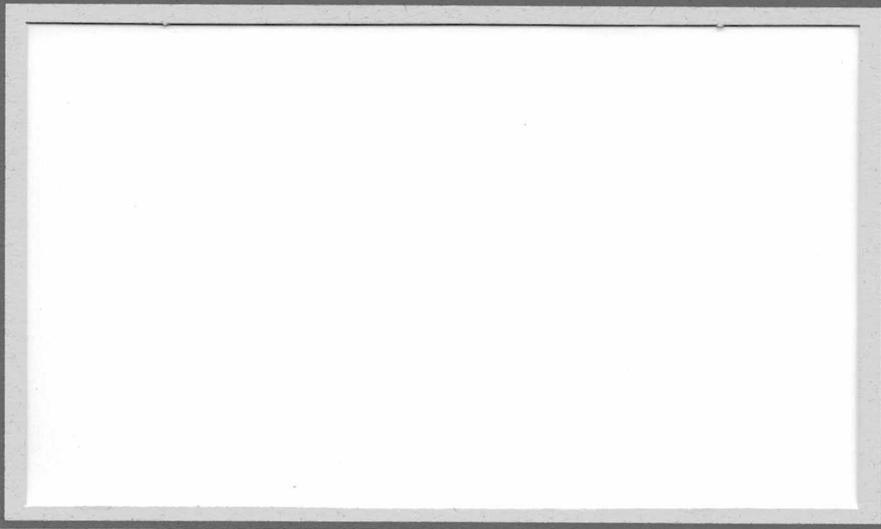


Centre de recherche
pour l'étude
et l'observation
des conditions
de vie



142, rue du Chevaleret

75013 PARIS

Tél. (1) 40 77 85 00

Fax (1) 40 77 85 09

cal

Commanditaire : Ministère des affaires
sociales, de la santé & de la ville ?

Sou1995-893

New opportunities for women -
Programme Now France / I. Groc.
Juin 1995.

CREDOC•Bibliothèque



CREDOC

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE

CREDOC

NEW OPPORTUNITIES FOR WOMEN

Évaluation du programme
opérationnel NOW en France

**Isabelle Groc
Guy Poquet
Elizabeth Siéca**

*Département Evaluation des politiques publiques
Département Evaluation des politiques sociales*

Juin 1995

142, rue du Chevaleret
7 5 0 1 3 - P A R I S

Sommaire

Introduction	p. 7
1. Rappel du contexte de l'étude et de la problématique	p. 7
2. Conditions de l'évaluation : méthodologie et déroulement de l'étude.....	p. 9
3. Structure du rapport	p. 10
 Première partie : La gestion du programme NOW	 p. 13
 Chapitre 1 : La mise en place du programme	 p. 14
I. Les motivations des gestionnaires du programme.....	p. 14
I.1. Reconnaissance administrative et aspect financier	p. 14
I.2. Convergence des priorités et des intérêts pour le public "femme".....	p. 19
II. Les objectifs et les choix définis du programme NOW français.....	p. 21
II.1. Rappel des objectifs du programme opérationnel	p. 21
II.2. Des choix spécifiques discutés	p. 22
III. Le décalage entre les objectifs affichés et les attentes des acteurs.....	p. 23
III.1. Des effets concernant plus les opérateurs que les bénéficiaires	p. 23
III.2. Renouvellement de la réflexion et dynamisation des dispositifs régionaux	p. 24
 Chapitre 2 : Le fonctionnement du programme	 p. 26
I. Le fonctionnement des structures organisationnelles du programme	p. 26
I.1. Evaluation et éligibilité des projets.....	p. 26
I.2. Financement, assistance technique et suivi des projets	p. 28
II. La communication entre gestionnaires et acteurs de terrain.....	p. 31
II.1. Le déficit d'information communautaire.....	p. 31
II.2. Des acteurs locaux déconnectés du programme NOW.....	p. 36
III. Perception du fonctionnement du programme par les opérateurs.....	p. 38
III.1. L'approche du programme NOW par les porteurs de projets	p. 38
III.2. Un fonctionnement qui doit "laisser le temps au temps"	p. 41

Deuxième partie : Les résultats du programme NOW	p.	44
Chapitre 1 : Les projets mis en oeuvre	p.	45
I. Données statistiques et typologie des projets	p.	45
I.1. Les modalités des actions menées.....	p.	45
I.2. Les cinq classes de projets.....	p.	54
II. Sites et projets retenus pour l'enquête qualitative.....	p.	56
II.1. Les critères et les objectifs de la sélection	p.	56
II.2. Les caractéristiques des 30 projets retenus	p.	58
Chapitre 2 : Les effets sur les opérateurs	p.	61
I. Motivation et implication dans le programme.....	p.	61
I.1. Consolidations d'actions déjà existantes.....	p.	62
I.2. Des opportunités d'expérimentation sociale	p.	63
II. Pratiques et savoir-faire en matière de formation	p.	65
II.1. Une réflexion sur les modalités de la formation.....	p.	65
II.2. Une ouverture sur des approches différentes de la formation	p.	67
III. Renouveau de l'approche d'un public spécifiquement féminin	p.	68
III.1. L'emploi des femmes traité dans sa globalité	p.	68
III.2. La mise en œuvre de mesures complémentaires	p.	70
Chapitre 3 : Les effets sur les bénéficiaires	p.	73
I. Bilan global des stages suivis	p.	73
I.1. L'aspect quantitatif	p.	73
I.2. Un impact difficilement mesurable	p.	78
II. Une évolution des mentalités, plus que la création d'emplois.....	p.	81
II.1. Une modification du rapport à l'emploi des stagiaires	p.	81
II.2. Une valorisation des formations sur le long terme	p.	87

Troisième partie : La dimension partenariale de NOW	p. 90
Chapitre 1 : Le partenariat local et régional	p. 91
I.L'organisation générale du partenariat.....	p. 91
I.1. Les caractéristiques des partenaires.....	p. 91
I.2. Le rôle pivot de la délégation régionale aux droits des femmes.....	p. 92
II.Une vision d'ensemble de NOW insuffisante des acteurs locaux.....	p. 95
II.1. Un fonctionnement très cloisonné.....	p. 95
II.2. Une méconnaissance de la spécificité des projets NOW.....	p. 97
III.Les modalités du dynamisme partenarial.....	p. 103
III.1. Des relations de travail préexistantes.....	p. 103
III.2. Une démarche qui reste à systématiser.....	p. 104
Chapitre 2 : Le difficile apprentissage de la transnationalité	p. 107
I. De la contrainte à la mise en oeuvre : un parcours d'obstacles.....	p. 107
I.1. Clarification de l'aspect transnational et définition de projets.....	p. 107
I.2. La recherche de partenaires.....	p. 109
II. Les difficultés spécifiques au partenariat transnational.....	p. 112
II.1. Problèmes de langue et différences de cultures.....	p. 112
II.2. Des blocages administratifs.....	p. 113
III. Le contenu des échanges transnationaux.....	p. 114
III.1. Déséquilibres dans les attentes et dans les apports respectifs.....	p. 114
III.2. Des échanges de formateurs plus que de stagiaires.....	p. 118
IV. Le bilan des actions transnationales.....	p. 120
IV.1. Agrément de la transnationalité, malgré des effets limités.....	p. 120
IV.2. L'ébauche d'un savoir-faire européen.....	p. 124
Conclusion	p. 127
Annexes	p. 133
1. Liste des gestionnaires rencontrés.....	p. 134
2. Les différents guides d'entretien.....	p. 136
3. Les caractéristiques des cinq classes de projets du programme NOW.....	p. 153
4. Fiches techniques des 30 projets soumis à une enquête qualitative.....	p. 158

LISTE DES TABLEAUX

Ensemble des projets agréés par le programme NOW

Tableau n°1	Poids respectifs des deux sous-programmes de NOW.....	p. 45
Tableau n°2	Contenu des actions menées au titre du programme NOW.....	p. 46
Tableau n°3	Contenu des activités complémentaires.....	p. 47
Tableau n°4	Répartition des projets dans l'ensemble des régions.....	p. 47
Tableau n°5	Secteurs professionnels concernés par les projets NOW.....	p. 48
Tableau n°6	Statuts des opérateurs.....	p. 49
Tableau n°7	Objectifs du partenariat.....	p. 49
Tableau n°8	Nombre de partenaires par projet.....	p. 50
Tableau n°9	Nationalité des partenaires.....	p. 50
Tableau n°10	Projets en monopartenance : nationalité des partenaires.....	p. 51
Tableau n°11	Part du financement privé des projets.....	p. 52
Tableau n°12	Part du financement public national des projets.....	p. 52
Tableau n°13	Participation financière du fonds social européen aux projets.....	p. 52

Projets composant l'échantillon de l'analyse qualitative

Tableau n°14	Répartition des projets par région et par type.....	p. 57
Tableau n°15	Liste synoptique des 30 projets retenus.....	p. 58
Tableau n°16	Répartition des projets selon leurs thèmes.....	p. 59
Tableau n°17	Répartition des partenaires transnationaux selon leurs pays d'origine.....	p. 59
Tableau n°18	Nombre de bénéficiaires par projet.....	p. 74
Tableau n°19	Montant du budget par projet.....	p. 74
Tableau n°20	Coût des projets par stagiaire.....	p. 75
Tableau n°21	Nombre de projets selon le type de public visé.....	p. 75
Tableau n°22	Qualification des stagiaires en fin de formation.....	p. 76
Tableau n°23	Pourcentage de formation théorique.....	p. 76
Tableau n°24	Pourcentage de formation pratique.....	p. 77
Tableau n°25	Pourcentage de formation en entreprise.....	p. 77

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1	Représentation schématique du dispositif NOWp. 16
Graphique n°2	Montant du financement communautaire des programmes opérationnelsp. 18
Graphique n°3	Projets en monopartenariat : nationalité des partenaires.....p. 51
Graphique n°4	Répartition des projets selon leurs sources de financementp. 53
Graphique n°5	Positionnement typologique des 30 projets de l'échantillon.....p. 57

Cette étude a été menée avec la collaboration du Service des enquêtes du CREDOC, placé sous la responsabilité de Sonia Eugène.

Nous remercions vivement, pour leur accueil et leur collaboration, toutes les personnes qui ont accepté de nous recevoir dans le cadre de la réalisation de cette étude. Nous espérons avoir traduit fidèlement les réalités et les opinions qu'elles nous ont exprimées.

INTRODUCTION

Rappel du contexte de l'étude et de la problématique

Dans le cadre des programmes d'action structurelle, la Commission des Communautés Européennes a approuvé, en décembre 1993, le texte de trois initiatives dans le domaine de la valorisation des ressources humaines. Parmi ces trois initiatives, le programme NOW, tout en s'inscrivant dans le Troisième Programme d'Action Communautaire pour l'Egalité des chances, visait à promouvoir l'égalité des chances en faveur des femmes dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle.

Les mesures soutenues dans ce programme ont porté sur la formation professionnelle, la création d'activités et l'aide au démarrage de services facilitant l'activité des femmes. Les mesures d'orientation et de conseil, ainsi que celles visant à renforcer la création de services dans le domaine de la petite enfance, pouvaient sous certaines conditions trouver place dans ce programme.

Chaque action devait comporter un volet transnational visant à développer des pratiques communes de formation et d'insertion professionnelle. Même si dans certaines régions, ce programme s'adressait à toute la population active féminine, il a concerné essentiellement des femmes en risque d'exclusion professionnelle en raison de leur faible qualification, de leur situation de non-emploi ou de la précarité de leur secteur d'insertion professionnelle.

Dès la mise en place du Programme Opérationnel France en juillet 1991, près de 450 demandes sont parvenues à la cellule d'appui technique mise en

place dans le Service des Droits des Femmes du Ministère des Affaires Sociales, de la Santé et de la Ville. 155 actions ont été agréées dont 30% concernaient des projets liés à la création d'activités et près de 70% des mesures de formation ou d'accès à l'emploi.

Ce programme d'initiative communautaire, quatre années après sa mise en œuvre, a fait l'objet d'une évaluation. En l'absence de tout dispositif évaluatif mis en œuvre de manière concomitante au déroulement du programme, la logique d'évaluation proposée ne pouvait être que de type "ex post". Toutefois, le commanditaire a souhaité, au-delà d'une photographie du dispositif et d'un repérage de l'adéquation entre les objectifs et les réalisations, s'intéresser aux effets réels produits par le programme sur les différents acteurs : individus, associations, collectivités publiques et privées, administrations.

Le programme NOW s'est traduit par la multiplication de projets, élaborés dans un cadre régional sur la base des réseaux du partenariat en faveur de l'emploi des femmes. La caractéristique de ces projets est de présenter une dimension à la fois locale et transnationale, dans la mesure où les porteurs de projets ont dû s'attacher la collaboration de structures équivalentes dans d'autres pays de la Communauté.

La présente évaluation a voulu appréhender trois aspects essentiels de ce programme :

- les bénéfices retirés par les publics de femmes visés par cette politique d'initiative communautaire,
- l'innovation en matière d'élaboration de projets et l'effet de dynamisation des réseaux concernés par ces opérations,
- la structure d'encadrement du programme, régionale et nationale, et sa capacité à organiser des coopérations transnationales.

A partir de ces trois entrées -les publics, les projets, l'organisation régionale et nationale- l'évaluation a collecté des informations et a procédé à des analyses croisées permettant d'identifier d'éventuels dysfonctionnements et d'ouvrir des pistes en vue de l'amélioration organisationnelle du programme.

Conditions de l'évaluation : méthode et déroulement de l'étude

En raison de la grande répartition des projets sur l'ensemble du territoire français, une approche de type monographique régionale n'était pas de nature à répondre aux objectifs fixés par le commanditaire. C'est pourquoi l'évaluation du CREDOC a pris le parti de dissocier les trois entrées de l'observation pour leur appliquer des méthodes d'investigation spécifiques.

Les projets ont été examinés eu égard à l'ensemble de leurs effets, attendus ou non, et aux conditions de leur inscription dans les dispositifs nationaux ou transnationaux. La structure organisationnelle du programme a été appréhendée tant du point de vue des acteurs locaux que des partenaires régionaux et transnationaux, notamment le dispositif de pilotage qui a fait l'objet d'une investigation particulière. Des femmes, bénéficiaires d'actions menées au titre du programme, ont également été interrogées.

Quatre modes d'investigation ont donc été utilisés dans le cadre de ce programme d'évaluation :

- la construction d'une typologie des 155 projets NOW,
- le choix de 30 projets couvrant les différents types repérés,
- l'approche du réseau des acteurs concernés dans quatre régions contrastées,

- l'interrogation d'un échantillon de femmes ayant suivi des stages dans le cadre du programme NOW.

Ainsi parallèlement à la série d'entretiens avec les acteurs nationaux du programme NOW, entretiens ayant permis de situer les différents projets, leurs objectifs et leurs conditions de mise en œuvre, a été menée une exploitation des données disponibles concernant la nature des projets, les "porteurs de projet", les partenaires associés, notamment les structures transnationales et le public visé. Cette exploitation a permis d'effectuer une approche multicritères débouchant sur la construction d'une typologie des projets.

Cette typologie, ainsi que l'analyse des critères qui sous-tendent sa construction, fait l'objet d'un développement particulier et a contribué à la réalisation d'un état des lieux. Mais au-delà de cet objectif, la démarche typologique a également eu pour objectif la constitution d'un échantillon raisonné de projets à soumettre à une analyse approfondie de nature qualitative : pour ce faire, une enquête auprès des chargés de mission régionaux et départementaux, des opérateurs, des partenaires transnationaux et des bénéficiaires a été menée. Les caractéristiques des 30 projets, répartis sur cinq régions, qui ont été retenus sont présentées en annexe.

Structure du rapport

Il convient d'emblée, pour une plus grande clarté d'exposition et de compréhension des différents points de vue exprimés dans ce rapport, d'apporter une précision sur ce que nous qualifions de "gestionnaires français du programme NOW". Ce terme générique recouvre en fait une réalité plurielle : il désigne à la fois les administrateurs chargés de gérer le

programme et les personnes chargées d'apporter une assistance technique dans la mise en place et le fonctionnement global du programme, qui ont en quelque sorte un rôle plus opérationnel, plus proche du terrain, par opposition à un rôle plus technocratique.

C'est pourquoi nous avons choisi de nommer les auteurs des citations sélectionnées parfois par leur groupe d'appartenance (membre du Groupe National NOW -GNN-, de la Cellule d'Appui NOW), mais aussi parfois par leur fonction ou leur qualité lorsque leur propos nous paraissaient plus significatifs de leur fonction que de leur qualité.

Ces points précisés, il nous faut remarquer que la majorité des personnes interrogées n'a pas pu suivre, soit pour des raisons propres au fonctionnement ministériel, soit pour des questions de changements de personnes ou encore à cause d'une surcharge de travail, la mise en place du programme NOW de la phase initiale à la phase finale. Il s'ensuit donc légitimement une difficulté pour elles à formuler une appréciation sur le fonctionnement du programme dans sa globalité.

Cette vision parcellaire du programme, dans le temps et dans sa profondeur, n'entrave toutefois en rien cette évaluation qui s'est attachée dans un premier temps à reconstituer de manière concrète les différentes étapes de la mise en place du programme ayant conduit à la présentation de projets.

Toutefois il convient de préciser qu'il ne s'agit pas d'interpréter les opinions retenues par nous comme des opinions formellement majoritaires, mais comme soulevant des interrogations ou mettant l'accent sur des points qui nous ont paru dans une certaine mesure représentatifs des personnes interrogées ou encore pertinents par rapport à la finalité de cette évaluation.

Ainsi, l'évaluation proposée par le CREDOC vise autant à apporter des connaissances globales sur les aspects organisationnels du programme NOW en France, qu'à analyser les choix politiques des organismes gestionnaires français et le fonctionnement effectif du programme (Première partie).

L'évaluation des résultats proprement dits du programme NOW fait l'objet d'une deuxième partie : à partir des projets mis en œuvre et des sites retenus pour cette évaluation, sont analysés les effets du programme et des projets tant sur les opérateurs que sur les bénéficiaires.

Enfin, la dimension partenariale du programme NOW, tant dans ses aspects locaux et régionaux, que dans son aspect transnational, est analysée dans une troisième partie.

Première partie

La gestion du programme NOW

Chapitre 1

LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME NOW

I. Les motivations des gestionnaires du programme

La majorité des acteurs interrogés impliqués dans la mise en place et la gestion du programme NOW sont, pour une part, des acteurs avertis, possédant une connaissance théorique du fonctionnement des programmes européens ou du Fonds social européen et, pour l'autre, des acteurs expérimentés en matière européenne possédant une expérience pratique des programmes européens, soit par le biais du secteur associatif, et plus particulièrement des lignes de crédits européens accordées à celui-ci, soit par le biais d'une participation antérieure à un programme européen spécifique. En un mot, ce sont des acteurs familiarisés avec la matière et pour la plupart rompus aux pratiques européennes, sans toutefois avoir jamais expérimenté l'aspect transnational d'un programme de ce type.

I.1. Reconnaissance administrative et aspect financier

La participation au programme NOW est majoritairement évoquée comme "allant de soi" par les différents acteurs concernés et comme "essentielle" pour les instances qu'ils représentent. Le Service des Droits des Femmes, par exemple, voit dans NOW "l'objet même" de sa raison d'être.

Si la décision de s'impliquer dans le programme NOW s'est donc faite de manière naturelle ou logique pour la plupart des acteurs des services concernés, de par leur appartenance même à ces structures, elle est

largement corrélée à un engagement et un intérêt personnel fort pour la problématique "femme" en France.

On note en effet un engagement fort dans le mouvement associatif de tendance féministe. Beaucoup de gestionnaires femmes sont sympathisantes ou adhérentes actives, à titre personnel, d'associations oeuvrant en faveur des femmes. Un plus grand nombre encore reconnaît avoir participé aux mouvements féministes d'émancipation des femmes dans les années soixante-dix.

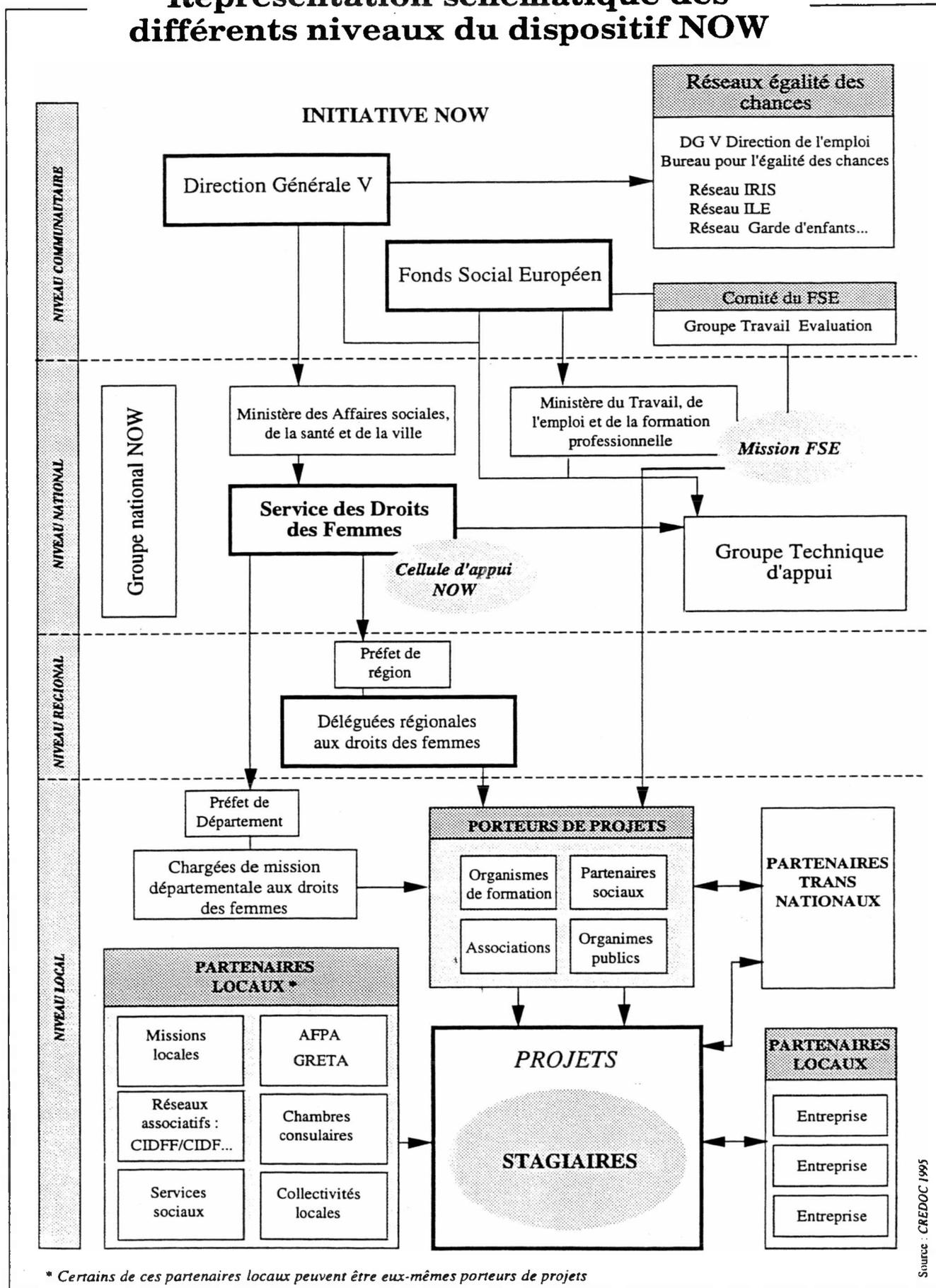
La question du militantisme a été soulevée par des gestionnaires totalement extérieurs à ce mode de fonctionnement et jugée *"mauvaise pour la transparence"* : *"les membres du Groupe national NOW sont en effet les premiers intéressés par NOW parce que intéressés à faire passer leur propre projet"*.

Cependant ce double engagement (au nom des instances que les gestionnaires représentent et en leur propre nom) tient aussi à des enjeux. qui ne sont pas à négliger, propres aux différentes structures. Ces enjeux d'ordre "existential" qui ont favorisé l'engagement des structures dans NOW sont double : l'importance de l'enveloppe financière garantie par NOW, couplée à une garantie de durée dans le temps, et l'aspect "reconnaissance administrative" propre au Service des Droits des Femmes.

L'originalité du dispositif de pilotage du programme NOW en France réside dans le choix de l'organisme gestionnaire pilote : le Service des Droits des femmes. Dans les autres États membres, c'est en effet la mission du Fonds Social Européen (FSE) qui a eu la charge de la gestion du programme. Pour l'ensemble du Service, ce rôle de pilotage a donc revêtu une importance particulière puisqu'il a été synonyme de reconnaissance administrative.

Le Service des Droits des femmes a donc été projeté sur le devant même de la scène. Cette spécificité du programme NOW français a été perçue par les gestionnaires comme un "grand honneur fait à cette administration ".

Représentation schématique des différents niveaux du dispositif NOW



Concrètement, sur le terrain, les initiatives mises en place ont conféré, aux yeux de certains organismes peu enclins par tradition et par conservatisme à se pencher sur la question des femmes, un caractère de sérieux à la raison sociale du Service des Droits des Femmes .

Autre argument de poids : la majorité des gestionnaires du programme interrogés, hormis le Fonds social européen et des experts directement impliqués dans la gestion des programmes européens de grande envergure, s'accordent pour reconnaître le caractère non négligeable de l'apport financier d'un programme comme NOW. Véritable poumon financier supplémentaire, le programme NOW a notamment représenté pour le Secrétariat d'Etat aux Droits des femmes 33,3% de crédits supplémentaires sur une année.

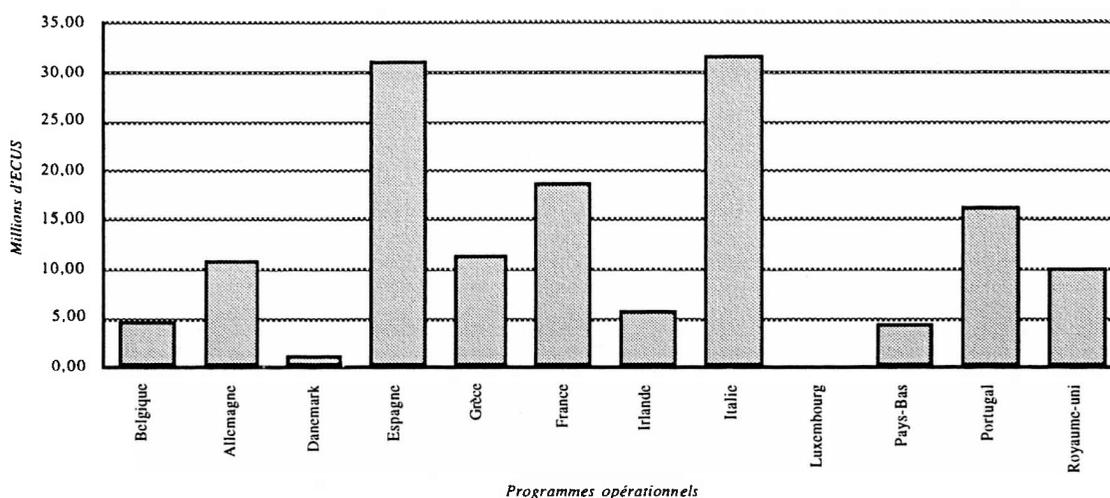
Ce financement a été perçu pour les uns comme une occasion d'apporter un soutien au milieu associatif souvent très démuné , - ce qui pour d'autres n'a eu que l'effet d'un "essaimage". Pour d'autres encore, il a été possible de mettre en place un programme de lutte contre le chômage de longue durée qui n'aurait pu exister sans ce financement.

Mais quelle que soit la forme qu'il ait prise, ce financement a été perçu comme un "outil financier en terme de moyens".

Pour l'ensemble des pays de la Communauté, l'enveloppe budgétaire a représenté un investissement de 153 millions d'ECUS dans les projets NOW par le Fonds social européen (FSE) et par le Fonds européen de développement régional (FEDER) pour la période de trois ans. Le programme opérationnel français a bénéficié d'un financement communautaire de 18,66 millions d'ECUS. C'est la contribution communautaire la plus importante après celles apportées à l'Espagne (31,20 millions d'ECUS) et à l'Italie (31,44 millions d'ECUS).

Le financement communautaire du programme NOW

(Fonds social européen et Fonds européen de développement régional)



Source : Commission des Communautés européennes
Initiatives communautaires "Ressources humaines"

Le financement communautaire de tous les projets qui sont réalisés dans le cadre de l'initiative NOW a été fixé à 65% du coût total du projet dans le cas des régions d'objectifs 1 (régions en retard de développement) et à 45% dans les autres régions.

Le financement complémentaire est assuré principalement par les différentes administrations des Etats membres ¹

¹ Voir également : Deuxième partie, chapitre 1 de ce rapport, les caractéristiques du financement des projets analysés.

I.2. Convergence des priorités et des intérêts pour le public "femmes"

Certains gestionnaires se sont attachés à souligner la pertinence et l'adéquation des objectifs formulés par le programme NOW avec les objectifs et les mesures mises en place en France dans le domaine de l'emploi des femmes, tout en mettant l'accent sur l'absence d'impulsion politique globale et l'absence de choix politiques réels sur la problématique de l'égalité des chances en France.

Pour d'autres, la mise en place du programme NOW en France est un acte purement symbolique et politique à la fois qui vise à montrer que le gouvernement n'a pas abandonné les femmes.

Le choix du public (les femmes) et l'aspect "chômeuse de longue durée" font de NOW un "programme qui cadre bien aux difficultés de l'époque". Même si les différents acteurs ne se font pas d'illusion quant à l'impact du programme sur l'emploi des femmes, celui-ci vient renforcer un discours et une réflexion déjà en cours sur la question de l'emploi des femmes. La question des mesures complémentaires, bien qu'elle n'ait pas été repérée par tous comme essentielle au moment du lancement du programme, était intégrée à la façon de penser d'un certain nombre d'acteurs.

Plus globalement, le programme NOW a été vécu par les gestionnaires nationaux comme une chance pour la France, comme un outil de réflexion susceptible, pour les opérateurs, de stimuler et de favoriser l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière d'insertion de publics féminins et, pour les gestionnaires eux-mêmes, d'élaborer une réflexion nouvelle à un moment où la crise vient enrayer l'évolution de la situation des femmes face à l'emploi.

L'aspect "innovant" (c'est-à-dire essentiellement la dimension transnationale) et "exemplaire" (une action spécifique "femmes") de NOW a

été fortement souligné ; il doit susciter des "actions exemplaires" pour pouvoir par la suite être "ré-injecter dans des circuits plus normaux":

"NOW, c'est du spécifique pour pouvoir mieux l'intégrer dans le droit commun".

Membre du Groupe National NOW

De l'avis de l'ensemble des personnes interrogées, c'est la première fois qu'un programme spécifique en faveur des femmes est mis en œuvre.

Bien que le budget accordé à NOW soit parfois qualifié de "goutte d'eau par rapport à la population touchée (52,7% des Français)", les gestionnaires français et bruxellois se sont félicités de ce programme qui "donne des atouts aux femmes là où elles n'en ont pas", à savoir dans la politique de l'emploi.

Le programme NOW a été un coup de projecteur sur des initiatives de femmes. Il a permis un engagement d'institutions à leurs côtés. Il a provoqué une dynamique et surtout une reconnaissance de l'initiative "femme" comme inovatrice".

Expert ILE (Initiatives Locales d'Emploi)

Une relative majorité des gestionnaires a perçu d'emblée l'aspect transnational du programme comme une contrainte, comme le "prix à payer" pour pouvoir bénéficier des autres aspects de NOW:

"Le transnational est un point qui a été vécu au départ comme une contrainte administrative, mais qui en fait s'est révélé l'apport le plus fécond du programme dans la mesure où il a obligé les opérateurs français à se mettre en relation avec des correspondants dans les pays de la Communauté et à bâtir des actions ensembles"

Ancien conseiller technique auprès du
Secrétaire d'Etat chargé des Droits des Femmes

Le transnational s'est donc rapidement transformé, au vu des projets et des réalisations effectives, en "point original et réussi ; inattendu parce que perçu comme une contrainte".

Parce que peu ou pas maîtrisé par les gestionnaires, cet aspect du programme a donc fait passer NOW d'abord pour un projet "gadget". Mais la pratique du programme a rapidement permis de reconsidérer NOW à sa juste valeur et le tenir pour un programme "pilote". Le transnational s'est révélé un élément moteur du programme dans la mesure où les opérateurs ont dû, pour être compris par le ou les partenaires, synthétiser, voire reformuler leurs projets. Le fait même d'exposer un projet a donc permis d'enclencher un travail de réflexion et de synthèse.

II. Les objectifs et les choix du programme NOW français

II.1. Rappel des objectifs du Programme Opérationnel

Le Secrétariat d'Etat aux Droits des Femmes a souhaité donner au programme NOW un rôle essentiel dans son effort de promotion de la politique d'égalité des chances pour les femmes dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle. Il a ainsi privilégié trois grandes orientations en faveur des femmes :

- 1- le soutien à la création d'entreprises et plus généralement à la création d'activités par les femmes ;
- 2- l'accès à l'emploi (en mettant en place des formation professionnelle qualifiante) ;
- 3- le maintien dans l'emploi et la lutte contre la précarisation.

Pour se faire, les gestionnaires de NOW ont choisi de faire porter leurs actions sur un public à 100% féminin et plus précisément sur :

- les jeunes sans qualification professionnelle des zones urbaines ;
- les chômeuses de longue durée ;
- les femmes en situation d'emploi précaire.

La France a souhaité explorer des secteurs d'activité économique tels que le bâtiment, la métallurgie qui affichent une certaine pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, "sans exclure d'autres secteurs professionnels traditionnellement masculins".

Dans les secteurs qui emploient un pourcentage important de femmes (le textile, l'habillement, les services comme les assurances ou les banques...), il fut décidé de donner la priorité aux actions qualifiantes.

II.2. Des choix spécifiques discutés

Faire bénéficier du programme un public exclusivement féminin, tout en privilégiant les projets mis en œuvre par de petits promoteurs et plutôt axés vers les secteurs industriels représente des choix qui ne font pas l'unanimité.

Le choix d'un programme "100% femmes" a été largement perçu par certains gestionnaires français comme une "bizarrerie", une "ghettoïsation" du public féminin, plus handicapante que bénéfique. Il n'est pas certain, et avec le recul cette opinion est plus largement partagée qu'en début de programme, que le fait de regrouper des femmes en difficultés soit suffisamment dynamisant pour elles. Le contact avec d'autres publics, un brassage des publics féminins et masculins, de jeunes et de moins jeunes, de différents horizons auraient permis une plus grande ouverture pour un public souvent isolé de fait. Enfin,

"Le positionnement du programme pour l'aspect "égalité des chances" laissait espérer une mixité des projets. (...) L'élément de mixité était également souhaitable dans les mesures complémentaires".

Expert ILE (Initiatives Locales d'Emploi)

Le choix de favoriser des petits porteurs de projets (en particulier issus du tissu associatif) n'a pas non plus fait l'unanimité. Ce qui a été formulé comme un choix fait par le Service des Droits des Femmes (bien qu'il n'apparaisse que comme une conséquence du non-engagement des gros porteurs) n'aurait pas été celui du Ministère du Travail. La crainte d'avoir dynamisé un milieu déjà militant en faveur des femmes laisse sceptique quant à la capacité des effets pédagogiques du programme NOW.

Enfin, le choix de privilégier des secteurs industriels a suscité ce commentaire de la part de gestionnaires proches du terrain :

"Il faut cesser de faire croire aux femmes qu'il y a des emplois dans le secteur industriel".

III. Le décalage entre les objectifs affichés et les attentes des acteurs

Il est intéressant de souligner que lorsque l'on interroge les gestionnaires du programme sur les effets qu'ils espèrent voir découler de NOW, ceux-ci s'attachent à les décrire pour le niveau intermédiaire du dispositif (c'est-à-dire pour les opérateurs, les partenaires, les co-financeurs et les gestionnaires régionaux du programme) et non pour les bénéficiaires.

III.1. Des effets concernant plus les opérateurs que les bénéficiaires

L'analyse de la définition du programme NOW proposée par chacun des gestionnaires du programme permet de mettre en avant de légères nuances d'interprétations des priorités pour chacun des acteurs.

Si donc NOW est clairement conçu et perçu par tous comme un programme en faveur de l'emploi de femmes, il est très clair également pour tous "qu'il n'y a pas grand chose à espérer concrètement de ce côté-là". En d'autres

termes, les gestionnaires français ne se font aucune illusion quant à l'impact du programme sur l'emploi des femmes.

Pour ceux qui perçoivent une initiative en faveur de l'emploi des femmes, de leur qualification avec des débouchés sur un emploi, le programme NOW n'en est pas moins *"un soutien financier au secteur associatif"* avant tout autre chose, en d'autres termes *"l'occasion de donner une chance aux petits porteurs de dépasser la réalité locale"*. Certains s'attachent à y voir un programme *"permettant aux acteurs de terrain de disposer des moyens supplémentaires pour l'emploi des femmes"*.

Pour d'autres, qui tiennent un discours plus militant en faveur des femmes, les bénéficiaires sont le souci majeur de ce programme au final : il s'agit clairement pour eux d'*"un programme d'insertion professionnelle et, quelque part, sociale des femmes"*, - un programme qui permet le traitement de l'emploi dans son intégralité, une initiative en faveur des femmes tant au niveau de leur qualification que des débouchés sur un emploi.

III.2. Renouveau de la réflexion et dynamisation des dispositifs régionaux

Cependant, les effets les plus attendus, qui sont de deux ordres, restent associés aux rouages intermédiaires du programme. L'attente des gestionnaires concerne principalement la sensibilisation d'opérateurs dits "non classiques", c'est-à-dire pas impliqués dans la problématique femmes, à cet aspect du traitement du chômage:

"Pour les opérateurs ne sachant plus comment agir avec leur clientèle classique face au chômage et aux procédures très rigides de financement, ce devrait être un apport d'oxygène. Ils devraient se dire: oui, il y a quelque chose à faire avec les femmes, il y a de l'argent".

Service des Droits des Femmes

Au-delà de cet effet "carotte", le programme NOW devrait susciter une réflexion des opérateurs et une responsabilisation face à la situation de ce public.

Des modifications du comportement de l'administration sont également espérées, ainsi qu'une mobilisation autour des questions féminines en termes d'emploi.

L'effet méthodologique est lié au fait que le programme tende à faire considérer le traitement du problème de l'emploi dans sa globalité, notamment en mettant l'accent sur des problèmes peu intégrés par les opérateurs, comme la garde d'enfants ou le problème des personnes âgées à charge.

Le second effet attendu est un effet levier, c'est-à-dire, à un premier niveau, une impulsion donnée à un secteur d'activité, susceptible de conférer *"une légitimité et un surcroît de dynamisme à une démarche autonome par rapport aux femmes"* .

C'est également, au niveau supérieur, mettre en branle le dispositif régional de gestion du programme, le sensibiliser aux programmes européens et faire en sorte que l'expérience de NOW soit largement intégrée pour faire de l'utilisation des outils européens une habitude. Il s'agit d'activer l'administration et de *"faire toucher du doigt aux déléguées régionales ce qu'est l'Europe"* ;

Enfin, c'est provoquer, hors du programme NOW, la poursuite des projets mis en place, une continuité dans la collaboration avec les partenaires et les co-financeurs sollicités qui se concrétiserait par *"la signature de conventions par des organismes pour travailler ensemble en dehors de NOW"*.

L'effet incitateur et l'impact sur les comportements seraient vains si la mesure n'était pas pérennisée pour qu'elle produise des effets en terme quantitatif.

Chapitre 2

LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME NOW**I. Evaluation du fonctionnement des structures organisationnelles du programme****I.1 Evaluation des projets et critères d'éligibilité**

La mise en place d'un comité d'experts (le Groupe National NOW), chargé de l'évaluation des projets, demeure une spécificité française.

Les membres de ce groupe admettent aujourd'hui que les règles censées déterminer la qualité d'un projet n'ont jamais été claires. Seuls les trois objectifs (le transnational, les mesures complémentaires (*voir encadré ci-dessous*) et l'impact sur l'emploi des femmes) semblent avoir été retenus.

Les mesures soutenues par NOW

Le programme NOW a été conçu pour soutenir trois types de mesures :

1. Des mesures de création de petites entreprises et coopératives par des femmes.
2. Des mesures d'orientation, de conseil, de préformation et d'accompagnement dans l'intégration professionnelle.
3. Des mesures complémentaires et d'assistance technique allant du développement de structures d'accueil d'enfants, jusqu'à la préparation de projets (études, prospections), le suivi et l'évaluation de ces actions.

En ce qui concerne les conditions d'attribution, aucune information n'est apparue dans les projets sur l'apport spécifique de NOW, sur la plus-value du programme par rapport aux actions habituellement menées par les

porteurs de projets. La capacité à innover de NOW reste, de ce fait, difficile à appréhender. De plus, les argumentations en faveur des projets ont paru parfois peu solides à certains, et l'idée d'une argumentation écrite en faveur ou en défaveur d'un projet a été avancée comme utile à l'obtention d'un consensus sur les projets faisant l'objet de discussions.

Un expert souligne la fragilité de son rôle face à une argumentation simpliste et parfois d'ordre affectif ("chacun avait ses chouchous") de type : "si c'est un projet de tel organisme, c'est forcément bien". Un dossier "mode d'accueil" non éligible pour l'expert concerné l'a été devant l'insistance du Service des Droits des Femmes. Il a été largement admis qu'un certain nombre de projets ont pu éviter une argumentation solide et un consensus du fait de cet "attachement affectif" des membres du groupe d'experts.

Les dossiers, en règle générale, passaient trop vite et peu de temps a été consacré à la discussion et à l'explicitation des refus de projets.

Des désaccords sont parfois intervenus au cours des réunions du Groupe national NOW, du fait que certains souhaitaient privilégier le risque tandis que d'autres les formations classiques. Mais les membres du Groupe National admettent que certains dossiers qu'ils ont vu passer avec un certain scepticisme se sont révélés très réussis en pratique.

Le Service des Droits des Femmes semble s'être parfois arrogé le droit de prendre des décisions (c'est-à-dire de faire passer un projet) pour couper court aux discussions suscitées et sans laisser se dégager un consensus autour du projet considéré.

Plusieurs experts ont notamment mis en cause la capacité de comportement paritaire des membres du GNN en citant l'exemple d'un projet financé par une institution centrale sans financement local qui s'est vu accorder un financement NOW.

1.2. Financement, assistance technique et suivi des projets

Diverses critiques à l'égard du **Service des Droits des Femmes** ont été émises tout en rendant hommage à son action. A travers ces critiques, c'est souvent l'Etat qui est visé.

L'incompatibilité du rôle d'assistance technique et du rôle politique et l'ambiguïté-même de cette double fonction du Service des Droits des Femmes ont été souligné. Les gestionnaires se sont donc nettement positionnés pour une séparation de ces fonctions.

"Par souci de transparence, la cellule d'assistance technique devrait être attribuée à une structure mais pas à un ministère. L'Etat capte les fonds européens pour financer ses propres programmes".

Expert ILE (Initiatives Locales d'Emploi)

Le manque d'impulsion politique du Service des Droits des Femmes a été fréquemment évoqué :

"La cellule du ministère, si elle était maintenue, devrait avoir un rôle stratégique et politique, et élaborer des programmes pour défendre le droit des femmes dans la société plus qu'un rôle d'exécutant".,

Expert ILE (Initiatives Locales d'Emploi)

avec, de manière récurrente, l'idée de séparation entre rôle technique et politique :

"Le rôle du SDF est la vigilance et non la gestion du programme: faire en sorte que la dimension femme soit intégrée à l'intérieur de chaque ministère"

Expert milieu rural

Le Service des Droits des Femmes s'est également vu accusé d'avoir un comportement misérabiliste vis-à-vis des femmes et de "vouloir sauver les femmes parce que ce sont des femmes". Le nombre élevé d'actions sociales

mises en place en faveur des femmes et décrites comme relevant de cette attitude justifierait ce jugement porté sur le Service des Droits des Femmes.

Deux opinions radicalement opposées ont été exprimées quant au travail de la Cellule d'Appui NOW. Une partie des gestionnaires louent le remarquable travail technique effectué par la Cellule, tandis que l'autre partie insiste sur la préparation non suffisante des dossiers avant leur transmission aux experts du Groupe National NOW et la surcharge de travail que cela entraînait pour chacun d'entre eux.

Instruction des dossiers très efficace ou très insuffisante: difficile de trancher. L'argumentation invoquée dans les deux cas renvoie à des expériences de même type dans le domaine européen.

L'experte DOM au Groupe National NOW tient à rendre hommage au travail de la Cellule d'Appui NOW en direction des DOM, à sa sensibilité Outre-Mer, à son travail "pédagogique" en direction des membres du Groupe National NOW pour essayer de leur faire saisir la réalité d'un terrain mal connu et le *"décalage entre les exigences trop fortes (mais louables) du GNN et la réalité"*.

Un certain nombre d'actions a été mené pour **capitaliser et valoriser des acquis français** : mise en place de réunions thématiques, de séminaires, de colloques réunissant porteurs français et correspondants européens.

Le milieu rural a, plus que les autres, bénéficié de la mise en place d'un fonctionnement en réseau et, de fait, d'une valorisation accrue de ses actions : les trois organismes coordonnateurs du réseau rural (Espace Initiatives Rurales, CEDAG et CIVAM) ont eu la tâche d'organiser et d'animer des séminaires sur la mise en place des actions elles-mêmes, mais également sur les moyens de poursuivre et de développer les actions mises en place.

Mais si la valorisation et la capitalisation réalisées ont paru satisfaisantes à la plupart des personnes concernées, la politique de publication, elle, a paru "minimaliste". Soulignons que la publication d'annuaires de projets, d'actes

de colloques et de séminaires, de comptes-rendus des travaux réalisés est toutefois prévue.

Enfin, la nécessité d'une valorisation au niveau européen des actions qui ont bien fonctionné en France a été évoquée: il s'agit notamment de faire connaître le Fonds de Garantie pour l'Initiative des Femmes.

Sur la question de la réaffectation par la France des crédits accordés à NOW sur les autres programmes d'initiatives communautaires (PIC), l'ensemble des gestionnaires français est divisé. Une moitié environ juge ce report "scandaleux" et "pas digne de la France", tandis que l'autre moitié (représentants des autres PIC ou gestionnaires financiers notamment) ne se formalise pas de ce choix et invoque le "*caractère fongible des trois fonds (NOW, HORIZON, EUROFORM).*"

Le mode de gestion des trois PIC permettait en effet la réaffectation des crédits dans le cas où les enveloppes n'étaient pas entièrement consommées. Les fonds refusés par NOW ont donc été reportés, comme cela était prévu techniquement, sur les autres programmes en fonction d'une clé de répartition définie préalablement.

Parmi les défenseurs du choix du report, certains invoquent donc le caractère parfaitement légal de celui-ci, tandis que les autres arguent avoir délibérément voulu limiter l'ampleur du programme NOW et éviter le "*gigantisme*" ou être d'accord avec ce point de vue.

Mais c'est bien sûr sur le principe du refus que s'affrontent les gestionnaires. Refus, qui, pour les représentants de la Commission interrogés, a été perçu comme un signe de "*frilosité*" de la France (Le terme "*frilosité*" était suggéré dans le guide d'entretien. Il a été jugé parfaitement adéquat par les personnes interrogées). Ceux-ci tiennent à souligner que seule la France, parmi les Etats impliqués dans le programme NOW, a effectué une demande de transfert de cette nature.

Cette division est à l'origine d'une polémique qui semble toujours vive aujourd'hui.

En liaison avec cet évènement (la réaffectation des crédits ou en d'autres termes le refus de nouveaux crédits par la France), **le rôle du Comité de suivi** a été remis en question par certains gestionnaires.

Ces derniers soutiennent que s'il y a polémique aujourd'hui, c'est parce que le Comité de suivi n'a pas rempli sa mission qui consistait précisément à arbitrer la décision de réaffectation en la dénonçant ou l'avalisant, bref à obtenir un consensus sur la question.

Une majorité du Groupe National Now, tout en se positionnant sur la non-utilisation des crédits, affirment ne pas avoir été consulté sur le sujet et avoir appris souvent "*par hasard*" cet état de fait.

II. Evaluation des procédures d'information et de communication entre gestionnaires et acteurs de terrain

L'opacité de la terminologie communautaire et le sentiment d'improvisation perçu pendant la période de lancement du programme NOW ont frappé la plupart des gestionnaires du dispositif. L'imprécision des instructions, la difficulté à obtenir des renseignements du fait de la hiérarchisation rigide des circuits de communication, semblent avoir largement entravé le bon fonctionnement du programme.

II.1. Le déficit d'information communautaire

Les problèmes sémantiques rencontrés à la lecture des circulaires de la Commission semble être à l'origine d'un surcroît de travail, puisque l'opacité de ce qui a été perçu comme "une langue de bois communautaire" a amené les gestionnaires du programme à "traduire" la langue bruxelloise

en français dans des circulaires destinées aux déléguées régionales et aux porteurs de projets.

Un certain nombre de notions inconnues ont d'ailleurs dû être précisées par la Commission à la demande des gestionnaires français.

"Les instructions étaient en langue de bois communautaire. Transnationalité, assistance technique, opérateurs : c'était du pur chinois ! Il a vraiment fallu faire de la linguistique appliquée pour comprendre ce que recouvrait cette terminologie"

Conseiller technique du Ministre

Les circulaires mises au point auraient elles-mêmes parfois été doublées par celles élaborées par des déléguées régionales soucieuses de clarifier plus encore une langue peu familière.

Certains acteurs interrogés ont regretté l'absence d'exemples concrets qui auraient permis de mieux cerner les possibilités offertes par le programme NOW, tant au niveau national que transnational.

On peut, de fait, s'interroger sur la non diffusion d'un rapport issu d'une "animation-simulation" du programme NOW réalisée par la Commission bien avant le lancement du programme dans les Etats membres. Les gestionnaires français n'auraient pas jugé bon de diffuser eux-mêmes ce rapport qui leur aurait été transmis au cours d'une réunion à Bruxelles.

Un fort sentiment d'improvisation de la Commission a été ressenti par l'ensemble des gestionnaires du dispositif. Ces derniers ont été confortés dans leur analyse en recevant des instructions de plus en plus précises en retour du Programme Opérationnel (le programme d'utilisation des crédits par la France) envoyé par la France :

"comme si la Commission attendait de prendre connaissance des premiers programmes élaborés (la France est le premier pays à avoir rendu son programme opérationnel) pour décider de la marche à suivre"

C'est donc tout à fait tardivement que les instructions sont parvenues, tout en restant déficitaires pour l'aspect transnational du programme.

Les conséquences du caractère flou des instructions communautaires au niveau transnational et de l'impression de largesse du cadre national ont été des dépassements qui posent aujourd'hui problème.

"Au départ, au niveau national, le cadre était précis, mais le programme opérationnel a permis d'en élargir les champs ; en terme de transnational, c'était encore plus flou. On a donc fonctionné pendant toutes ces années avec un cadre que l'on croyait très large , qui nous a permis d'agréer des actions d'une manière assez ouverte"

Chargée de mission Cellule d'Appui NOW

Le contrôle assuré par le service de contrôle financier de la DG V et de la DG XX se référant au cadre juridique très précis et très restrictif sanctionne aujourd'hui ces dépassements. L'ambiguïté réside donc dans ce binôme d'instructions perçues comme contradictoires : à des "recommandations avec de grandes marges de possibilités s'ajoutent des règles strictes de gestion".

Mais quel est la nature de ces dépassements ?

"Pour insérer des publics en très grande difficulté, on a été obligé d'apporter des choses qui faisaient partie de cette marge d'ouverture. Le cadre de base c'est : on paie pour de la formation et de l'insertion professionnelle. Le problème, c'est que l'on se rend compte qu'un tel public n'est pas prêt à passer le stade de la formation professionnelle. Le besoin est de préparer ces femmes à la formation, de faire de la pré-qualification, de faire des sessions de sensibilisation, d'orientation (...) parfois même de l'alphabétisation, de la remise à niveau, leur faire prendre conscience de leurs compétences. Le cadre juridique voudrait dire que ce n'est qu'une insertion économique, professionnelle, or on s'aperçoit que ce champ-là ne peut être dissocié du champ social, voire culturel, même si c'est un mot que la Commission ne veut pas. Par rapport à ce parcours, on a été obligé de tout prendre en compte, c'est là que l'on croyait très honnêtement que NOW nous offrait cette possibilité."

Chargée de mission Cellule d'Appui NOW

Confronté à des pratiques, le discours semble s'être révélé inadéquat. La mise en place de formation nécessitait des phases préliminaires longues qui incluaient beaucoup de monde au départ mais peu à l'arrivée.

"On croyait que la grande chance de NOW s'était de pouvoir prendre son temps, de prendre dans son intégralité le traitement du chômage."

Chargée de mission Cellule d'Appui NOW

Pour les concepteurs du programme français toutefois, le cadre juridique était parfaitement défini et les contraintes à ne pas dépasser étaient très claires au départ.

On souligne, enfin, face aux détracteurs, que les nouveaux textes juridiques ne sont jamais parvenus à temps faute de coordination de la Commission.

La qualité de la communication entre les gestionnaires français et la Commission a été relativement fluctuante suivant chacun des coordinateurs français.

Certains n'ont pas hésité à joindre directement leurs interlocuteurs à Bruxelles tandis que d'autres ont perçu le FSE (passage obligé pour la coordination NOW à la Commission pour s'adresser aux gestionnaires français) comme "un intermédiaire en plus inutile".

Dans l'ensemble, les experts du Groupe national NOW ont trouvé réponses à leurs questions auprès de leurs collègues sans éprouver le besoin de remonter jusqu'à Bruxelles. Toutefois, des tentatives de monopolisation de la communication avec Bruxelles ont été clairement identifiées, mais jugées sans conséquences sur le fonctionnement du programme.

Globalement la communication de la Commission a été jugée déficitaire sur l'aspect "transmission d'informations", notamment au niveau transnational :

"Cet aspect du programme nécessitait une bonne connaissance des pays. La Commission aurait dû transmettre ce type d'informations"

Expert en mode d'accueil

Les quelques représentants de la Commission rencontrés n'ont pas souhaité se prononcer sur ce point comme ils n'ont pas souhaité non plus s'expliquer sur la défaillance de l'assistance technique au niveau communautaire

Une synergie a pu être mise en place de manière tout à fait embryonnaire au niveau du Groupe National NOW composé d'experts d'autres programmes européens.

La complémentarité d'IRIS et de NOW a été soulignée :

"En France, NOW a eu de la chance qu'IRIS existe et IRIS a trouvé définitivement sa justification à partir de NOW. NOW est né d'IRIS."

Chef du Bureau EFEP

En effet, IRIS² (Réseau Européen de projets de formation professionnelle pour les femmes), mais aussi ILE (Programme Initiatives Locales d'Emploi visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin), ont constitué la base des projets NOW. IRIS a permis d'identifier des projets NOW. Les projets repérés, souvent au cours des réunions du FSE, ont été en quelque sorte par la suite "Nowisés".

Le bureau Emploi & Formation du Service des Droits des Femmes a perçu une certaine confusion du public de NOW avec le programme ILE (ce programme ne finance que des projets individuels).

Malgré leur proximité et leurs intérêts communs (méthodes d'évaluation, gestion administrative et comptable, secteurs d'activités concernés), les trois Programmes d'Initiatives Communautaires (PIC) NOW, HORIZON et

² IRIS est en quelque sorte le laboratoire de NOW, tout comme HELIOS est le laboratoire du programme HORIZON.

EUROFORM n'ont pas su mettre en place de véritables passerelles des uns aux autres.

"Il est arrivé que l'on réoriente un projet de l'un vers l'autre selon que cela concernait plus ou moins les secteurs, mais il n'y a pas eu de véritable synergie".

Coordinateur HORIZON Handicapés

Plus qu'une synergie, une "interférence" entre les programmes a été ressentie par la découverte de double financement décelé au contrôle : certains projets auraient bénéficié d'un financement justifié par leur participation à NOW, doublé d'un autre financement pour leur implication dans un autre programme communautaire.

2.2 Des acteurs locaux déconnectés du programme NOW

Par "acteurs locaux", il convient d'entendre ici aussi bien les partenaires régionaux et ceux du site dans lequel se développe un projet, que les porteurs de projets eux-mêmes. Evoquer leur déconnection du programme NOW, c'est déjà aborder les conditions du partenariat local et régional, sur lesquelles nous reviendrons dans la troisième partie.

Soulignons cependant ici que le programme NOW, en tant que tel, semble avoir eu une influence qui s'est limitée à l'échelon national et aux porteurs de projets. Les autres partenaires locaux ont souvent avoué ne pas connaître le programme NOW dans ses détails et, a fortiori, ne pas en posséder une vision d'ensemble, notamment à cause du cloisonnement de son fonctionnement.

Les extraits d'entretiens qui suivent témoignent que les relations avec les partenaires nationaux, se sont souvent limitées à des contacts avec le Service des droits des femmes pour des aspects techniques, ou avec la Délégation régionale, assimilée à un partenaire national.

"La communication avec le Service des droits des femmes a essentiellement concerné les aspects suivi de dossier, les aspects administratifs et co-financiers, la précision des objectifs, essentiellement par téléphone."

Porteur de projet

"On ne peut pas dire qu'on ait eu des partenaire nationaux, mise à part la délégation..."

Porteur de projet

La communication à l'échelon régional est souvent passée par la création de comités de pilotage, et par l'organisation de quelques rencontres, mais il semble que cette communication a été axée davantage autour de problèmes techniques qu'autour d'une réflexion d'ensemble sur l'action ou les actions menées et que cela ait laissé quelques regrets dans les esprits.

"On n'avait pas de communication directe avec les autres partenaires du programme NOW, c'est un regret. La communication s'est faite plutôt par l'intermédiaire d'un comité de pilotage avec le service de la Délégation régionale des droits des femmes."

Porteur de projet

"On a créé un comité de pilotage, pour avoir une instance de régulation et essayer de fonctionner de la manière la plus transparente possible. Au début, ce fut deux ou trois fois par an, et puis ça a diminué parce qu'ils n'étaient plus trop disponibles..."

Porteur de projet

"Il faut y passer beaucoup trop de temps à chercher la communication, à informer les autres de ce qu'on fait et s'informer de ce qu'ils font..."

Porteur de projet

"On est tous submergés de choses à faire, de comptes-rendus de réunions à lire, on est dans une période de communication, mais je trouve que l'on communique mal. On nous propose de nous mettre en réseau informatique, mais le problème c'est de trouver l'essentiel dans une communication qui est souvent superficielle, et il y en a trop. Je ne sais pas comment l'on pourrait communiquer uniquement sur l'essentiel. On fait beaucoup d'efforts, mais on pourrait certainement faire mieux."

Porteur de projet

Force est donc de constater un certain déficit de communication qui vient s'ajouter à celui, mentionné dans la section précédente, concernant le niveau communautaire. Ce constat implique que des effets sont nécessairement à attendre sur le fonctionnement du partenariat...

III. Perception du fonctionnement du programme par les porteurs de projets

III.1. L'approche du programme NOW

Pour l'ensemble des porteurs de projets, le programme NOW se présente d'abord comme un programme s'adressant à des femmes et porteur principalement de deux idées : d'une part, rétablir un équilibre en cherchant à compenser les difficultés qu'ont les femmes pour accéder au marché du travail, d'autre part, développer des activités spécifiques leur permettant un tel accès.

"C'est un programme qui tient compte de la spécificité des femmes. C'est l'égalité des chances, ou plutôt c'est un programme qui permet à un public féminin d'essayer de tendre vers l'égalité des chances. Je dis essayer, parce que je crois qu'il faudra des années. Ce n'est pas qu'une question de volonté, c'est aussi une question de mentalité".

Porteur de projet

"C'est un programme qui vise l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Il permet le développement d'initiatives spécifiques et destinées vraiment aux femmes par la création de leurs propres activités et par l'accompagnement des femmes vers l'emploi".

Porteur de projet

"Le programme est une discrimination positive vis-à-vis des femmes et leur permet de retrouver leur place dans la vie économique et professionnelle".

Porteur de projet

La deuxième spécificité du programme NOW qui rencontre l'assentiment de l'ensemble des porteurs de projets réside dans la dimension transnationale des projets. Même cette dimension a d'abord été tenue comme une contrainte et a suscité des craintes, notamment dans les modalités de sa mise en œuvre, elle fut cependant jugée intéressante en raison des opportunités qu'elle semblait offrir.

"J'identifierai le programme NOW comme une opportunité qui a été donnée à des pays de se rencontrer sur le thème commun de la place des femmes dans le monde du travail et de leur difficulté à s'insérer, en raison de tous les problèmes qu'on connaît. Ce serait intéressant à un moment donné d'en formaliser les enseignements. "

Porteur de projet

"Le transnational était intéressant car il devait nous permettre de questionner notre manière de travailler, de nous enrichir des autres et être aussi riches que les autres..."

Porteur de projet

Cette première approche, somme toute théorique et qui colle assez bien aux objectifs généraux tels qu'ils ont été définis par le programme lui-même, se nuance cependant quand les porteurs de projets sont invités à porter plus ou moins un jugement sur le programme et que pour ce faire, il font appel à leur propre vécu.

Sans nier l'utilité du programme NOW, de nombreux porteurs de projets soulignent que ses effets ne peuvent être que modérés et que le programme devrait s'inscrire dans une réflexion plus large.

"Le problème d'accès des jeunes femmes à des métiers non traditionnellement féminins, c'est un problème qui ressemble à un serpent de mer, puisqu'il revient régulièrement depuis 10-20 ans. Les financements du programme NOW ont été utilisés pour faire resurgir cela, ce qui semblait un peu court. C'est un des côtés du programme qui m'a déçu, même s'il y a d'autres aspects qui ne m'ont pas déçu. C'est quand on est sorti des grandes idées, qu'on a été davantage sur des choses concrètes que cela a été intéressant."

Porteur de projet

"Le programme NOW doit aider à nourrir une réflexion très articulée à la réalité de terrain essentiellement.

Porteur de projet

"Aujourd'hui, on ne peut pas se priver d'essayer d'être un peu créatif. Le programme NOW devrait favoriser et la réflexion et la créativité, essayer d'apporter de nouvelles réponses, tout en étant très vigilant à ne pas nier la différence de sexe. Car il ne faut pas trop se leurrer sur l'accès des femmes à des emplois non traditionnellement féminins. Il ne faut pas gommer les identités. L'égalité n'est peut-être pas une correspondance terme à terme.

Porteur de projet

L'analyse attentive des entretiens avec les porteurs de projets montre que, beaucoup d'entre eux reconnaissent plus ou moins implicitement que le programme NOW a permis de mener des expériences et qu'il se situe plutôt dans une optique d'innovation ou d'expérimentation sociale.

"Je crois que le programme NOW , c'est des terrains d'expérimentation sociaux. Je vois le programme plutôt en terme d'expérimentation, que comme quelque chose de visible, compte tenu de la modicité relative de NOW : 150 projets sur la France, ça me paraît dérisoire."

Porteur de projet

"Si on situe NOW dans une dimension expérimentale, on est amené à réfléchir à d'autres formes d'organisation du travail et à faire en sorte que les femmes réfléchissent à cette nouvelle dimension d'économiste. On sait qu'il n'y a pas d'emplois pour tout le monde. Donc attention de ne pas faire miroiter n'importe quoi... On ne va pas en milieu rural créer du jour au lendemain des emplois à temps plein. Il faut bien réfléchir en amont sur ces concepts, voir ce qui est possible, bien réinscrire ces femmes dans leurs propres statuts, savoir quelle place elles prennent dans leur environnement social et économique, dans le développement local. C'est aussi en terme de responsabilité dans les associations..."

Porteur de projet

C'est peut être cette approche qui privilégie la dimension expérimentale du programme NOW qui explique en partie certaines critiques formulées par les porteurs de projets à l'égard de son fonctionnement.

3.2. Un fonctionnement qui doit "laisser le temps au temps"

On retrouve en effet les critiques traditionnelles des acteurs de terrain à l'égard de la structure administrative dans laquelle s'inscrit leurs actions : lourdeur des démarches, déficit de communication, mais surtout insuffisance, voire absence, de réflexion sur la philosophie même des actions entreprises.

La rigidité administrative est ainsi souvent mise en cause, même si sur ce plan, les porteurs de projets reconnaissent l'aide apportée par le Service des droits des femmes ou par les Délégations régionales. Mais on déplore que le temps passé aux démarches administratives mobilise excessivement un temps qui pourrait être consacré à la réflexion par exemple.

"C'est lourd au niveau des dossiers".

Porteur de projet

"Comme tous les programmes européens, c'est très administratif, très rigide, il faut avoir fini pour telle date et non pour une autre. Quelques fois, on a du mal à se repérer au niveau du sens du projet, du déroulement... On travaille avec des humains, pas avec des machines, et ce sens passe en arrière-plan par rapport à des impératifs par ailleurs compréhensibles et respectables.

Porteur de projet

D'autant plus que cette difficulté à se repérer dans le programme NOW peut être renforcée par un sentiment d'isolement, dû à des dysfonctionnements dans la communication, tant au niveau des structures d'encadrement, qu'entre les porteurs de projets eux-mêmes.

"Ce qui manque, c'est un organigramme, c'est-à-dire qui fait quoi dans le programme NOW."

Porteur de projet

"Il y a un manque de communication concrète entre les projets".

Porteur de projet

"Ce que j'ai trouvé problématique dans le fonctionnement de NOW, c'est qu'aucun organisme, à notre connaissance, n'a eu de convention qui précise exactement le cahier des charges de chacun. C'est-à-dire que NOW, quand il vous agrée, vous envoie un avis de notification. Vous êtes agréé pour tel programme, tel montant : c'est ça leur convention. Je souhaiterais voir préciser le cahier des charges, ce que l'organisme est sensé faire, quels sont ses droits, ses obligations, pareillement en ce qui concerne le FSE. Les règles du jeu nous sont quasiment annoncées au fur et à mesure du fonctionnement, ce qui n'est pas normal."

Porteur de projet

Cette communication est jugée d'autant plus insuffisante, qu'elle ne semble pas avoir permis une réflexion sur le contenu même des projets menés au titre de NOW.

"On a un cadre et ce qui se passe à l'intérieur de ce cadre, en terme qualitatif, c'est pas du tout le problème de NOW. C'est grave, si à un moment donné on n'arrive pas à se poser une question fondamentale quand on travaille sur un projet de formation des femmes, à savoir est-ce qu'il y a des outils pédagogiques spécifiquement féminins en terme de formation. Jamais on n'a pu parler de ça à quiconque, on a l'impression que ça n'intéresse personne..."

Porteur de projet

Quand les porteurs de projets se sont rencontrés, notamment sur des initiatives venant des Délégations régionales, leurs échanges en sont plus restés à des informations ponctuelles sur leurs actions respectives qu'à la mise en commun des réflexions qu'elles ont occasionnées.

“Jamais on n’a travaillé sur le fond, ça a souvent été des espèces de tables-rondes où chacun déroulait son action, mais pas du tout dans la réflexion.”

Porteur de projet

Notons enfin que cette déperdition de compétences a été renforcée, selon certains, par les délais administratifs concernant le financement des projets :

“Le mode de financement tardif n’a pas permis à des petites structures qui n’ont pas des surfaces financières très importantes de s’exprimer. Il est certain qu’on perd là des gens qui ont des idées, mais qui ne peuvent pas s’exprimer parce qu’ils n’ont pas les moyens d’avancer.”

Porteur de projet

Au fond, derrière ces critiques, qui prennent souvent l’aspect de suggestions pour améliorer un dispositif qui présente des avancées par rapport à la problématique de l’emploi féminin, les porteurs de projets semblent revendiquer un temps, qui leur est chichement compté, pour, tout à la fois, faire avancer leur projet, en faire bénéficier des stagiaires et faire dans certains domaines leur propre apprentissage. Dans les entretiens réalisés, ils ne réclament pas le droit à l’erreur, mais on le perçoit en arrière plan.

On retrouve là une des principales caractéristiques des innovateurs ou expérimentateurs sociaux, ce qui semblerait justifier l’approche qui tient le programme NOW pour la constitution d’un terrain d’expérimentation sociale au niveau communautaire.

Deuxième partie

Evaluation des résultats du programme NOW

Chapitre 1

LES PROJETS MIS EN ŒUVRE

Quelles sont les principales caractéristiques des projets s'inscrivant dans ce programme et comment se répartissent-ils au regard de chacune de ces caractéristiques ?

Pour apporter des éléments de réponses à ces questions, nous avons dans un premier temps eu recours au seul outil immédiatement disponible : les fiches de suivi annuelles remplies par les opérateurs de chaque projet et transmises au Service des droits des Femmes. L'analyse de ces fiches apporte un certain nombre d'informations, que nous présentons selon les cinq points ci-dessous :

I. Données statistiques et typologie des projets

1.1. Les modalités des actions entreprises

Le programme NOW comporte deux sous-programmes principaux : le premier concerne l'aide à la création d'entreprise, notamment la création de petites entreprises ou de coopératives à travers une formation appropriée ; le second concerne toutes les mesures qui peuvent favoriser l'accès à l'emploi des femmes, dont évidemment la formation professionnelle. Notons que le programme NOW permet également le cofinancement de projets incluant des mesures complémentaires pour faciliter la réalisation des actions.

Tableau 1. Poids respectifs des deux sous-programmes de NOW

	Nombre de projets *	% **
Aide à la création d'entreprise	52	33,8
Accès à l'emploi	110	71,4

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

* Le nombre total de projets pris en compte dans ces tableaux est de 154

** Pourcentage supérieur à 100 en raison de réponses multiples

Sur l'ensemble des projets qui ont été agréés dans le programme NOW français, presque 34 % concernent des actions relevant du sous-programme 1 (aide à la création d'entreprise) et plus de 71 % sont liés au sous-programme 2 (mesures pour favoriser l'accès à l'emploi des femmes).

Notons qu'une dizaine de projets, soit environ 6,5 %, comportent des aspects relevant des deux sous-programmes à la fois.

Tableau 2. Contenu des actions menées au titre du programme NOW

Contenu des actions	Nombre de projets	% *
Aide à la création d'entreprise		
Création d'entreprise	11	7.1
Formation à la création d'entreprise ou activité	8	5.2
Formation de formateurs	2	1.3
Construction de réseaux d'échanges	5	3.2
Développement d'activités en zone rurale	10	6.5
Développement d'activités dans les quartiers	2	1.3
Accompagnement	16	10.4
Garantie bancaire	1	0.7
Accès à l'emploi		
Formation personnalisée	26	16.9
Formation dans les métiers masculins	10	6.5
Formation dans vente, restauration,	3	1.9
Formation secrétariat, adm et comm, gestion, comptabilité	11	7.1
Formation travailleuses familiales, domaine social	14	9.1
Formation dans les métiers du tourisme, en milieu rural	7	4.5
Formation d'animatrices, de formateurs	4	2.6
Bilan, évaluation, orientation	8	5.2
Soutien, suivi individualisé	8	5.2
Déterminer un projet de formation	7	4.5
Echange et transfert de compétences, expériences	10	6.5
Autres	5	3.3

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

* Pourcentage supérieur à 100 en raison de réponses multiples

Tableau 3. Contenu des activités complémentaires des projets

Les activités complémentaires * %>100 en raison de réponses multiples	Nombre de projets	% *
Accueil, information, orientation	9	5.8
Evaluation, suivi, accompagnement, préformation	62	40,3
Formation de formateurs	9	5.8
Repérage des ressources, mise en place du partenariat	27	17.5
Elaboration d'une formation, outils méthodologiques	30	19.5
Accueil des enfants	21	13.6
Déplacements et visites sur sites	11	7,1

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Le programme NOW a concerné l'ensemble des régions françaises, y compris les départements d'outre-mer.

Tableau 4. Répartition des projets dans l'ensemble des régions

Région	Nombre de projets	%
Alsace-Lorraine	5	3,2
Aquitaine	6	3,9
Auvergne	5	3,2
Bourgogne	8	5,2
Bretagne	3	1,9
Centre	4	2,6
Champagne	1	0,6
Corse	3	1,9
Franche-Comté	4	2,6
Guadeloupe	3	1,9
Guyane	1	0,6
Ile-de-France	18	11,7
Languedoc-Roussillon	3	1,9
Limousin	3	1,9
Martinique	3	1,9
Midi-Pyrénées	10	6,5
Nord-Pas-de-Calais	11	7,1
Basse Normandie	3	1,9
Haute Normandie	2	1,3
Pays-de-la-Loire	2	1,3
Picardie	5	3,2
Poitou-Charentes	6	3,9
Provence-Alpes-Côte d'azur	12	7,8
La Réunion	2	1,3
Rhône-Alpes	11	7,1
Projets multi-régionaux	19	12,3

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

La répartition géographique des projets selon les régions montre que cinq régions sont très impliquées dans le programme NOW. Il s'agit de l'Ile-de-France, de la Provence-Alpes-Côte d'azur, du Nord-Pas-de-Calais, de Rhône-Alpes et de Midi-Pyrénées. On constate également que près de 13% des projets retenus ont été des projets nationaux ou multi-régionaux.

Tableau 5. Secteurs professionnels concernés par les projets NOW

Secteurs professionnels	Nombre de projets	%
Secteur primaire		
Agriculture, élevage, pêche, environnement	18	11,7
Agro-alimentaire, transformation de produits naturels	2	1,3
Secteur secondaire		
Industrie, mécanique, métallurgie	10	6,5
BTP, architecture	8	5,2
Electronique, électricité	3	1,9
Maintenance, réparation.	4	2,6
PME, PMI, artisanat	11	7,1
Textile, confection, couture	7	4,5
Pharmacie, cosmétologie	1	0,6
Secteur tertiaire		
Services, métiers du tertiaire	17	11,0
Tourisme- Hôtellerie, restauration- Animation, agent d'accueil	29	18,8
Métiers du secteur sanitaire et social, enfance, emplois familiaux	24	15,6
Secrétariat, comptabilité, administration, informatique	6	3,9
Commerce, métiers de la vente, import-export	16	10,4
Divers		
Tous secteurs	37	24,0
Secteurs non définis	13	8,4

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

En ce qui concerne *le statut des initiateurs de projets*, on remarque que l'association est la forme privilégiée, puisque plus de 60% sont le fait du mouvement associatif. Organismes publics ou para-publics et collectivités territoriales sont, ensemble, à l'origine d'environ un quart des projets, tandis que le secteur privé n'est représenté que dans le cas d'un projet sur dix environ.

Tableau 6. Statuts des opérateurs de projets

Statut	Nombre de projets	%
Association	94	61.0
Organisme public	29	18.8
Collectivité locale	7	4.5
Société	15	9.7
Autres	9	5,8

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Tableau 7. Objectifs du partenariat

Objectifs	Nb de projets	%
Conception du projet transnational		
Visites, déplacements d'experts, étude de faisabilité	20	13.0
Echanges et contacts		
Construction de partenariat, de réseaux d'échanges	25	16,2
Rencontres entre femmes, entre stagiaires		
Découverte des situations professionnelles des femmes d'autres pays	7	4,5
Echanges de stagiaires, échanges de formateurs		
Les deux	11	7.1
Echanges de stagiaires	12	7.8
Echanges de formateurs	29	18.8
Elaboration d'actions ou d'outils communs, échanges ou transferts méthodologiques		
Séminaires, colloques	11	7.1
Etudes des populations-cibles, transfert d'expérience sur certains publics	8	5.2
Méthodologie, outils pédagogiques	61	39.6
Elaboration de formations communes, de diplômes communs	14	9.1
Ouverture de filières, d'instituts de formation dans les pays partenaires	3	1.9
Evaluation des actions, transfert d'expertise, intervention de consultants	22	14.3
Sans précision	1	0.6

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

* Pourcentage supérieur à 100 en raison de réponses multiples

En ce qui concerne le *nombre de partenaires*, la majorité des projets a fonctionné avec un seul partenaire étranger (60%). Ceux qui ont travaillé avec deux partenaires sont encore en nombre relativement important (40%). Au delà d'un seuil de cinq partenaires, le pourcentage se réduit sensiblement.

Tableau 8. Nombre de partenaires par projet

	Nombre de projets	%
1 partenaire	63	40.9
2 partenaires	47	30.5
3 partenaires	32	20.8
4 partenaires	6	3.9
5 partenaires et plus	6	3.9

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Les pays privilégiés dans la mise en place du partenariat transnational sont au nombre de cinq. Il s'agit des pays du pourtour méditerranéen, et notamment des pays ibériques : Portugal (37% des projets), Espagne (35%) ; Grèce et Italie représentent chacun environ 19% de projets, et il convient d'adjoindre l'Irlande³ qui est impliquée dans 23% des projets.

Tableau 9. Nationalité des partenaires impliqués dans les projets

	Nombre de projets	%
Portugal	57	37.0
Espagne	54	35.1
Irlande	36	23.4
Italie	29	18.8
Grèce	28	18.2
Belgique	25	16.2
Grande Bretagne	20	13.0
Allemagne	16	10.4
Pays Bas	7	4.5
Danemark	6	3.9
Luxembourg	1	0.6
Hors Union européenne	1	0.6

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

³ Il s'agit ici de la République irlandaise. Les projets en partenariat avec l'Irlande du Nord ont été comptabilisés avec ceux de la Grande Bretagne.

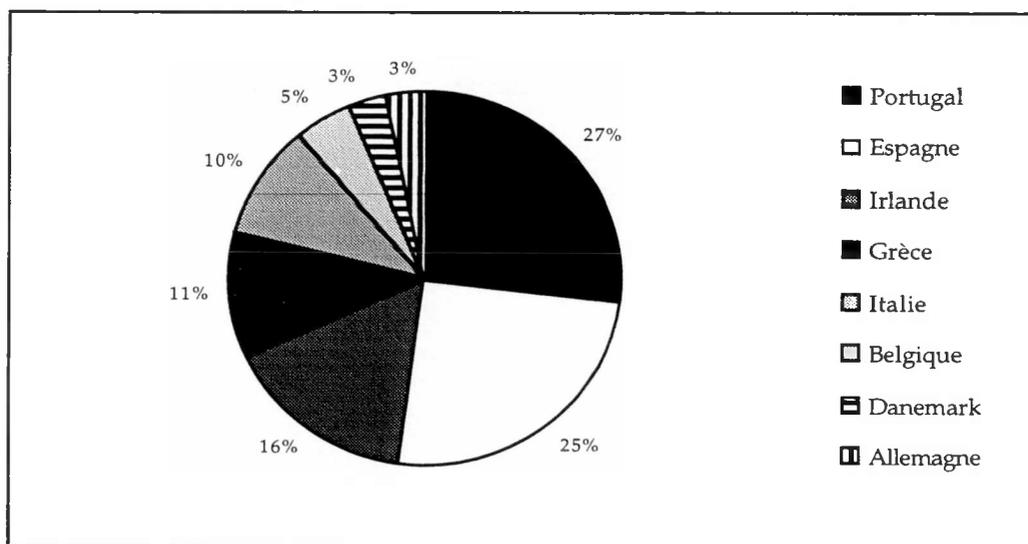
Si l'on considère les 63 projets qui fonctionnent en monopartenariat, la répartition des nationalités des partenaires ne présente pas de différence sensible, du moins pour les pays les plus recherchés. En tête du palmarès, nous retrouvons le Portugal, l'Espagne et l'Irlande. A eux seuls, ces trois pays sont associés à presque les trois-quarts de ces projets.

Tableau 10. Projets en monopartenariat : nationalité des partenaires

	Nombre de projets	%
Portugal	17	27,0
Espagne	16	25,4
Irlande	10	15,9
Grèce	7	11,1
Italie	6	9,5
Belgique	3	4,8
Danemark	2	3,2
Allemagne	2	3,2

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Graphique 3. Projets en monopartenariat : nationalité des partenaires



Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

De quels *types de financement* bénéficient les différents projets du programme NOW ? Pour faire la part de ce qui revient à chaque source de financement -source privée, source publique ou source communautaire-

nous avons pris en compte les données figurant dans les fiches de suivi relatives à toutes les années d'existence des projets, c'est-à-dire deux ou trois années. On constate que presque les trois-quarts des projets n'ont bénéficié d'aucun *financement privé* et que le quart restant n'a suscité qu'une participation relativement modeste : seulement 9% des projets ont drainé un financement dépassant 10% de leur montant.

Tableau 11. Part du financement privé des projets NOW

	Nombre de projets	%
Aucun	114	74,0
Moins de 5 %	15	9,7
De 5 % à moins de 10 %	11	7,2
Plus de 10 %	14	9,1

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Les projets du programme NOW ont été financés principalement par des *fonds publics*, avec une contrepartie d'origine communautaire.

Nous retrouvons dans les données qui figurent dans les deux tableaux suivants la complémentarité de ces deux sources de financement. Notons que 13% de projets semblent avoir bénéficié d'un financement FSE supérieur à 45%.

Tableau 12. Part du financement public national des projets

	Nombre de projets	%
Moins de 50 %	25	16,2
De 50 % à moins de 55 %	22	14,3
De 55 % à moins de 60 %	55	35,8
De 60 % à moins de 70 %	29	18,8
70 % et plus	23	14,9

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

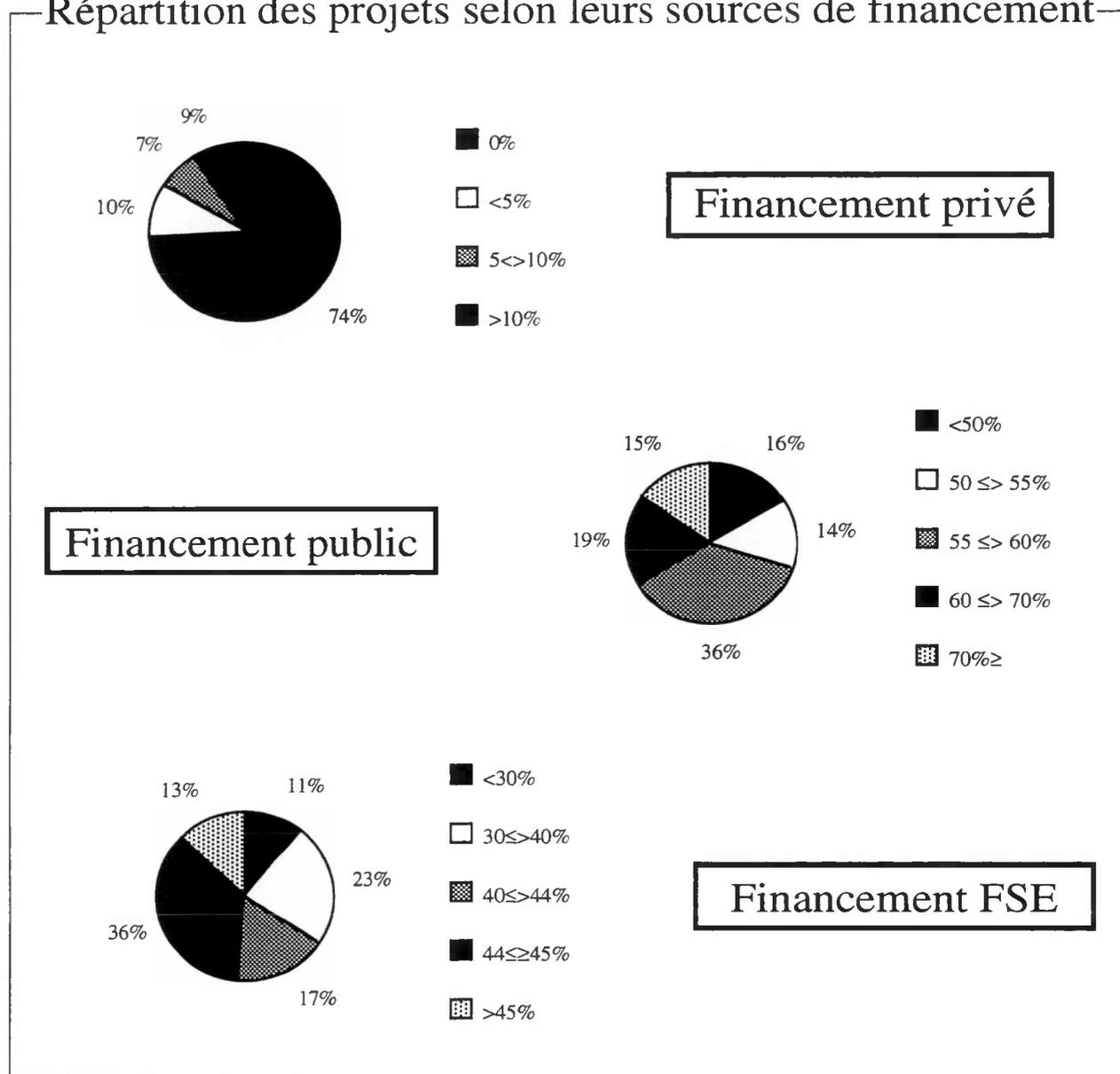
Tableau 13. Participation financière du FSE aux projets

	Nombre de projets	%
Moins de 30 %	17	11,0
De 30 % à moins de 40 %	36	23,4
De 40 % à moins de 44 %	26	16,9
De 44 % à 45 %	55	35,7
Plus de 45 %	20	13,0

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Graphique 4.

Répartition des projets selon leurs sources de financement



Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Guide de lecture : Presque les trois-quarts des projets (74%) ne bénéficient d'aucune source de financement privée, tandis que 36% d'entre eux obtiennent un financement public national qui se situe entre 50 et 60% de leur budget. Ils sont également 36% à bénéficier d'un financement communautaire (FSE) à hauteur de 44-45% de leur budget.

I.2. Une typologie des projets du programme NOW

Une typologie des projets a été bâtie en sélectionnant une série d'informations caractérisant les réalisations des opérateurs. Ces informations sont les suivantes

- * le type d'action
- * les objectifs d'action
- * le nombre de stagiaires
- * le type de public accueilli
- * la durée totale de formation
- * le statut des opérateurs
- * le nombre de partenaires transnationaux
- * la part de financement public national
- * la part de financement européen (FSE)

Les relations entre ces différentes caractéristiques, mises en évidence par l'analyse multicritères (analyse en composantes principales), montrent que les projets se différencient principalement en fonction du type de public (situation au regard de l'emploi et niveau), du nombre de stagiaires concernés, et de la durée de formation. Les objectifs du projet, et notamment le type d'action (aide à la création d'entreprise/accès à l'emploi/mesures complémentaires) interviennent ensuite pour distinguer les différentes catégories d'opérations que le programme NOW a suscitées.

L'analyse typologique permet d'isoler cinq groupes principaux ⁴.

Projets d'aide à l'insertion pour des femmes chômeurs de longue durée (33% des projets) : le groupe le plus nombreux rassemble des projets cherchant à favoriser l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée, notamment par un travail de bilan, de construction de projet et de suivi individualisé. Ces projets s'adressent souvent à des jeunes et des personnes

⁴ Les caractéristiques détaillées de chacune des cinq classes identifiées par la typologie sont présentées dans l'annexe 4.

sans qualification, de niveau inférieur au bac. Il s'agit d'opérations financées par une subvention FSE maximum (45%), complétée par des fonds publics nationaux (50 à 60%).

Formations personnalisées pour des femmes chômeurs de longue durée (27% des projets) : les projets destinés à faciliter l'accès à l'emploi correspondent notamment à des formations personnalisées, s'adressant à des chômeurs de longue durée, souvent jeunes. Il s'agit de formations plutôt longues (700 à 1500 heures), fonctionnant avec de petits effectifs (moins de 50 stagiaires), et dispensées par des organismes publics. La part de financement public national est élevée (60 à 70% pour la moitié d'entre eux), et elle est complétée par une subvention FSE (30 à 40%).

Formations courtes soutenant la création d'entreprise (19% des projets) : le principal groupe de projets visant, spécifiquement, à favoriser la création d'entreprise rassemble près de 20% des opérations du programme NOW. Ce sont des projets intéressants de petits groupes de stagiaires et correspondant à des formations de courte durée (moins de 300 heures). La moitié d'entre eux bénéficient d'un subventionnement FSE supérieur à 45% du coût du projet. La plupart ne s'appuient que sur un seul partenaire transnational.

Formations longues destinées à la création d'entreprise (13% des projets) : le second groupe de projets centrés sur l'aide à la création d'entreprise, correspond à des formations de longue durée (plus de 1500 heures), s'adressant à des groupes de stagiaires importants (plus de 100 personnes). Ils ne s'adressent ni à des jeunes, ni à des chômeurs de longue durée. Leurs opérateurs sont le plus souvent des associations.

Formations longues s'adressant à des femmes déjà qualifiées (7% des projets) : ce dernier groupe rassemble quelques projets correspondant à des formations de longue durée (dépassant 1500 heures), visant une spécialisation pour une réinsertion professionnelle. Ils ne s'adressent ni aux jeunes, ni aux chômeurs sans qualification.

II. Sites et projets retenus pour l'enquête qualitative

Au-delà de la réalisation d'un premier état des lieux, cette typologie portant sur 154 projets a permis d'aider à la constitution d'un échantillon raisonné de 30 projets devant être soumis à une analyse approfondie. En effet, chaque projet retenu a donné lieu à une enquête auprès des principaux acteurs concernés : chargés de mission régionaux et départementaux rattachés au service des Droits des Femmes, porteur du projet, partenaires localement les plus impliqués (cofinanceurs, partenaires institutionnels, associations, entreprises), partenaires transnationaux.

2.1. Les objectifs et les critères de la sélection

Après avis du Comité d'évaluation (réunion du 14 septembre 1994) et confirmation par la Coordinatrice du programme NOW, cinq régions de référence ont été retenues : l'Aquitaine, la Bourgogne, l'Ile-de-France, le Nord-Pas-de-Calais et la Franche-Comté. Outre les projets existant dans ces cinq régions, ont été retenus des projets nationaux ou multirégionaux.

Compte tenu des considérations mentionnées ci-dessus, nous avons fait une première sélection de 30 projets dont la répartition selon les classes de la typologie, les régions et leurs principaux thèmes reflétait, dans la mesure du possible, la structure de l'ensemble du programme NOW. Lors d'une séance de travail avec la Cellule d'appui NOW, le 14 octobre 1994, cette sélection a subi quelques retouches destinées à prendre en compte les dernières évolutions de certains projets. La sélection définitive des projets s'établit selon le graphique et les tableaux ci-dessous :

1. Positionnement des 30 projets dans la typologie
2. Répartition des 30 projets par région et par type
3. Liste synoptique des 30 projets
4. Répartition des projets selon leurs principaux thèmes
5. Répartition des partenaires transnationaux selon leurs pays d'origine
6. Fiches descriptives des 30 projets

Graphique 5 : Positionnement des 30 projets dans la typologie

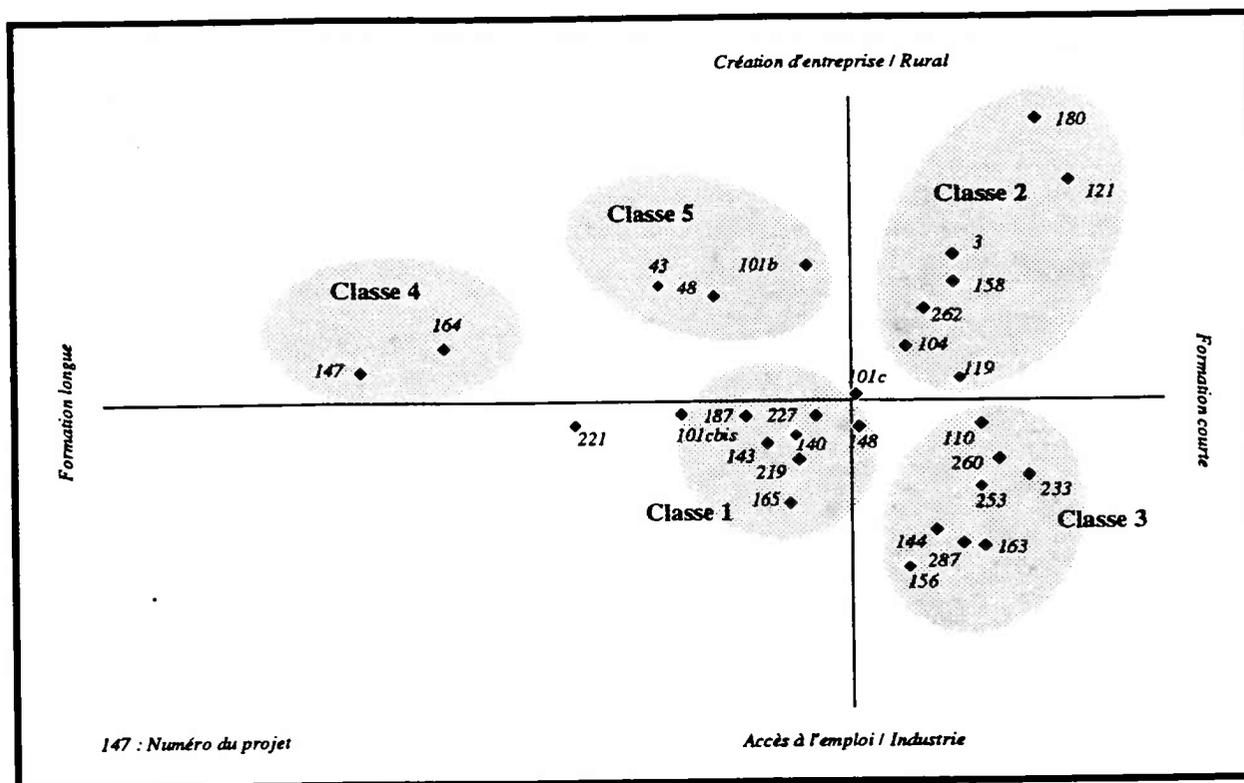


Tableau 14 : Répartition des projets par région et par type

	AQUITAINE	BOURGOGNE	FRANCHE COMTE	ILE DE FRANCE	NORD PAS DE CALAIS	MULTIREGIONS	TOTAL
Classe 1	148* 187	165	219	140 143	101 c 101 c bis	221 227	
Classe 2	104 180	121	119 158	3		262	9
Classe 3		110 156 163		144 233 253	260 287		7
Classe 4		164		147			8
Classe 5					101 b	43 48	2
TOTAL	4	6	3	7	5	5	30

* Numéro du projet

II.2. Les caractéristiques des 30 projets retenus

La description complète des projets dont on trouve ci-dessous la liste synoptique figure en annexe, sous la forme de fiches techniques.

Tableau 15. Liste synoptique des 30 projets retenus

Régions	n° du projet	Organismes	Responsables	Partenaires transnationaux
Aquitaine	104	3 IE	Brigitte Zanetti	Espagne
	148	AFPA Aquitaine	Richard Danier	Espagne
	180	Inter AFOCG	Odile Stab	Irlande
	187	Groupe ODES	Pascale Kuter	Portugal
Bourgogne	110	PAYSAGE	Marc Lecoin	Espagne, Portugal
	121	CRIDFF Bourgogne	Catherine Sicalidou	Grèce, Portugal
	163	GRETA Montbard	M. Belin	Portugal, Irlande
	164	CNRFB	M. Moutrille	Italie, Irlande, Royaume Uni
	165	GRETA Val de Saône	Sylvie Charbonnier	Danemark, Portugal
	156	CFPPA Beaune	Florence ZITO	Espagne
	Franche Comté	158	CRIDF Fr.-Comté	Mme Clavier
119		Université Fr.-Comté	Mme Hamandia	Espagne, Allemagne
219		Conseil régional	Martine Menigoz	Portugal
Ile de France	3	IRFED	Ruth Padrun	Italie
	140	ATEP	Thierry Benoit	Portugal, Grèce
	143	CREATIONS	Stella Cohen	Espagne
	144	CREATIONS	Stella Cohen	Italie, Irlande
	147	STHENE	Thierry Benoit	Espagne
	233	Mairie de Mantes-la-Ville	M. Boyer	Italie
	253	Groupement des ass. de la Place des Fêtes	Jean Reby	Allemagne, Irlande
Nord Pas-de-Calais	101b	ESPACE Init. rurales	Eric Pallandre	Portugal
	101c	RETRAVAILLER	Brigitte Rubin	Portugal
	101c bis	Agence pour le dev....	Pascal Deren	All., Belgique, Grèce, IRL, P, RU
	260	DAFCO Lille	Mme. Schoonheere	Belgique, Irlande
	287	CREAFI	Jean-Paul Delbeck	Espagne
Multirégions	43	ACEPP	Danuska Usal	Belgique, Grèce, Irlande, RU.
	48	CNIDFF	Annick Charrier	Espagne, Italie, Portugal
	221	CCI Val d'Oise	Claudine Lefebvre	Espagne, All., Italie, Grèce, Portugal
	227	CEDAG	Yves Arnaud	Espagne, Italie, Irlande, Portugal
	262	NYPHEA	Gérard Closier	Espagne, Portugal, Irlande

Environ 57% des projets retenus visent à mener une action de formation pour favoriser l'insertion professionnelle des femmes, tandis que 20% concernent la diversification des métiers traditionnellement masculins et la création d'entreprise. La part des projets s'adressant à des femmes en milieu rural représente un peu plus de 23%. Cette répartition reflète celle de l'ensemble des projets de NOW avec une proportion un peu plus forte des projets concernant la formation et l'insertion. Remarquons cependant que plusieurs de ces derniers projets pouvant relever de plusieurs catégories, la différence n'est pas de nature à biaiser l'observation.

Tableau 16. Répartition des projets selon leurs domaines d'action

Thèmes	Rural	Formation et insertion professionnelles	Diversification des métiers	Création d'entreprise
Nb de projets	7	17	2	4
Pourcentage	23,3 %	56,7 %	6,7 %	13,3 %

En ce qui concerne la transnationalité, la répartition des partenaires des 30 projets selon leur nationalité montre une forte implication de l'Espagne et du Portugal.

Tableau 17. Répartition des partenaires transnationaux selon leurs pays d'origine

Nationalité des partenaires transnationaux	Nombre de partenaires *
Portugal.....	21
Espagne.....	15
Irlande.....	8
Italie.....	5
Grèce.....	6
Belgique.....	3
RoyaumeUni.....	4
Allemagne.....	3
Danemark.....	1
Luxembourg.....	1
TOTAL	67

* Des organismes partenaires peuvent être impliqués dans plusieurs projets.

C'est à partir de l'analyse des 30 projets ainsi sélectionnés que nous allons maintenant procéder à une *mesure qualitative* des effets du programme NOW. Cette mesure repose sur une analyse de contenu de différents types d'entretiens. Pour chaque projet, nous avons en effet longuement interrogé le promoteur et ses adjoints ou collaborateurs les plus directs, entre trois et quatre partenaires locaux impliqués à des degrés divers dans le projet, ainsi que deux femmes à avoir bénéficié des stages proposés. Et nous avons complété nos informations en communiquant par voie postale et par téléphone avec un ou deux organismes étrangers pour couvrir les aspects transnationaux du projet.

Promoteurs de projets et partenaires locaux

L'éventail des organismes susceptibles d'être impliqués dans les projets NOW est large. Il faut noter qu'ils peuvent être tout à la fois promoteurs d'un projet et partenaire locaux pour d'autres projets. On retrouve ainsi les organismes publics et privés d'emploi et de formation, les organismes chargés de promouvoir l'égalité des chances entre sexes, les autorités locales et régionales, les associations de développement local, les universités, des organisations d'employeurs ou des organisations professionnelles, ainsi que les différents participants de réseaux associatifs.

Selon les sources communautaires, pour l'ensemble du programme NOW, la mouvance associative représente 49% du réseau partenariale, les organismes de formation 26%, les autorités nationales, régionales ou locales 18% et les autres acteurs sociaux 7%.

Dans les 30 projets retenus par le CREDOC, on trouve ainsi tantôt comme partenaires, tantôt comme promoteurs des organismes aussi différents que des réseaux associatifs tels que le Centre d'Information et de Documentation des Femmes et des Familles (CNIDFF) et le Centre d'Information sur les Droits des Femmes (CIDF), le Planning familial, les missions locales, les Chambres d'agriculture, les Chambres de commerce et d'industrie, l'AFPA, des GRETA, des travailleurs sociaux, etc...

Privilégiant une approche qualitative, nous n'avons donc pas cherché à quantifier telle ou telle pratique mise en œuvre par les opérateurs interrogés, la réalité de tel ou tel effet de NOW sur eux-mêmes ou sur les stagiaires dont ils ont eu la charge... La procédure n'étant pas, à ce stade de l'analyse, statistique, nous avons privilégié un matériau verbal, celui des propos recueillis au cours d'entretiens conduits directement auprès des opérateurs, partenaires et bénéficiaires des projets

LES EFFETS SUR LES OPERATEURS

Il s'est agi ici de comprendre avant tout la logique des comportements et des représentations des opérateurs vis-à-vis du programme NOW en général et des projets qu'ils mènent dans ce cadre en particulier.

Les entretiens réalisés ont permis de dégager un certain nombre de points autour desquels se cristallisent les attitudes et les perceptions des opérateurs en matière de formation d'un public spécifiquement féminin. Des tendances se dégagent, à la fois dans les pratiques suivies et les opinions exprimées. Et il convient moins de se prononcer sur leur justification ou leur inanité, que d'en constater l'existence. Car c'est avec ces logiques que doivent compter les gestionnaires de programmes destinés à favoriser l'insertion professionnelle des femmes.

I. Motivation et implication dans le programme

L'ensemble des opérateurs, et en particulier des porteurs de projets, fut dès l'annonce de l'existence du programme NOW très motivé pour y participer. Mais ce désir de s'impliquer trouve son origine dans le fait que la plupart des porteurs de projets étaient déjà sensibilisés à la problématique sous-jacente à l'élaboration de NOW. De plus le caractère européen du programme, avec les possibilités d'ouvrir des actions sur une échelle communautaire, a contribué à cette motivation.

I.1. Consolidation d'actions déjà existantes

Il semble en effet que dans la plupart des cas, NOW a servi à conforter des opérateurs existants, déjà sensibilisés aux problèmes d'emploi des femmes, à renforcer des actions déjà "pensées". A l'inverse, NOW semble avoir rarement servi à favoriser l'émergence de nouveaux opérateurs et à impulser des initiatives.

"On a rebondi sur l'action NOW pour pouvoir continuer, prolonger, élargir notre action. C'était complètement l'esprit dans lequel on travaillait déjà, c'est-à-dire on prenait en compte la globalité des problèmes des femmes. Cela a plutôt conforté ce qu'on faisait déjà."

Porteur de projet

"On avait déjà monté beaucoup d'opérations spécifiques pour les femmes. Depuis longtemps on monte des actions expérimentales. Quand il y a eu la proposition de participer à NOW, même si on n'a pas compris grand chose dans son fonctionnement au début, on s'est dit qu'il fallait foncer, qu'il fallait se positionner, essayer de démarrer avec deux projets et voir ensuite ce qu'on pourrait proposer par ailleurs. On n'a pas hésité longtemps."

Porteur de projet

"Ca venait faire la synthèse de toutes les difficultés sur lesquelles nous travaillions depuis l'origine. Ca venait s'articuler à notre problématique d'origine, cela justifiait même l'existence de notre association. C'était donc très séduisant."

Porteur de projet

Dans bien des cas, l'apport essentiel de NOW se ramène à l'aspect financier. NOW a davantage permis le développement, l'élargissement d'actions, plutôt que l'expérimentation, l'innovation. NOW vient alimenter, conforter, légitimer des réflexions déjà en cours.

“Le programme NOW était pour nous une piste de développement intéressant, une occasion d’avoir des moyens plus importants pour pérenniser le type d’actions que nous menions. Ca correspondait bien à nos objectifs, ainsi qu’à notre volonté de nous ouvrir sur l’extérieur.”

Porteur de projet

“Notre projet avait vu le jour avant NOW, mais n’avait pas trouvé les ressources nécessaires. Quand NOW est apparu, on s’est dit c’est exactement la procédure et le cadre qu’il faut pour que le projet se réalise. NOW est tombé pile.”

Porteur de projet

“NOW n’a pas été à l’origine de notre action? Il s’est inscrit dans une démarche engagée depuis longtemps du côté des femmes en milieu rural. NOW est venu enrichir une préoccupation, celle de valoriser la place des femmes dans le milieu rural, en tant que force de changement et comme capacité de créer de l’activité pour elles-mêmes.”

Porteur de projet

Nous avons vu dans la première partie que maints opérateurs assimilaient les projets menés au titre de NOW à des expérimentations sociales. L’analyse de leur motivation pour participer au programme vient conforter cette constatation.

I.2. Des opportunités d’expérimentation sociale

Le programme NOW a ainsi permis à différents porteurs de projets, soit d’élargir les actions qu’ils menaient déjà en faveur des femmes à un plus vaste public, soit à explorer sur le terrain des aspects de leur problématique qu’ils avaient laissés en suspens faute de moyens suffisants.

“Le programme NOW s’est articulé aussi au contexte du développement local. L’avenir d’une commune est lié non pas à des procédures parachutées, mais à des expériences, des actions de gens du terrain pour répondre à certains besoins. On s’est retrouvé dans le programme NOW avec cette idée de développement local.”

Porteur de projet

“NOW a permis de faire connaître notre concept pédagogique. Mais c’était aussi un très bon moyen pour essayer de tester si on pouvait appliquer cette technique dans d’autres pays.”

Porteur de projet

“Avant le programme NOW, on a commencé à expérimenter avec très peu de moyens des formes de suivi et d’accompagnement à l’emploi des femmes. L’idée était de trouver ce qu’il fallait comme type de suivi pour une prise en compte à peu près globale des difficultés des femmes, pour savoir comment on allait améliorer la rentabilité des stages de formation, ou améliorer le placement en entreprise après formation, par des modalités de suivi et d’accompagnement qui soient plus poussées que ce qui est fait traditionnellement après les stages. L’idée, c’était qu’avec les fonds de NOW, on pouvait traiter globalement plus de personnes, qu’on pouvait expérimenter des formes différentes de suivi sur plusieurs années et en tirer des conclusions.”

Porteur de projet

Le programme NOW a donc, tout en consolidant des actions pour la plupart déjà existantes, offert des opportunités de les élargir et de leur conférer une dimension qui, dans certains cas, ont pu en transformer véritablement sinon la nature, du moins la philosophie.

“Le programme NOW a signifié non seulement du personnel en plus, mais aussi des orientations différentes... On a pu faire des actions qu’on n’aurait pas faites, si on n’avait pas été sûrs d’avoir des actions qui perduraient trois ou quatre ans...”

Porteur de projet

Mais comme s'interroge un autre porteur de projet :

"C'est sûr que depuis qu'on a des financements européens, on est plus gros qu'on ne l'était avant. Mais est-ce que c'est par ce qu'on a des financements européens ou est-ce parce que les financements européens nous ont permis de développer des problématiques nouvelles ? Je pense que c'est surtout ça."

Porteur de projet

Ce dernier propos souligne d'ailleurs un point très positif du programme NOW, à savoir l'accès de petites structures aux financements européens. NOW a représenté en effet, pour un certain nombre d'opérateurs, la première participation à un programme européen. C'est ainsi qu'à travers NOW, ils ont pu faire l'apprentissage du langage européen et des procédures communautaires, ce qui doit les laisser mieux armés et "formés" pour obtenir par la suite d'autres financements du même type.

Au delà de ce dernier aspect, les opportunités d'expérimentations sociales offertes par le programme NOW ont eu en conséquence certains effets incontestables sur les pratiques et les savoir-faire dans le domaine de la formation en général et celle des femmes en particulier.

II. Pratiques et savoir-faire en matière de formation

II.1. Une réflexion sur les modalités de la formation

L'apport du programme NOW, selon les déclarations des porteurs de projets, se manifeste d'abord, sinon dans le renouvellement, du moins dans un certain approfondissement de la réflexion sur les conditions dans lesquelles doit se dérouler une action de formation. Ce sont les échanges entre différents porteurs de projets et formateurs qui ont rendu possible un

tel approfondissement, même si la réflexion que cela suppose n'a pas encore toujours trouvé le temps de se développer.

“Le programme NOW a contribué, et à mon avis cela aura des retombées sur les autres activités du type des centres de formation, cela a contribué à prendre en compte les personnes dans leur totalité, à limiter cette coupure artificielle entre le lieu de formation et la vie, qui est en fait la transposition du modèle scolaire.”

Porteur de projet

“Prendre en compte les personnes dans leur totalité, je pense que c'est un acquis de ce type de programme, acquis qui n'est sûrement pas assez valorisé.”

Porteur de projet

“Le programme NOW a été un potentiel d'échanges, de créativité. Mais cette richesse n'est pas encore complètement exploitée.”

Porteur de projet

“NOW va permettre de tirer profit, mais pas immédiatement, de ce qui a été fait... Mais je pense plus par la réflexion, en abordant les questions nouvelles que cela peut poser et en tentant d'y apporter des réponses.”

Porteur de projet

“On est obligé de creuser les choses plus profondément, on est obligé de s'interroger notamment pour les problèmes de recrutement. Nos formateurs ont travaillé beaucoup plus pédagogiquement et soulevaient beaucoup plus de problèmes. Et cela je suis persuadée que cela aura des retentissements sur les autres formations.”

Porteur de projet

On peut se demander à la lecture de ces propos, dont la tonalité reflète assez bien la perception d'ensemble des porteurs de projets, si ces derniers ne cherchent pas implicitement à valoriser l'apport du programme NOW pour

justifier leur propre parcours dans le cadre du programme. Car l'observateur, sans nier la réalité de cet apport de NOW, reste frappé par le paradoxe entre les propos tenus ci-dessus, notamment sur l'intensité et la qualité des échanges, avec les propos développés autour du fonctionnement du dispositif NOW, propos mettant en avant un certain sentiment d'isolement des porteurs de projets.

On va retrouver en parti ce paradoxe quand les porteurs de projets évoquent le second apport du programme, à savoir l'ouverture de leurs pratiques sur l'extérieur.

II. 2. Une ouverture sur des approches différentes de la formation

C'est ici la dimension transnationale du programme NOW et des projets qui est visée. Les échanges avec les partenaires étrangers sont réputés avoir eu des effets profondément réformateurs, notamment dans la vision des conditions même d'actions de formation.

"Le programme NOW , si je prends ma propre expérience, a eu de profonds effets sur les opérateurs par des échanges, une prise de connaissance d'autres fonctionnements, d'autres façons de voir, d'autres réalités économiques."

Porteur de projet

"Ce sont les échanges permis par le programme NOW qui auront le plus d'effets sur nous. Ces échanges, au sens très fort du terme, c'est pas comme le tourisme. C'est vraiment aller sur les lieux de travail, travailler avec les gens sur leurs objectifs et les nôtres, les comparer, analyser, connaître d'autres réalités sociales et économiques."

Porteur de projet

"Il est certain que l'aspect transnational de NOW peut amener des habitudes nouvelles et différentes chez les opérateurs."

Porteur de projet

“Ca nous a permis d’avoir une connaissance des programmes communautaires, d’apprendre comment on monte des projets, comment on les suit, d’avoir le réflexe de travailler sur l’évolution et sur de nouvelles idées pour mettre en place de nouveaux projets. Cela a changé des choses dans notre vie quotidienne. On est confronté à d’autres législations, à d’autres programmes., ça donne des idées pour faire bouger les choses...”

Porteur de projet

Comme on le verra plus précisément quand nous analyserons les conditions du partenariat transnational, il semble que pour beaucoup d’opérateurs les effets évoqués relèvent plus de la potentialité que de la réalité, puisque le bilan des actions transnationales révélera leurs effets somme toute limités. Reste que cette ouverture sur des autres logiques de formation et sur d’autres contextes nationaux est perçue comme un enrichissement qui est à mettre à l’actif du programme NOW.

III. Renouveau de l’approche d’un public spécifiquement féminin

Pour les porteurs de projets, l’apport du programme NOW fut de renouveler ou de jeter les bases du renouvellement de l’approche des problèmes de formation d’un public féminin, en abordant pour la première fois l’emploi des femmes dans sa globalité. Et ce souci de globalité s’est manifesté par la mise en place de mesures complémentaires.

III.1. L’emploi des femmes traité dans sa globalité

Le programme NOW a ainsi innové en soulignant, de manière tout à fait officielle, que l’insertion professionnelle des femmes devait être traitée dans sa globalité. Les projets de formation s’efforcent en effet de prendre en

compte l'ensemble des problèmes spécifiquement féminins qui bloquent l'accès à l'emploi : garde d'enfants, pression du milieu familial, etc. Un partenaire local résume cet objectif :

"C'est donner le moyen d'accéder à un emploi, mais pas forcément de manière directe et linéaire, c'est-à-dire que l'objectif, c'est que les femmes rentrent dans le marché du travail et trouvent un emploi dans le marché du travail, mais en privilégiant un tas de choses pour arriver à cela : le développement personnel, la définition de projets, enfin tout..."

Porteur de projet

"On est passé de jeunes dans les crèches qui donnaient un coup de main à quelque chose de plus global. Je dirais qu'il y a eu un cheminement qui a permis une prise de conscience."

Porteur de projet

"Prendre en compte les femmes dans leur globalité, c'est désormais un acquis. L'histoire des gardes d'enfants peut paraître anecdotique, parce que c'est pas le fond, mais dans le même temps c'est extrêmement important..."

Porteur de projet

En fait cette approche globale des problèmes concernant l'insertion professionnelle des femmes répondait à l'attente de nombreux opérateurs, instruits de cette nécessité par leur expérience passée, et confortait aussi d'une certaine manière leurs revendications de moyens supplémentaires pour mener efficacement leurs actions.

Cependant cette avancée qu'on pourrait qualifier de théorique ne s'est traduite que par une mise en œuvre timide de mesures dites complémentaires.

III.2. La mise en oeuvre des mesures complémentaires

En effet, ces mesures complémentaires n'ont été mises en oeuvre que de façon souvent marginales. Les porteurs de projets en imputent souvent le fait à une information défailante. Le contenu de ce qui pouvait être compté au rang des mesures complémentaires ne semble pas avoir été clairement défini.

"Il n'y a pas eu de mesures complémentaires dans le sens où on l'entend souvent. Pour une raison bête, par manque d'information et de sensibilisation, on n'y a pas pensé au départ."

Porteur de projet

"Les mesures complémentaires, ça fait partie des choses sur lesquelles je n'ai jamais su répondre. Franchement, je dois dire que je n'ai jamais bien compris cela."

Porteur de projet

"On a un peu abordé cet aspect "mesures complémentaires" avec une intervenante du CIDEF, mais il faut avouer que dans notre projet, il y a eu des lacunes dans ce domaine. On n'a pas su anticiper et on est certainement passé à côté de la plaque, peut-être par manque d'information."

Porteur de projet

Cependant, les intervenants - s'ils n'ont pas eu l'occasion de les appliquer de façon très large - se sont souvent efforcés d'en retenir au moins l'esprit dans le cadre des formations dispensées. En effet, le but de ces mesures étant de faciliter l'accès à l'emploi des femmes en traitant des problèmes quotidiens tels que la garde des enfants, les professionnels ont tenté de créer des conditions favorables à la formation. Ils ont par exemple tenu compte des impératifs familiaux des stagiaires en aménageant les horaires de la formation.

"On a dû adapter ces horaires aux candidates, parce que le programme NOW tenait compte des aspects personnels, c'est-à-dire que les candidates devaient déposer les enfants à l'école. Nous, on n'était pas tout à fait d'accord, parce que lorsqu'on recherche un travail, c'est le salarié qui s'adapte aux horaires, et non le contraire. Mais pour que les candidates soient satisfaites, on a adapté nos horaires à leurs horaires, c'est-à-dire qu'on démarrait une demi-heure plus tôt le midi."

Porteur de projet

Mais ces mesures préparatoires aux activités proprement dites de formation ont surtout concerné la garde des jeunes enfants.

"Les mesures complémentaires, c'était pouvoir intégrer dans la formation des systèmes de garde avec prise en charge financière."

Porteur de projet

"Pour nous l'essentiel, c'était la garde d'enfants parce que l'on travaille avec des femmes isolées, des femmes qui ont donc encore plus de problèmes que les familles normales pour faire garder leurs enfants"

Porteur de projet

D'autres types de mesures ont été ponctuellement mises en œuvre, comme des mesures concernant l'hébergement, l'accès au permis de conduire, le suivi de stagiaires, etc... mais cela est resté marginal, même si les porteurs de projets reconnaissent l'importance que devraient prendre de telles mesures.

"Les mesures complémentaires sont absolument nécessaires, dans la mesure où l'action de formation n'est pas suffisante en elle-même. Il est nécessaire d'avoir d'autres mesures en amont, d'accompagnement, de suivi, d'animation du groupe de femmes qui est amené à être formé. C'est fondamental. On ne peut pas former des femmes et les lâcher dans la nature, surtout quand il s'agit de création d'entreprises. Il est important d'avoir avec elles une relation plus suivie, qui passe à travers des actions complémentaires."

Porteur de projet

Cette dernière remarque incite à s'interroger maintenant sur les effets du programme NOW sur les femmes bénéficiaires elle-mêmes, effets tant sur l'emploi que sur la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes.

Chapitre 3

LES EFFETS SUR LES BENEFICIAIRES

Pour pouvoir resituer les propos qui nous ont été tenus sur ce thème par toutes les personnes impliquées dans les 30 projets de notre sélection, nous avons effectué un cadrage à partir de l'analyse de la totalité des projets du programme opérationnel NOW en France. Ce cadrage d'ordre quantitatif a évidemment été utilisé pour assurer une certaine représentativité des 30 projets retenus pour l'analyse qualitative.

I. Bilan global des stages suivis

I.1. L'aspect quantitatif

Les données ci-dessous sont extraites ou extrapolées à partir du dépouillement des fiches de suivi annuelles que chaque promoteur de projet fut invité à remplir à la demande du Service des droits des femmes.

Il convient de remarquer que plusieurs opérateurs, à cause des caractéristiques de leurs projets ou de leurs publics, ont dû éprouver parfois des difficultés à fournir des renseignements précis sur certains items, par exemple les effectifs concernés ou le coût par stagiaire. Les données disponibles n'adoptaient donc pas une présentation uniforme.

C'est pourquoi, ces données retraitées par le CREDOC et figurant dans les tableaux ci-dessous doivent être tenues plus pour des ordres de grandeurs que pour des mesures précises. Elles montrent cependant bien les publics privilégiés par les projets, ainsi que la part respective des différents types de formation proposés.

Importance des projets : elle peut s'apprécier d'abord à travers le nombre de stagiaires qui ont été mobilisés par les actions menées au titre de chaque projet. On constate ainsi que la majorité des projets sont de dimension modeste (moins de 50 stagiaires) et cela semble répondre à la volonté initiale des gestionnaires du programme opérationnel de privilégier les petits porteurs de projets.

Tableau 18. Nombre de bénéficiaires par projet

Effectifs	Nombre de projets	%
<50	9 5	61.7
51-100	1 7	11.0
101-150	5	3.2
151-200	4	2.6
>200	7	4.5
Effectifs fluctuants	2 6	16.9

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Si l'on considère le montant du budget total de chaque projet (financements communautaire et national confondus), on constate que la répartition selon les différentes tranches est somme toute assez équilibrée.

Tableau 19. Montant du budget par projet

Montant du budget	Nombre de projets	%
1- Moins de 270 000 F	2 8	18.2
2- de 270 000 à moins de 460 000 F	3 6	23.4
3- de 460 000 à moins de 800 000 F	3 0	19.5
4- de 800 000 à moins de 1 600 000 F	3 0	19.5
5- 1 600 000 F et plus	2 7	17.5
Non disponible	3	1.9

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Enfin, l'analyse du coût moyen par stagiaire donne la répartition ci-dessous, mais c'est sur ce point que les données disponibles dans les fiches de suivi annuelles sont le plus sujettes à caution, les modalités de certaines formations dispensées se prêtant mal à un calcul de ce type.

Tableau 20. Coût moyen des stagiaires par projet

Coût par personne	Nombre de projets	%
1- Moins de 10 000 F par stagiaire	16	10.4
2- de 10 000 à moins de 25 000 F	40	26.0
3- de 25 000 à moins de 30 000 F	17	11.0
4- de 30 000 à moins de 50 000 F	30	19.5
5- 50 000 F et plus par stagiaire	24	15.6
Non disponible	27	17.5

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Type de public : L'analyse des publics visés montre qu'ont été privilégiés les projets s'adressant aux chômeuses de longue durée (64%) et aux jeunes sans qualification professionnelle (42%).

Tableau 21. Nombre de projets selon le type de public visé

	Nombre de projets	%*
Salariés des PME menacées	26	16.9
Chômeuses	53	34.4
Chômeuses de longue durée	99	64.3
Jeunes	65	42.2

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

* Pourcentage supérieur à 100 en raison de réponses multiples

Les niveaux de qualification à la fin des formations contenues dans les différents projets révèlent que le public visé est particulièrement défavorisé, puisque l'essentiel des projets visait à faire acquérir aux stagiaires des niveaux IV (sorties des classes terminales du second cycle long et abandons des scolarisations post-baccalauréat) et des niveaux V (sortie de l'année terminale des cycles courts professionnels et abandon de la scolarité du second cycle long avant la classe terminale), ou V bis (sorties des 3ème et des classes du second cycle court avant l'année terminale).

Tableau 22. Niveau de qualification des stagiaires en fin de formation

Niveau de qualification	Nombre de projets	%
I+II (supérieur à bac+2)	5	3.2
III (bac+2)	13	8.4
IV (bac)	37	24.0
V et V bis (inférieur au bac)	58	37.7
VI (sortie sans qualification)	17	11.0
Niveau variable	68	44.2

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

L'analyse de la répartition de la formation dispensée dans les stages entre la thorie, la pratique et le séjour en entreprise montre que l'aspect théorique reste encore privilégié dans les faits, puisque environ 35% des projets sont présentés comme ne comportant aucune formation pratique et près de 25% comme ne proposant pas une expérience en entreprise. Et ces chiffres sont peut-être sous-estimés, puisque pour un nombre important de projets, il a été impossible de déterminer cette répartition.

Tableau 23. Part de la formation théorique dans les stages

	Nombre de projets	%
Moins de 35 %	26	16.9
De 35 % à moins de 50 %	20	13.0
De 50 % à moins de 60 %	16	10.4
De 60 % à moins de 100 %	34	22.1
100 %	19	12.3
Non déterminable	39	25.3

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Tableau 24. Part de la formation pratique dans les stages

	Nombre de projets	%
Aucune formation pratique	54	35.1
Moins de 20 %	17	11.0
de 20 % à moins de 30 %	11	7.1
de 30 % à moins de 40 %	6	3.9
Plus de 40 %	27	17.5
Non déterminable	39	25.3

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Tableau 25. Part de la formation en entreprise dans les stages

	Nombre de projets	%
Aucune formation en entreprise	38	24.7
Moins de 20 %	20	13.0
de 20 % à moins de 40 %	36	23.4
de 40 % à moins de 100 %	18	11.7
100 %	3	1.9
Non déterminable	39	25.3

Source : CREDOC, d'après fiches de suivi annuelles

Pour aller au delà de cette approche purement comptable des effets du programme NOW sur les bénéficiaires, il fallait recueillir les points de vue des promoteurs et de femmes qui ont suivi les stages proposés par les 30 projets sélectionnés par le CREDOC.

Les avis et opinions de ces dernières sont présentés sous forme d'encadrés qui retracent, sous l'appellation "portrait de femme", les parcours types de quelques-unes d'entre elles. Quant aux déclarations des opérateurs, elles restent empreinte de prudence, pour souligner que les actions entreprises

sont destinées à avoir plus un impact, direct ou indirect, sur les personnes, que sur le marché du travail lui-même.

I.2. Un impact difficilement mesurable

La plupart des opérateurs éprouve de la difficulté à apprécier globalement les effets du programme NOW sur les stagiaires ayant participé aux différents projets. Ils sont beaucoup plus discrets quand il s'agit d'expliquer les effets du programme sur leur propre pratique professionnelle. Cette difficulté semble provenir du fait que la question posée est d'abord interprétée par eux comme faisant référence directement aux débouchés des formations dispensées sur le marché du travail et plus particulièrement à l'embauche des stagiaires en fin de formation. Bien que pouvant toujours citer des exemples de stagiaires ayant réussi leur insertion ou réinsertion professionnelle dans le cadre de leur propre projet, ou souligner des réussites spectaculaires et parfois inattendues, les opérateurs n'osent pas trop se prononcer quant à l'impact de NOW sur l'emploi des femmes.

"Je ne peux pas vous dire car je n'ai pas un de bilan de synthèse donnant ce genre d'indication. Je n'ai pas l'information. Par rapport à notre expérience locale, je pense que NOW a eu un impact concret pour les gens qui ont managé les projets, mais j'ai un doute sur l'emploi des femmes qui est largement surdéterminé par des facteurs économiques."

Porteur de projet

"On a lancé un programme, une formation, les résultats en terme d'emplois seront escomptés un peu plus tard."

Porteur de projet

Par contre, si l'on précise aux opérateurs que la question des effets de NOW sur les femmes bénéficiaires porte également sur la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes, leurs discours gagnent en fluidité. Ils

précisent alors en abondance que le programme NOW a été conçu davantage pour permettre l'amélioration des conditions d'accès à l'emploi de femmes vivant des situations difficiles, que comme un programme de stages possédant des débouchés directs sur le marché du travail.

Ainsi pour beaucoup d'opérateurs, les principaux effets du programme NOW sur les femmes bénéficiaires résident dans la crédibilité conférée à l'emploi éventuel de ces femmes. Autrement dit, c'est l'employabilité des stagiaires qui a été valorisée par les stages qu'elles ont suivis.

"Je crois que ça a quand même fait progresser l'idée que les femmes peuvent occuper les mêmes emplois que ceux des hommes. Même si je crois que cela mettra du temps à se concrétiser vraiment, c'est quelque chose de positif parce que ça va faire bouger les choses."

Porteur de projet

Une telle valorisation, même si elle passe pour incontestable, reste bien sûr difficilement mesurable. Elle relève du domaine qualitatif, dans lequel les aspects psychologiques ont leur importance, comme on le verra plus loin. On retrouve ainsi dans les propos tenus sur ce thème la dimension expérimentale du programme NOW.

"Cela a permis de développer des idées et des innovations, des expérimentations. Ce sont des trucs intéressants qui ont permis aux femmes soit de trouver un emploi, soit de leur permettre d'être sur une autre dimension et c'est aussi positif."

Porteur de projet

La perception par les stagiaires elles-mêmes des effets du programme NOW rejoint celle des opérateurs. Elles ne peuvent évidemment porter un jugement sur les effets d'un programme dont elle ne perçoivent souvent pas la globalité. Quand elles ont été informées du cadre dans lequel s'incrimait leur stage, elles

ont souvent assimilé NOW à un cofinanceur supplémentaire et un peu particulier en raison de son origine communautaire.

Elles raisonnent donc uniquement par rapport aux stages auxquels elles ont participé et en apprécient les effets à travers leur parcours particulier. Mais les stages organisés dans le cadre du programme opérationnel NOW ont été si variés, que les profils de ces femmes bénéficiaires s'avèrent extrêmement contrastés. On peut cependant distinguer quatre types de situations. Chacun est illustré dans la section suivante par un bref portrait de femme.

- Le premier groupe concerne des femmes en quête d'emploi, cherchant à acquérir une formation qualifiante. Les stages s'adressant à ces femmes visent à donner une compétence particulière dans un secteur, et notamment dans la perspective d'une diversification des métiers non traditionnellement féminins.

- Le deuxième groupe concerne des femmes qui sont plus éloignées de l'emploi que les premières : elles ont souvent un faible niveau de qualification et occupent des emplois précaires. Les stages qui leur sont proposés visent à leur redonner confiance en elles-mêmes, à clarifier un projet professionnel et à les former aux techniques de recherche d'emploi. Un porteur de projet résume l'objectif recherché par ce type de stage : *"il est important de mener avec elles des actions durables pour progressivement acquérir cette méthode de vie, ce mode de vie qui progressivement leur permet d'avoir un emploi stable : leur faire intégrer de nouvelles façons de vivre, trouver un nouveau style de vie."*

- Le troisième groupe est constitué de femmes vivant en milieu rural. Les formations ont soit pour objectif de donner un statut professionnel à des femmes travaillant sur l'exploitation agricole de leur mari, soit de rompre l'isolement social ressenti par certaines femmes vivant à la campagne.

- Le dernier groupe rassemble des femmes ayant un projet de création d'entreprise. Dans ce cas, le stage les aide à formaliser leur projet, à faire une étude de marché et à monter un plan de financement. Dans ces formations, elles acquièrent également les connaissances techniques nécessaires pour gérer une entreprise.

II. Une évolution des mentalités plus que de la création d'emplois

II. 1. Une modification du rapport à l'emploi des stagiaires

L'objectif de NOW est-il d'abord de modifier le rapport à l'emploi des femmes ou de changer la manière dont les femmes sont intégrées sur le marché du travail.

Un certain nombre de formations privilégient un travail en amont sur les stagiaires, visant à modifier leur perception de l'emploi. Ces formations s'adressent à un public finalement peu préparé à affronter une situation d'emploi. Un certain nombre des femmes bénéficiaires n'ont jamais travaillé: il faut donc d'abord les familiariser avec la notion de travail. Dans ce contexte, le stage est souvent plus axé sur l'accompagnement psychologique des bénéficiaires que sur une préparation réelle à un métier. Le but de la formation consiste alors à leur faire valoir l'intérêt d'une insertion professionnelle.

"L'idée, c'est de travailler en amont, sur des composantes de la personnalité, sur le projet, sur l'orientation et amener les filles dans des conditions favorables pour suivre avec profit une formation qui, elle, va déboucher sur l'emploi. Voilà la logique."

Directeur AFPA

"Le fait de bouger des femmes qui prennent conscience qu'elles peuvent réussir dans un secteur. Et de se dire : même avec des enfants, on peut sans aucun problème exercer sa profession."

Responsable formation CCI

"Quand on pense d'où elles venaient, je pense que ça leur a permis de se hisser au niveau des autres demandeurs d'emploi. Elles ont pris une certaine assurance, un certain équilibre."

Responsable Division Action Sociale, CAF

PORTRAIT DE FEMME 1.

La formation aux métiers du vin : une découverte de l'univers viticole, mais des débouchés incertains

Christine était en recherche d'emploi depuis trois mois quand elle s'est engagée dans la formation proposée en Bourgogne dans le cadre de NOW : un stage de secrétariat spécialisé en viticulture et commercialisation de produits viticoles.

Titulaire d'un baccalauréat filière secrétariat, elle ne connaissait pas particulièrement le milieu viticole dont un ami lui avait occasionnellement parlé. Le stage comprenait une partie théorique (cours d'oenologie, géographie viticole, informatique, marketing...) et une partie pratique (concours d'habillage de bouteilles...), assortie d'un séjour en entreprise de deux mois.

Christine a été entièrement satisfaite de la formation suivie qui lui a permis d'acquérir des connaissances dans un domaine nouveau. Elle regrette en revanche que le stage n'ait pas débouché en suite sur un emploi dans ce secteur : *"je suis déçue de ne pas avoir trouvé du travail dans ce milieu-là. C'est un milieu assez attrayant, même si c'est difficile."*

L'objectif de la formation s'adapte en fonction du public sélectionné pour participer au stage. Ce public, essentiellement composé de femmes sans formation, en grande difficulté, hors du circuit professionnel, est très éloigné de la logique emploi. Il s'agit alors moins de travailler sur la qualification, le retour à l'emploi que de reconstruire un certain lien social, et de briser l'isolement de femmes en difficulté.

"Au niveau des stagiaires, je pense que ça leur a apporté beaucoup du point de vue psychologique, parce que c'était des personnes isolées, déstabilisées. C'était vraiment un lieu d'accueil, très axé sur l'écoute, le social."

Responsable agence MUTATIS

Certains stages se sont ainsi donnés pour but de familiariser les femmes participantes avec le monde de l'entreprise, certaines d'entre elles n'ayant jamais travaillé.

"Pour les bénéficiaires, je dirais que la plupart des personnes qui étaient suivies dans le cadre des actions de formation, ont pu connaître l'entreprise. Elles se sont rendues compte que l'emploi, ce n'était pas quelque chose d'éloigné, ce n'était pas quelque chose d'irréalisable, que si elles se donnaient les moyens de réussir, elles pouvaient réussir. Cela leur a redonné confiance, puisque c'étaient des personnes qui n'avaient pas travaillé après la sortie des classes. Elles ont pu découvrir l'entreprise, cela a été une révélation : elles se sont rendues compte qu'elles avaient réussi à s'organiser, qu'elles n'étaient plus dépendantes."

Responsable agence MUTATIS

L'objectif des formations est donc moins l'insertion professionnelle que l'insertion sociale. De ce fait, les effets du programme NOW sur l'emploi des femmes se peuvent se mesurer qu'à très long terme. On peut à ce titre s'interroger sur l'interprétation des objectifs de NOW par les opérateurs : les projets se devaient-ils de mieux former des femmes afin de leur permettre d'accéder dans de meilleures conditions à un emploi ? ou devaient-ils privilégier l'insertion sociale de publics féminins en grande difficulté, l'accès à l'emploi devenant une composante parmi d'autres de l'objectif d'insertion ? Certains partenaires s'interrogent sur la pertinence du mode de sélection des stagiaires, et avancent que s'ils avaient eu toute liberté dans le recrutement des participants, ils auraient pu faire "du meilleur travail" en termes de formation à l'emploi. Au lieu de ça, ils ont eu le sentiment d'être parfois limités à mettre en oeuvre un stage d'alphabétisation, plutôt qu'une formation qualifiante.

PORTRAIT DE FEMME 2.

Un stage pour reprendre confiance en soi et trouver sa voie

Titulaire d'un CAP de couture, **Maryse** travaillait à mi-temps dans une halle aux vêtements en Aquitaine quand elle a entendu parler du stage "recherche d'emploi." Elle est séparée de son mari et a un enfant en bas-âge à charge.

Ce projet avait pour objectif de permettre à des femmes en danger d'exclusion de s'insérer professionnellement et socialement par la mise en place d'ateliers de recherche intensive d'emploi et en parallèle, d'un dispositif de suivi-accompagnement et d'une structure d'accueil des enfants. A ce moment-là, Maryse désirait changer d'emploi, "*trouver quelque chose plus dans mes cordes*", explique-t-elle. Ayant toujours pratiqué la technique du porte à porte pour trouver du travail, elle s'intéresse à un stage qui lui donnerait les moyens d'être plus efficace dans sa recherche d'emploi. Elle reconnaît avoir rencontré des difficultés durant ce stage : "*le problème, c'est de rassembler ses idées. On ne sait pas par quoi commencer, comment mettre ses idées en ordre.*" Une rencontre avec un psychologue a en partie permis de résoudre ses appréhensions.

En fin de compte, Maryse tire un bilan positif de son stage : "*Ca m'a rassurée. Ca m'a montré que ce que je faisais, ce n'était pas si mal. Une personne seule n'a plus de repères. Avoir des personnes autour de soi, ça fait du bien. J'ai fait un plan de projet professionnel, même si je ne l'ai pas encore réalisé. J'ai aussi moins peur de m'adresser à des organismes, de m'adresser à d'autres personnes.*"

Ce type de stage, s'il ne débouche pas directement sur un emploi, permet au moins à des femmes en difficulté d'y voir plus clair et de prendre confiance en elles. Comme l'explique un porteur de projet : "*ces projets ont permis que ces femmes déterminent leur projet professionnel y compris quand elles se sont aperçues, au bout du compte, qu'elles ne souhaitaient pas avoir de projet professionnel, mais qu'elles avaient un rêve de projet professionnel et qu'elles étaient bien ainsi, en ayant des responsabilités électives, familiales, locales ou autres.*"

Au contact d'un public en grande difficulté, les formateurs sont conduits à adopter une approche, non pas spécifique aux femmes, mais aux populations en insertion. Ils sont à ce titre davantage sensibilisés aux difficultés liées à la précarité en général plutôt qu'aux problèmes rencontrés par les femmes en particulier.

La priorité accordée dans les stages, au travail sur la revalorisation personnelle des femmes et sur leur rapport à l'emploi s'explique donc en partie par le public sélectionné dans le cadre de ces formations. Mais ce choix tient également à un jugement négatif des porteurs de projet sur la thématique "égalité des chances". Certains d'entre eux font en effet le constat de leur impuissance à faire sauter les blocages du monde de l'entreprise. Le

combat de l'égalité des chances leur paraissant perdu d'avance, ils préfèrent se concentrer, dans les formations, sur l'image de soi, le "self-esteem" des femmes stagiaires, que sur leur accès à des formations qualifiantes. Ainsi, certaines formations concernant la "diversification de l'emploi féminin" se

PORTRAIT DE FEMME 3.

Promouvoir des échanges entre femmes travaillant dans un même secteur d'activité

Agnès est agricultrice depuis 1991. Elle est mariée et a trois enfants. Quand elle a entendu parler du stage proposé dans le cadre de NOW, elle avait surtout besoin de "*sortir, voir des femmes, voir ce qui existait.*" Le but du stage était de créer un réseau de femmes porteuses de projets individuels ou collectifs dans le département de la Dordogne.

Ce stage a pris la forme de réunions régulières, avec des temps consacrés à l'échange et la réflexion et des visites d'exploitations. Elle tire un bilan mitigé de cette expérience : "*Ca avait un côté un peu brouillon. Quand on venait, on ne savait pas qui serait là. Ca donnait une impression de surplace : il fallait former les absentes, ce qui faisait perdre de l'énergie.*" En revanche, la dimension de rencontres avec d'autres femmes exploitantes agricoles comme elles est considérée comme un élément particulièrement positif : "*c'était un lieu de parole où on pouvait dire des choses, et pas seulement professionnelles.*" Cette ouverture lui a également permis de prendre plus d'assurance sur l'exploitation : "*par rapport à mon mari qui sait tout, qui a l'expérience, qui fonce, moi j'ai pu me positionner.*"

Le but de ces stages est de permettre à des femmes travaillant sur une exploitation d'accéder à une certaine reconnaissance de leur statut professionnel, comme l'explique un porteur de projet : "*dans le milieu agricole, les femmes sont femmes d'agriculteurs. Il y a très peu de chefs d'exploitation, c'est souvent le projet du mari. C'est une manière pour les femmes de se réapproprier un projet à deux. Cela a été le cas de nos stagiaires. Cela permet de s'inclure dans le projet d'une manière plus formelle ou alors de créer son propre projet.*"

concentrent moins sur l'apprentissage technique de métiers traditionnellement masculins que sur le travail de sensibilisation des femmes elles-mêmes à des filières dont elles sont "culturellement" éloignées.

"Au niveau de la promotion de l'égalité des chances, je crois qu'on n'a pas du tout avancé sur l'accès des femmes aux métiers traditionnellement masculins. C'est vrai, les femmes sont tout à fait capables de faire ces boulots-là, mais les mentalités n'y sont pas.

PORTRAIT DE FEMME 4.

"Faire quelque chose" en milieu rural

Mariée et mère de quatre enfants, **Hélène** était au chômage depuis plus de deux ans en région Nord-Pas-de-Calais quand elle s'est inscrit au stage NOW.

Ce projet avait pour objectif d'aider à la création d'activités en zones rurales, en partenariat avec des associations intermédiaires, des foyers ruraux, des collectivités locales, l'ANPE. Le stage propose le repérage de projets, la sensibilisation, l'information, l'accueil, le bilan et la formation à la gestion de projet, à la gestion d'entreprise, à la vie associative. Un suivi et accompagnement des projets est également prévu. Hélène ne possède que le certificat d'études primaires. Elle se décrit elle-même comme *"dépressive, désœuvrée à la campagne, sans travail."* Elle a été particulièrement attirée par l'aspect de *"développement personnel"* proposé dans le cadre du stage. *"J'attendais qu'on me donne des idées pour faire quelque chose, avoir des contacts."* La partie de la formation consacrée à la création d'entreprise lui a également donné des idées : *"j'avais envie de créer une activité dans le tourisme."*

A l'issue de ce stage, Hélène tire un bilan très positif : *"ça m'a beaucoup apporté parce qu'on se marie jeune, on n'a pas de situation, on a des enfants, une vie familiale. Mais un jour, on se retrouve seul et on a envie de faire quelque chose. Si je n'avais pas eu ces stages, je n'aurais rien fait."* Ce stage lui a également permis de prendre plus d'assurance, en particulier vis-à-vis de son mari qui s'est montré réticent à l'égard d'une démarche de formation : *"j'ai dû lutter, m'affirmer pour que mon mari accepte. Ça m'a éveillée, ça m'a ouvert les yeux, ça m'a fait beaucoup de bien. Il a vu que j'étais motivée, que je voulais m'en sortir moralement."*

En fin de compte, le stage a surtout permis de rompre l'isolement de certaines femmes en milieu rural : *"A la campagne, malgré tout, on n'est pas seul. On peut être aidé. Sans ces stages, on resterait chez soi, il ne se passerait rien."*

Je ne crois pas qu'il convienne de s'obstiner dans cette voie là pour le moment. Pour moi, il faut que les femmes montrent leur compétence même dans des domaines traditionnels et qu'elles se professionnalisent dans leurs compétences. C'est vrai qu'à la marge, on a fait embaucher une femme comme mètreur en bâtiment, mais c'est vraiment à la marge. C'est vrai que c'est peut-être intéressant d'avoir ce souci-là en tête mais je ne crois pas que c'est là dedans qu'on va, dans un délai à court ou moyen terme, faire embaucher des femmes. Dans la création d'entreprises, dans la création d'associations, dans le retour à l'emploi, dire aux filles que les femmes peuvent avoir une vie professionnelle tout en élevant des enfants. Je crois que l'égalité des chances, c'est dans des choses comme ça, très simples."

Directrice Imagine

Cette réflexion d'un partenaire local montre la difficulté du programme NOW à influencer sur les attitudes et les pratiques des intervenants dans le domaine de la promotion de l'égalité des chances.

II. 2. Une valorisation des formations sur le long terme

Les projets NOW misent moins sur des réalisations concrètes (obtention d'un emploi), mais sur des évolutions de mentalités sur le long terme, y compris pour les bénéficiaires elles-mêmes.

"Il y avait plus une volonté de remettre en route les femmes qu'une volonté d'aboutir directement dans des projets. Je crois que ce qui s'est fait, c'est la remise en route des femmes, l'émergence de leurs problématiques. Il reste sans doute à finaliser des projets."

Directrice Imagine

Dans la mesure où un certain nombre de formations ont visé un public en grande difficulté, les effets directs sur l'emploi sont peu mesurables. En effet, touchant un public très éloigné de l'emploi, les formations se sont concentrées sur des aspects psychologiques et sociaux, quitte à fixer des objectifs beaucoup moins ambitieux en termes d'accès à l'emploi :

"Pour les femmes issues de l'immigration, au début elles faisaient les femmes de ménage. Or au cours de ces formations, on leur a quand même donné l'occasion de pouvoir lire le noms des produits qu'elles utilisent. Et puis ça leur a appris aussi à savoir utiliser certains appareils électro-ménagers. Et puis le repassage, et coudre avec une aiguille. Les femmes que nous avons formées ont quand même pu savoir faire ça."

Présidente association

PORTRAIT DE FEMME 5.

Créer son entreprise

Valérie, 26 ans, a un CAP de tapissier. Elle était au chômage depuis deux ans quand elle décide de suivre, en Bourgogne, un stage de formation à la création d'entreprise. Elle avait alors déjà le désir de monter son entreprise, mais le milieu des tapissiers lui semble "fermé, on y travaille en solitaire."

Ce stage lui paraît être l'occasion de formaliser son projet de création d'entreprise et d'acquérir les connaissances nécessaires (en comptabilité par exemple) pour réaliser cet objectif. Aujourd'hui, Valérie s'est installée à son compte comme tapissier-décorateur. Elle attribue sa réussite en grande partie au stage, et cela pour deux raisons essentielles. Ainsi, *"le stage m'a permis d'améliorer mon projet, de faire une étude de marché."*

Par ailleurs et de façon plus décisive encore, les contacts noués au cours du stage se sont avérés particulièrement utiles pour le lancement de son entreprise : *"j'ai rencontré des gens, j'ai pu me faire connaître. Certains intervenants du stage sont ensuite devenus mes clients."*

Quelle que soit la situation des bénéficiaires, les débouchés des stages se caractérisent par une grande diversité. En fait, comme le souligne un porteur de projet à propos des actions menées en faveur de la création d'entreprises, il faudrait pouvoir dire combien de femmes auraient été créatrices sans le soutien du programme NOW.

"Je crois que NOW n'a pas permis l'amélioration de la situation des femmes sur le marché du travail. Je crois qu'il a surtout permis de bloquer, d'éviter que la situation des femmes empire. NOW, c'est un peu un chantier parce que l'on a des opérateurs de terrain qui connaissent très bien les besoins de leurs territoires. Ils savent innover, expérimenter, recourir à l'imagination. Pour certains territoires, il y a eu des effets modestes sur les économies locales. Mais on ne peut pas demander au programme NOW, dans la situation actuelle de chômage structurel, de bouleverser la situation du marché du travail local. Je crois que ces situations innovantes mises en œuvre vont se diffuser au

sein de l'économie locale, entre les territoires, et cet effet, il faut l'attendre à moyen et long terme. L'impact pourra se mesurer dans 10 ans. Mais au niveau individuel, NOW a permis à des femmes de vivre des choses, des parcours riches, qui leur ont permis de renouer avec la réussite ou avec l'espoir de retrouver un travail."

Porteur de projet

Le propos que nous venons de rapporter montre bien que le programme NOW vise avant tout une évolution des mentalités tant des femmes, que des partenaires socio-économiques influant sur le marché du travail et que, comme pour toute action présentant une dimension culturelle, les effets de l'initiative NOW ne peuvent s'inscrire que dans le long terme.

Troisième partie

**Evaluation de la dimension partenariale
du programme NOW**

UN PARTENARIAT EN DEVELOPPEMENT

I. L'organisation générale du partenariat

I. 1. Caractéristiques des partenaires

L'attente des gestionnaires français en matière de partenariat a donné lieu tout à la fois à des déceptions et à des surprises.

Les gros partenaires espérés (comme l'ANPE) n'ont pas répondu aux sollicitations de la Cellule d'Appui NOW. Celle-ci espérait pouvoir, au niveau national, mettre en place deux ou trois organismes chapeautant la totalité des projets. L'échec dans ce domaine a fait du NOW français un programme spécifiquement tourné vers les petits porteurs de projets, contrairement à d'autres pays qui ont pu mettre en place deux ou trois organismes "ombrelles" chapeautant plusieurs projets.

Par contre, un certain nombre d'instances perçues comme plus "conservatrices" dans leur mode de pensée, "ont jeté un nouveau regard sur le Service des Droits des Femmes":

"Le corps préfectoral, les organismes consulaires se sont passionnés pour le programme."

Conseiller Technique du Ministre

D'autres se sont révélés "plus enthousiastes que prévu", comme le Ministère de l'agriculture. Enfin, certains partenaires "n'ont pas joué le jeu", faisant oeuvre de présence minimale lors des réunions du Groupe National NOW.

I. 2. Le rôle pivot de la délégation régionale aux Droits des Femmes

Un référent unique...

Le flou des directives européennes, la complexité des dossiers à remplir pour monter une action auraient certainement découragé un certain nombre de porteurs de projet potentiels de participer au programme NOW, s'ils n'avaient bénéficié de l'appui permanent, dans leur région, de la déléguée régionale du Service des Droits des Femmes.

La déléguée a en effet joué un rôle central dans la mise en oeuvre des projets NOW : elle a permis de "décrypter" les procédures européennes et fourni une assistance technique constante à l'ensemble des intervenants sur un projet. Interlocuteur unique de tous les partenaires, elle a constitué le lien nécessaire entre le programme NOW et les opérateurs locaux.

"Dès qu'on avait un problème, si on se posait une question sur l'éligibilité de telle dépense, tout de suite on l'appelait au secours, si on avait besoin d'un conseil sur une manière de formuler une demande, c'est vrai qu'elle nous a été bien utile tout le long du parcours."

Partenaire local, Centre d'Information sur les Droits de la Femme

... mais une mission pas toujours bien définie

Mais au-delà de l'assistance technique fournie par la déléguée, certains intervenants impliqués dans les projets NOW s'attendaient à un autre type d'accompagnement. Ils espéraient en effet être soutenus dans leur démarche, non seulement sur le plan de la technique, mais aussi sur celui de la réflexion. Ils ont souvent éprouvé une certaine difficulté à intégrer de façon concrète les principes de NOW à leur projet de formation. Dans la plupart des cas, les objectifs de NOW n'ont été compris que partiellement, et

les divers partenaires n'ont pas su percevoir immédiatement le lien entre de tels objectifs et leur pratique professionnelle.

Les professionnels impliqués dans les projets NOW - et en particulier les partenaires locaux - soulignent ainsi leur manque d'information :

"Il faudrait une meilleure information des élus et des partenaires locaux parce qu'il y a vraiment des pans entiers du programme, comme les mesures d'accompagnement par exemple, qui n'étaient pas connus."

Responsable formation Union Nationale Rurale d'Education et de Promotion (UNREP)

Mais ils expriment également leur déception quant à un travail de fond qu'aurait pu susciter NOW. Selon eux, ce programme n'a pas lancé une réelle dynamique partenariale. A ce titre, ils regrettent que la déléguée des Droits des Femmes n'ait pas pu, dans leur région, jouer ce rôle d'intermédiaire entre les objectifs généraux de NOW et les professionnels de terrain. Une telle coordination aurait permis de donner un sens à la participation des différents acteurs au programme NOW.

Je crois qu'il faut fournir une aide aux opérateurs pour que des objectifs généraux deviennent vraiment opérationnels. Je crois qu'il faut une aide, une coordination ou des réflexions thématiques parce que l'opérateur ne connaît pas toujours la dimension prospective, l'analyse ou la critique par rapport à ce qu'il fait. Et ça, je crois que ça peut venir d'une bonne coordination sur des sujets thématiques qui toucheraient un peu des logiques d'actions dans des axes de travail."

Responsable formation UNREP

La question du transfert et de la diffusion des expériences locales est souvent posée. Cette dimension a été seulement esquissée au cours des réunions du comité de pilotage, qui n'ont pas suscité de manière générale, l'enthousiasme des partenaires locaux. Ces derniers attendaient davantage de tels comités de pilotage qui selon eux, n'ont permis qu'un survol

superficiel des expériences et des problèmes éventuellement rencontrés. Ils espéraient que ce comité les guiderait mieux dans leur travail.

Les déléguées régionales reconnaissent ces difficultés, en partie liées à leur inexpérience de la gestion de programmes européens. Leur manque de préparation a eu une incidence sur la diffusion de l'information auprès des différents partenaires.

"Je ne comprenais rien au programme au début. Donc, je ne me sentais pas capable de donner une information que je ne maîtrisais pas. "

Déléguée régionale

Par ailleurs, les déléguées régionales invoquent la multiplicité des tâches qui leur étaient confiées, la lourdeur des dossiers administratifs : un ensemble de petits problèmes techniques à résoudre laissait peu de temps pour diffuser l'information et mieux penser ce rôle de relais local.

"C'est sûr que l'information aurait pu être mieux et davantage diffusée. Ça a été un problème constant. Il a fallu aller à la pêche d'informations tant en ce qui concerne l'éligibilité, les dépenses, les critères. J'avais des problèmes d'interprétation, c'était difficile d'avoir une réponse. Donc, j'ai essayé de respecter toute la hiérarchie, régionale, nationale et communautaire. Mais aussi, la lourdeur administrative y est pour quelque chose. Intéresser des gens à l'Europe quand ils n'en avaient pas forcément connaissance ou conscience des opportunités que ça représente, c'est bien, mais il faut répondre très rapidement à leur envie d'en savoir plus. Et là, on n'a pas été très bons, je pense. Le relais n'a pas été très bon. Les choses n'étaient pas rôdées. Je ne sais pas à quel niveau on a pêché."

Assistante technique, Délégation Régionale des Droits des Femmes

Il semble que les difficultés d'ordre technique (procédures européennes, constitution des dossiers, modalités de financement, etc.) ont été d'une telle ampleur qu'elles ont fini par "absorber" le programme NOW dans sa

finalité plus générale. Le temps passé par les déléguées régionales à résoudre les complexités techniques a façonné la nature de l'échange avec les partenaires. L'assistance technique a pris le pas sur la réflexion, les démarches administratives à répétition ont primé sur la communication fondamentale sur les ambitions de NOW .

En fin de compte, la difficulté des déléguées à assumer un véritable rôle d'intermédiaire, a eu des conséquences sur l'organisation générale du partenariat. Tandis que les déléguées n'ont pas toujours su favoriser un dialogue direct entre les partenaires, ces derniers s'en sont quasiment tenus à ce seul interlocuteur débordé qu'était la déléguée régionale. Le partenariat s'est donc souvent résumé, faute de temps et d'expérience, à un échange entre les acteurs des projets NOW et la la Délégation régionale des Droits des Femmes.

II. Acteurs locaux : leur vision d'ensemble de NOW est insuffisante

II.1. Un fonctionnement très cloisonné

L'examen des partenariats mis en oeuvre dans les trente projets retenus pour l'évaluation montre que la répartition des tâches entre les différents partenaires est souvent claire et efficace. Pourtant, pour la majorité des projets, une telle organisation s'est mise en place au détriment d'une vue d'ensemble. Certains partenaires locaux ont ainsi exprimé une certaine frustration quant à l'organisation du partenariat, selon eux très cloisonnée.

"Nous n'avions qu'une vue infime, une mission infime par rapport à l'étendue du programme NOW."

Responsable agence "MUTATIS"

La participation des acteurs locaux au programme NOW se définit comme un service ponctuel, plus que comme une collaboration réelle. Pour eux, le partenariat se résume à une simple relation de sous-traitance.

"Nous, on était qu'un exécutant par rapport à ce programme, exécutant d'une action. Ce qu'on attend de nous dans le fond, c'est de donner un service qui soit adapté à ce public, femmes ou jeunes demandeurs d'emploi. On n'est pas du tout acteur d'un programme NOW. "

Partenaire local, école de service social

La tournure prise par le partenariat n'est pas du goût de certains acteurs locaux, pour qui cette collaboration revêt un caractère formel, sans réellement déboucher sur une réflexion et une mise en commun d'expériences ou de méthodologies. Ainsi, les réunions avec les divers partenaires sont perçues comme une simple "mise en présence" des interlocuteurs.

Pour donner un contenu plus concret à la fois au partenariat et au programme NOW, des temps de travail en commun devraient être organisés pour relier les partenaires entre eux. Faute d'intermédiaires, ces derniers reconnaissent qu'ils s'enferment dans leur territoire professionnel. *"Il manque des espaces de transfert,"* précise un directeur de l'AFPA.

Du fait de cette organisation fragmentée, chaque partenaire amené à travailler sur un projet particulier, n'est pas toujours en mesure, au-delà de son intervention ponctuelle, d'apprécier la nature du travail effectué par les autres partenaires :

"Je connaissais les différents partenaires, mais en ce qui concerne leur rôle respectif, il n'y a que P (le porteur de projet) qui pouvait répondre. Je n'en savais ce que P m'en disait."

Responsable action sociale, CAF

Cette organisation cloisonnée n'est pas sans incidence sur la qualité du travail réalisé dans le cadre des projets NOW. La rencontre entre partenaires ne permettant pas un réel échange et une confrontation des pratiques, leur capacité d'innovation se trouve considérablement réduite. Chacun d'entre eux s'en tient à son propre cadre de travail.

"Sur le fonctionnement, moi, de mon point de vue, je trouve que c'est très étanche tout ça. Si on n'est pas branché sur le même tuyau, on n'a pas forcément une information. Du coup, on manque de propositions et d'innovations."

Directeur régional, Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA)

Du point de vue des acteurs locaux, le partenariat se caractérise donc moins par l'échange et la réflexion commune que par le cloisonnement et l'isolement. Les partenaires locaux se voient confier une tâche très précise dans le cadre du projet financé par NOW, mais n'ont pas l'occasion de sortir de leur territoire professionnel pour participer à la mise en oeuvre globale du projet. Leur marge de manoeuvre se limite à leur savoir-faire. Ils apparaissent comme un maillon de la chaîne, et n'ont que rarement l'occasion de se positionner comme "acteur" d'un programme NOW, plus large. De toute évidence, la dimension NOW reste entre les mains du porteur de projet. Ce confinement est mal vécu par les partenaires locaux qui auraient souhaité qu'on leur donne une chance de sortir de leur cadre local.

II. 2. Une méconnaissance de la spécificité des projets NOW

L'information des partenaires locaux et leur intégration au programme NOW dans son ensemble sont des aspects qui paraissent avoir été négligés. Selon ce partenaire local, *"tout était traité entre le national et l'opérateur"*. Les partenaires locaux ont eu l'impression d'être court-circuités : cantonnés à une fonction précise, ils n'ont eu l'occasion de participer à une réflexion, plus globale, sur les projets. *"A la limite, j'ai l'impression qu'ils auraient pu*

faire sans nous, les opérateurs," constate l'un d'entre eux. Ce fonctionnement cloisonné explique la connaissance limitée que les partenaires ont du programme NOW dans son ensemble.

Interrogés sur le programme NOW dans sa globalité, la majorité des partenaires locaux s'est en effet montrée incapable d'en détailler le contenu et les objectifs, au-delà de l'explication sommaire du sigle NOW, "new opportunities for women".

"Je n'ai aucun document sur le programme NOW. Je ne sais même pas où est le siège social, ni rien du tout. Je ne sais pas ce que peut nous apporter directement NOW. "

Formateur, Ecole de service social

"On a un positionnement très technicien. On nous a donné une mission à accomplir, on l'a accomplie. On pense qu'on l'a bien accomplie, mais le projet dans son ensemble... De l'endroit d'où l'on parle, on ne sait pas suffisamment comment ça fonctionne pour pouvoir apporter un jugement."

Responsable, association "OSMOSE"

Si les partenaires locaux savent précisément quelles sont les missions qui leur sont confiées dans le cadre du projet NOW, ils ont rarement une vision d'ensemble du programme, leur permettant de situer leur propre intervention par rapport à une ambition européenne plus globale. Chez certains, cette vision parcellaire de NOW donne lieu à des frustrations.

"Moi, je souhaiterais beaucoup d'informations sur quels sont les problèmes actuels qui se posent aux femmes ? Qu'est-ce qui a bougé ? Qu'est ce qui est acquis ? Qu'est-ce qui a régressé ? Sur quoi on peut agir prioritairement. Je trouve que NOW ne dit pas trop quels sont ses axes prioritaires, ses choix, ses stratégies. Et du coup, pour moi c'est un monstre lointain, je ne sais pas bien comment l'utiliser."

Directeur régional AFPA

N'ayant pas le "mode d'emploi" du programme NOW, les partenaires locaux en font un usage très limité. Certains d'entre eux indiquent clairement que NOW ne représente qu'une opportunité de financement :

"Pour moi, NOW, c'était plus un moyen de financement qu'autre chose. Je n'ai jamais été voir plus loin que ça."

Responsable Division action sociale, CAF

Au-delà de l'aspect purement financier, ils ne voient pas ce que NOW peut leur apporter concrètement dans leur travail. En définitive, les partenaires locaux n'ont pas été, dès le départ, sensibilisés aux aspects novateurs de NOW. Dans la chaîne de transmission, un blocage n'a pas permis la mobilisation des partenaires locaux.

Cette méconnaissance de NOW révèle un dysfonctionnement dans la communication entre tous les partenaires impliqués dans un projet. Sollicités pour une compétence, un savoir-faire particulier, les acteurs locaux n'ont été que rarement informés des finalités du programme NOW. Certains d'entre eux remarquent ainsi que les porteurs de projet ont rarement fait le lien entre leur projet et les objectifs plus généraux de NOW. Les missions des partenaires locaux ont été bien clarifiées et réparties, mais elles n'ont pas été en tant que telles rattachées à l'ensemble plus vaste que représente NOW.

"Je crois que quand on monte ce genre de projet, il faut que le chef de projet fasse tout un travail de communication, avant de se lancer. Il faut que les structures de terrain aient pu s'approprier le projet. Or là, on a l'impression que ce travail là n'avait pas été fait, et je crois que ça, c'est un petit peu dommage, car on arrive à quelque chose de plaqué. Le programme NOW a démarré, et j'ai peur qu'il n'ait pas bénéficié de communication en amont pour que les structures se soient senties un peu concernées."

Partenaire local, Centre d'Information des Droits des Femmes

Le manque d'implication des partenaires locaux dans le programme NOW, le caractère parcellaire des informations diffusées, peuvent s'expliquer de plusieurs manières. L'une des premières raisons tient aux habitudes locales de travail et aux contraintes de gestion qui ne permettent pas toujours, dans les délais impartis pour mettre en oeuvre un projet, de s'ouvrir à des formes nouvelles de collaboration dans un cadre européen.

Une autre raison tient au flou entourant les objectifs de NOW, des imprécisions ressenties unanimement par tous les acteurs, nationaux et locaux. Les porteurs de projet ont sans doute ressenti quelque difficulté à communiquer à leurs partenaires les ambitions d'un programme dont eux-mêmes ne cernaient pas toujours toutes les nuances. Par ailleurs, la démarche opportuniste de certains porteurs de projet qui n'ont vu en NOW qu'une possibilité de financement, n'a pas stimulé la communication. N'étant pas eux-mêmes sensibilisés aux grands principes de NOW, les porteurs de projet n'ont pas vu l'utilité de diffuser la philosophie du programme au niveau des partenaires locaux .

Enfin, une autre raison de l'isolement des partenaires locaux tient à l'organisation même du partenariat. Ainsi, il semble que les porteurs de projet n'aient pas toujours compris leur rôle dans la diffusion des idées contenues dans le programme NOW. Pour certains d'entre eux, cette fonction de communication revenait aux déléguées régionales, supposées apporter leur éclairage sur NOW aux divers partenaires. Pourtant, ces dernières ont axé leur mission sur l'assistance purement technique, comptant sur les porteurs de projet pour associer les divers partenaires à leur réflexion. Dans la diffusion de NOW auprès des professionnels locaux, un relais a donc manqué. Certains partenaires locaux n'hésitent pas à mettre en cause les porteurs de projet qui auraient "accaparé" NOW sans se préoccuper d'en communiquer le contenu auprès de leurs partenaires :

"La relation entre le programme NOW et le projet au niveau local est tenue complètement par X (le porteur de projet)."

Formateur, Ecole de service social.

Plutôt que d'être cantonnés à une mission précise, les partenaires locaux auraient souhaité avoir l'opportunité d'intégrer de manière plus concrète NOW dans leurs pratiques. En particulier, ils regrettent de n'avoir pas pu bénéficier d'un travail en réseau, avec d'autres professionnels intervenant sur des thèmes voisins des leurs. La dimension de valorisation des expériences menées au plan local et d'échanges entre divers intervenants initialement prévue dans le cadre de NOW, n'a pas été suffisamment exploitée, du point de vue des partenaires locaux qui expriment, pour la grande majorité, un sentiment d'isolement.

La méconnaissance du programme NOW a plusieurs effets. En premier lieu, elle contribue, à entretenir chez les partenaires locaux, un certain "mythe" de la machine européenne, complexe et inatteignable qui produit des programmes aux objectifs abstraits, sans lien avec une pratique professionnelle quotidienne. De ce fait, la simple évocation d'un programme européen fait peur, tant il est d'emblée associé à la réflexion pure, déconnectée de l'expérience professionnelle immédiate et concrète.

" Le problème de ces dispositifs, c'est que nous ici, on est des faiseurs, on n'est pas du tout dans les logiques. La manière dont ça fonctionne au-dessus, on est complètement déconnecté de ça, et on ne veut surtout pas rentrer là-dedans parce que ce n'est pas le même métier. Il faut qu'on sache qu'il y a des choses qui existent, mais il faut qu'entre nous et en haut, il y ait des gens qui fassent l'intermédiaire, des gens qui soient capables de nous écouter et de traduire ce que l'on dit pour faire rentrer ça dans le cadre. Nous, on a toujours beaucoup de mal à conceptualiser, à synthétiser au point de rentrer dans tel objectif du programme. La mécanique qu'il y a derrière, c'est monstrueux. Nous on est des faiseurs, on a des bottes aux pieds."

Formateur,

Centre d'Etude du Milieu et de Pédagogie Appliquée du Ministère de l'Agriculture
(CEMPAMA)

Cette plus grande implication des partenaires locaux sur le terrain devrait passer par une meilleure information et une "démythification" des programmes européens en général :

"Les programmes communautaires sont perçus comme une planète à part. Le fonds social, c'est un monde à part, on n'y comprend rien, c'est impossible à gérer, il ya des critères d'éligibilité plus saugrenus les uns que les autres. C'est l'idée globale des gens qui ne sont pas dedans Je comprends que les gens au niveau local est cette impression qu'on ne s'y repère pas"

partenaire régional , Conseil Régional

De ce fait, l'interprétation de NOW est souvent intuitive, fondée sur l'expérience professionnelle de l'acteur local et sur sa sensibilité personnelle aux problèmes des femmes. Mais de telles explications proviennent rarement d'une connaissance profonde de NOW. En fin de compte, ils mobilisent leur propre expérience pour décoder NOW. A l'inverse, ils ne sont que trop rarement amenés à réinterpréter et repenser leur pratique professionnelle en fonction de NOW. A titre d'exemple, interrogé sur la définition de NOW, ce partenaire local répond ainsi :

"NOW, je ne sais pas. A vrai dire, je n'ai pas lu les informations concernant NOW, et après on s'est approprié NOW par rapport à ce qu'on fait, nous. Mais je ne sais pas du tout si c'est dans l'esprit de NOW."

Partenaire local, Chambre d'agriculture

En fin de compte, NOW n'a souvent qu'un faible impact sur les pratiques et les perceptions des partenaires dans le domaine de l'égalité des chances et de la promotion de l'emploi des femmes. La participation des partenaires à un projet NOW prend la forme d'une prestation déjà ficelée qui n'est influencée en rien par NOW. Comme l'indique ce partenaire :

"nous, on a fourni une prestation en matière grise. On a un programme qui est à peu près rôdé en matière de petite enfance pour l'enseignement théorique en direction des assistantes maternelles."

Médecin chef de service, Conseil Général

Si le partenaire met sa compétence particulière au service de NOW, il ne tire pas en retour un bénéfice particulier de sa participation au programme. NOW n'apporte donc rien de neuf, dans la mesure où les partenaires locaux font, à travers ce programme, ce qu'ils savent déjà faire. De toute évidence, l'"effet" NOW - si effet il y a - ne se diffuse pas au-delà des porteurs de projet.

Une participation plus dynamique des partenaires locaux au programme NOW nécessiterait donc, non seulement une meilleure information sur les objectifs européens, mais également une préparation d'ordre méthodologique afin qu'ils puissent mieux tirer profit des échanges entre professionnels et de l'ouverture suscités par NOW.

III. Les modalités du dynamisme partenarial

III.1. Des relations de travail préexistantes

Fondamentalement, NOW n'a pas modifié les pratiques professionnelles et les représentations des partenaires locaux concernant l'insertion professionnelle des femmes. Le programme n'a pas non plus permis de dynamiser, localement, un nouveau partenariat. En réalité, les projets mis en oeuvre dans le cadre de NOW ont plus souvent mobilisé des réseaux de partenariats locaux déjà établis qu'ils n'ont suscité de nouvelles

collaborations. *"L'avantage, c'est qu'on se connaît tous"*, explique un partenaire.

Le fait que les projets réalisés dans le cadre de NOW s'appuient sur des réseaux locaux déjà bien organisés ne favorise pas l'introduction de modes de travail différents : les intervenants impliqués dans les projets NOW comptent avant tout sur des organismes partenaires qu'ils connaissent, avec lesquels ils ont déjà travaillé et établi des pratiques et des modes de communication communs. En ce sens, NOW ne vient pas bouleverser ces liens établis, mais tout au contraire les renforcent dans leurs logiques existantes. Dans ce contexte, des synergies nouvelles trouvent rarement leur place.

III. 2. Une démarche qui reste à systématiser

Pour certains partenaires, la collaboration suscitée dans le cadre du programme NOW, a cependant été l'occasion de renouveler leur approche du public féminin et de modifier leur pratique en matière de formation.

Par exemple, sur un projet particulier, NOW a permis de mobiliser deux types de compétences complémentaires : celle d'un organisme de formation important, l'AFPA, et celle d'une structure de taille plus modeste, RETRAVAILLER. Tandis que l'AFPA concentre ses efforts sur le contenu de la formation proprement dite, l'apprentissage technique (ici, les métiers de la maintenance dans le secteur industriel), RETRAVAILLER apporte son expérience de travail avec des publics spécifiquement féminins :

"Retravailler, c'est la mobilisation, le travail sur l'image de soi, l'image du métier. Nous, on fait le rattrapage, la mise à niveau, on les met en situation professionnelle en utilisant nos ateliers."

Directeur général AFPA

Dans ce cas précis, l'AFPA, au contact d'un organisme tel que RETRAVAILLER, a eu la possibilité d'intégrer dans des programmes de formation classiques, une "problématique femme". Les professionnels de l'AFPA sont amenés à élargir leur horizon et à reconsidérer leur approche de l'insertion professionnelle des femmes, au-delà du cadre strict de l'acquisition d'une compétence. Il s'agit non seulement de fournir une prestation de type stage en plomberie, mais aussi de développer une réflexion plus large sur le rapport à l'emploi.

"On est passé d'une formation professionnelle qui était le produit de ce qu'on faisait avant, à une prestation plus complète et plus complexe en partenariat où on associe effectivement des prestations de formation professionnelle à une orientation, un travail sur la personne, sur l'image, donc un ensemble de prestations coordonnées par rapport à un projet."

Directeur AFPA

L'organisme de formation a donc l'occasion de s'ouvrir à d'autres conceptions, tandis que la petite structure fait l'apprentissage du partenariat et renforce son savoir-faire.

"NOW a permis d'acquérir un savoir-faire en termes de gestion du partenariat, d'un côté comme de l'autre. Nous, ça nous a appris à être plus sûrs de nous, c'est à dire de ne pas accepter n'importe quoi sous prétexte qu'on est sous-traitant. Et eux (l'AFPA), ça leur a appris à reconnaître qu'il pouvait y avoir des compétences ailleurs que chez eux."

Directrice, "RETRAVAILLER"

Le partenariat permet donc de diffuser des savoir-faire qui autrement, seraient restés enfermés dans leur structure, auprès de professionnels n'ayant pas une sensibilité "femme" ou d'actions spécifiques en direction de ce public. En cela, NOW peut avoir un impact non négligeable, en

impliquant des partenaires sur des champs qui ne sont pas les leurs habituellement. La constitution de réseaux est alors facilitée.

Ce type de synergie n'a pas toujours lieu, et cette démarche partenariale reste à systématiser. Certains organismes "utilisent" ponctuellement, dans le cadre du projet NOW, la compétence spécifique d'un partenaire, mais demeure imperméable aux approches développées par ce partenaire, en matière de formation des publics féminin en insertion.

Les porteurs de projet reconnaissent avoir eu des difficultés, dans le cadre de NOW, à bâtir des partenariats durables. Une implication plus réelle des partenaires locaux aurait ainsi nécessité, de la part des porteurs de projet, des efforts en termes de communication et de réflexion en commun. Mais les opérateurs soulignent souvent le manque de temps pour développer plus systématiquement de telles relations de travail.

"Ce qui est difficile au niveau local, ce n'est pas tellement de trouver les partenaires, mais d'assurer une continuité dans ce partenariat. Cela suppose une communication avec les gens, cela suppose d'expliquer, réexpliquer, un travail plus approfondi de mise en forme, d'évaluation du partenariat, surtout avec les institutions, c'est àa qui est plus difficile. C'est très compliqué d'assurer la continuité, c'est épuisant."

Porteur de projet.

LE DIFFICILE APPRENTISSAGE DE LA TRANSNATIONALITE

I. De la contrainte à la mise en oeuvre : un parcours d'obstacles

I.1. Clarification de l'aspect transnational et définition de projets

Pour des intervenants impliqués pour la première fois dans un programme européen, la notion de transnationalité est particulièrement floue. La prise en compte concrète de cette dimension exige un certain bouleversement dans les habitudes de travail, que certains ne sont pas prêts à accepter. Surtout, ils ne voient pas concrètement ce que cet aspect peut apporter de plus à leur travail. A la limite, le transnational apparaît comme un poids, un élément qui fait perdre du temps et de l'efficacité, plutôt qu'une opportunité d'ouverture, de remise en question et d'enrichissement.

Dès le lancement de NOW, la dimension transnationale a soulevé les interrogations les plus diverses chez les gestionnaires, les uns considérant ce volet du programme comme une opportunité, les autres mettant en doute la portée d'un tel partenariat.

Selon un des concepteurs du programme NOW pour la France, en théorie :

"l'aspect transnational c'est le plus savoureux ; c'est très fort et très porteur. Les opérateurs se transforment en locomotive européenne localement."

Chargée de mission

Pour d'autres :

"les axes de collaboration mis en place sur le plan transnational, ont été artificiels, créés pour la circonstance"

Ancien Directeur de Cabinet du Secrétaire d'Etat aux droits des femmes

Les représentants du FSE s'accordent avec cette opinion et voient dans la mise en place du transnational un effet de "couper-coller", en d'autres termes un simple placage d'élément transnational pour satisfaire aux critères d'éligibilité.

Le flou entourant la dimension transnationale de NOW et le manque de préparation à ce type de partenariat a ouvert la voie aux jugements les plus sévères. *"Pour moi, NOW, c'était un gadget international, "* résume un intervenant du Conseil Général.

Cette remarque est révélatrice de l'état d'esprit des partenaires à l'égard de NOW . Si NOW est pris en compte par les divers intervenants parce qu'il permet, financièrement, de mener à bien un projet, il n'est jamais envisagé comme un moyen de faire avancer, de manière plus globale, la réflexion. Si le financement que le programme apporte est bien accueilli, les "messages" novateurs de NOW ne passent pas ou sont même perçus comme des freins à l'efficacité des projets locaux mis en oeuvre. Le partenariat transnational est le plus souvent décrit comme un *"boulet"* ou un *"exercice de style"*.

Pour certains intervenants, le partenariat est déjà en soi un concept difficile à appliquer, dans la mesure où il suppose un décloisonnement des pratiques et un certain renouvellement dans les méthodes de travail. La dimension transnationale ne représente ici qu'une difficulté supplémentaire. Du "partenariat transnational", certains préféreraient n'avoir à retenir que le premier terme, déjà une petite révolution en soi pour certaines institutions.

"Dans chacun de ces programmes européens, une part de transnational est incluse. Or, on n'est même pas capable d'aller voir ce qui se passe"

près de chez nous. Et on en a aussi, près de chez nous, des gens qui font des bonnes choses. Et donc, savoir comment ils font, ce serait intéressant."

Formateur, CEMPAMA

Ces remarques révèlent non seulement une certaine difficulté à admettre l'ouverture internationale, mais surtout localement, l'existence de freins au travail en partenariat, quel qu'il soit.

Par ailleurs, la mobilité et la flexibilité que le partenariat transnational exige, ne sont pas toujours des notions bien acceptées par les formateurs français :

"Au niveau des thèmes et de la façon dont c'était organisé, ça ne nous intéressait qu'à moitié. Et comme il fallait aller au loi, pour deux jours... C'était plus intéressant quand on a reçu les Espagnols."

I.2. La recherche de partenaires

La recherche de partenaires étrangers s'est avérée, pour des porteurs de projet pressés par des délais courts, un parcours d'obstacles. Un certain nombre d'entre eux, ne disposant d'aucun contact en Europe, ont eu recours directement au Service des Droits des Femmes qui leur a communiqué des listes d'organismes européens susceptibles de s'insérer dans ce type de démarche.

"On a fait comme tout le monde, on a réussi par l'intermédiaire du Secrétariat d'Etat aux Droits des Femmes à avoir des listes et à contacter des gens par fax, à avoir des accords de partenariat, mais c'était pas sérieux. Ca a été un casse-tête qui n'a rien produit finalement."

Porteur de projet

Dans la plupart des cas, la transnationalité n'a suscité aucune réflexion préalable. Dans un sentiment général d'improvisation, le choix des

partenaires a été moins guidé par la recherche d'une concordance entre projets que par l'urgence d'associer le nom d'un organisme étranger à la demande de financement européen. Faute de trouver des terrains d'entente avec les partenaires européens potentiels, la mise en oeuvre de la transnationalité se résume pour certains porteurs de projet, à des "montages d'apparence".

Certains porteurs de projet se plaignent d'avoir été contraints à se lancer dans la transnationalité dès le début du programme NOW, sans avoir eu le temps de clarifier d'abord leur propre projet.

"Il aurait été plus judicieux que le partenariat soit défini préalablement et conjointement (...) Le transnational nécessite de participer à des réseaux et de tenter de définir conjointement les axes de travail."

Responsable formation Union Nationale Rurale d'Education et de Promotion (UNREP)

"Ce qui était difficile, c'était en peu de temps sans se connaître, de trouver des gens qui sont d'accord pour travailler ensemble sur le même thème, alors qu'on ne sait pas ce qu'on va faire, qu'on ne sait pas trop comment on va le faire."

Porteur de projet

Ces contraintes ne sont pas sans conséquences sur le contenu du partenariat. Des porteurs de projet ont dépensé toute leur énergie à trouver des partenaires, sans se donner le temps de définir un programme de travail commun aux pays impliqués. Un partenaire portugais regrette que les projets menés en France et au Portugal aient été aussi différents et décalés, l'un d'entre eux se développant en milieu urbain avec des femmes immigrées, l'autre s'adressant aux femmes en milieu rural. Dans ce contexte, l'échange transnational, privé de bases communes, ne peut pas vraiment avoir lieu.

L'inadéquation entre les projets français et les actions entreprises par les pays européens impliqués s'expliquent également par le mode de sélection des

partenaires transnationaux, souvent déterminé par des opportunités telles que les contacts personnels ou les capacités linguistiques d'un porteur de projet : le fait de connaître un interlocuteur français dans une structure européenne facilite la communication, même s'il réduit singulièrement le dépaysement transnational.

"Il se trouve que dans notre organisme, on a pas mal de personnes qui parlent espagnol, on a d'ailleurs orienté la recherche de partenaires en fonction de cela."

Porteur de projet

"Les partenaires avec lesquels on a travaillé, c'est ceux qu'on connaissait, ou ceux qu'on avait pu connaître au travers de ceux qu'on connaissait."

Porteur de projet

Si ces facteurs sont les seuls à déterminer le choix d'un partenaire, la collaboration transnationale réserve alors souvent des mauvaises surprises au porteur de projet :

"On a tendance à passer par des réseaux connus dont on sait que là, il y a quelqu'un qui parle français, et le contact réel avec le partenaire, avec lequel on pourrait éventuellement travailler, ne se fait que largement après. Et là, on découvre qu'on n'est finalement pas sur la même longueur d'onde."

Porteur de projet

Enfin, l'existence de décalages dans l'approche du public cible de NOW, les femmes, a représenté une source de difficultés supplémentaires dans la recherche de partenaires. Par exemple, certains opérateurs n'ont pu trouver qu'au prix de grands efforts, des partenaires travaillant sur le même type de formation qu'eux ou des entreprises acceptant d'embaucher des femmes. Comme l'explique, par exemple, ce porteur de projet :

"Dans les transports au Portugal, c'est hors de question de parler de femmes. J'ai eu beaucoup de refus de sociétés de transport qui, très vite, nous ont dit qu'elles avaient déjà des problèmes de qualification tout court et qu'elles ne pouvaient pas envisager de prendre des femmes. C'est vrai qu'on a un peu dévié, on a fait des échanges de formateurs pour travailler sur les exigences, les qualités requises pour le métier de transporteur. Il s'avérait que c'est plutôt nous qui avons apporté des choses sur notre type d'organisation, de formation."

Porteur de projet

II. Les difficultés spécifiques au partenariat transnational

II. 1. Problèmes de langue et différences de cultures

Des experts se sont étonnés de ne pas voir apparaître dans les budgets les frais occasionnés par les besoins de traduction ou d'interprétation et s'interrogent sur les modalités de communication des opérateurs entre eux, arguant qu'il paraît peu probable que la majorité des opérateurs français et leurs partenaires étrangers possèdent la parfaite maîtrise d'une langue commune.

Pourtant, les difficultés de communication liées à la langue sont soulignées par l'ensemble des partenaires.

"Les problèmes de langue sont une réalité parce que faire des entretiens qui sont toujours très subtils et pleins de non-dits, quand on ne connaît pas le vocabulaire, c'est une difficulté majeure."

Directeur régional, AFPA

Au-delà des problèmes pratiques de langue, qui nécessitent une certaine organisation (la traduction, etc), la communication entre partenaires

transnationaux se heurte à des obstacles plus importants, dus à des différences de cultures. Ainsi, même traduits, les mots n'ont pas toujours le même sens dans un autre pays, et deviennent donc source de malentendus. Par exemple, le terme de "communauté" a une tout autre signification que le mot "community" tel qu'il est utilisé dans les pays anglo-saxons.

"Moi quand je vais dire quelque chose, je le conçois d'une certaine manière, le traducteur va le concevoir d'une autre manière et ça va encore être interprété d'une autre manière. Il y a beaucoup de filtres."

Formateur CEMPAMA

II. 2. Des blocages administratifs

Pour s'engager dans une démarche transnationale efficace, les petites structures sont désavantagées, notamment sur le plan financier. *"C'est la ruine du budget, le transnational"*, explique une déléguée régionale aux Droits des Femmes. Les échanges se développent dans un cadre très limité, notamment en termes d'échanges de stagiaires que les petites structures ne peuvent envisager, compte-tenu de leurs moyens. Ce type d'échange est d'emblée réservé à des organismes importants de type AFPA ou GRETA, qui ont davantage de marge de manoeuvre dans leur gestion.

En pratique, un problème majeur est apparu aux gestionnaires du dispositif : celui de la synchronisation des agréments de dossiers dans les différents pays. La relative avance de la France sur les autres pays a parfois été pénalisante, puisque faute d'obtenir pour leur partenaire un agrément simultané, certains opérateurs ont été contraints d'en changer. L'absence de concomitance a donc été un réel handicap, de l'avis des experts qui ont pu suivre de près les projets réalisés dans leur domaine de compétence. Les opérateurs français ont du changer de partenaire en cours de route, celui initialement choisi n'ayant pas obtenu l'agrément de son projet.

Par ailleurs, la mise en oeuvre concrète des échanges transnationaux s'est parfois heurtée à une difficulté liée à la fonction des différents interlocuteurs en présence. En effet, selon l'organisation interne des pays, les intervenants étrangers ne se situent pas toujours aux mêmes niveaux de décision que leurs partenaires français. Ces différences de positionnement ralentissent considérablement le processus de collaboration transnationale. En particulier, sur certains projets, des opérateurs en contact direct avec le terrain n'ont eu affaire, à l'échelle transnationale, qu'à des représentants administratifs, ce qui n'a pas toujours favorisé la compréhension.

"Quand on va voir des partenaires, on ne rencontre que très rarement des partenaires qui travaillent au même niveau que nous. Soit ce sont des partenaires qui travaillent à un niveau national, et au micro-régional, ils ne nous aident pas beaucoup ; soit ce sont des partenaires très locaux, et nous on n'y trouve pas tellement notre compte."

Porteur de projet

III. Le contenu des échanges transnationaux

III.1. Déséquilibres dans les attentes et dans les apports respectifs

Au-delà des difficultés d'organisation du partenariat, le contenu des échanges transnationaux s'est avéré souvent décevant.

"Il y a eu quelques projets, ça n'avait de transnational que le nom. C'était : on se rencontre de temps en temps, mais on n'a rien à se dire, on n'échange rien."

Partenaire, Conseil régional

"Pour certains, le partenariat était basé sur un simple fax d'un directeur d'un organisme du pays concerné."

Assistant technique FSE

Vécu comme une contrainte, mal compris, le partenariat transnational se limite souvent à un simple échange entre opérateurs (visites, conférences, séminaires), et acquiert rarement un contenu concret, à quelques exceptions près.

La forme prise par le partenariat suscite quelques réflexions amères des opérateurs qui auraient souhaité un échange bilatéral, plutôt que des grandes messes. Certes, des colloques ont été organisés. Mais le contenu de la rencontre se résume souvent à un échange bref de généralités, ce qui suscite la déception de certains professionnels qui avaient davantage compris l'échange transnational comme un réel temps de travail axé sur des points techniques, méthodologiques :

"Au niveau transnational, on a connu surtout des colloques, des réunions un peu plus larges, et notre équipe n'était pas satisfaite. On aurait aimé faire un partenariat bilatéral. C'était plus intéressant à chaque fois que c'était un thème bien précis, limité, pas trop large et que c'était traité d'une manière bilatérale et pas dans un colloque où il y avait trop de partenaires. "

Partenaire local, Centre d'Information des Droits de la Femme

"J'aurais bien aimé recevoir des étrangers pour discuter, échanger sur les pratiques... On ne l'a fait qu'une seule fois, et les échanges européens, c'était plutôt un responsable d'organisme qui allait pour une conférence de deux jours, voir d'autres responsables d'organisme. Et c'est vrai, ça, ça me branchait qu'à moitié seulement. Et c'est vrai qu'on ne s'est pas tellement battu pour y participer. Par contre, s'il y avait eu davantage d'échanges au niveau des pratiques, ça nous aurait plus intéressés, de rencontrer des personnes qui avaient plus de pratique de suivi, pour échanger sur des techniques d'entretiens ou des types de suivi, ou les types de publics rencontrés."

Formatrice, organisme de formation "Médiations"

Plusieurs raisons peuvent expliquer la difficulté quasi générale des opérateurs français à mettre en oeuvre le partenariat transnational. La première est le manque de préparation des porteurs de projet et de leurs partenaires à cette forme de collaboration. La majorité des intervenants est habituée à travailler dans un cadre exclusivement français et fait pour la première fois l'expérience d'un programme européen, à travers NOW. De ce fait, la transnationalité revêt un caractère flou à double titre. D'une part, les opérateurs ne comprennent pas ce qu'un tel partenariat peut leur apporter concrètement. Ils éprouvent une certaine difficulté à faire le lien entre la dimension transnationale et leur environnement professionnel immédiat. L'un d'entre eux s'interroge :

"Ca doit être quand même important, mais important pour quoi ?"

D'autre part, à cette difficulté culturelle d'intégrer un "corps étranger", s'ajoute un obstacle technique. Les opérateurs manquent de repères pour monter, concrètement, un partenariat transnational.

"Le transnational, c'est le boulet pur pour moi. Ils sont charmants, les partenariats. Mais il y a un côté factice. C'est la règle du jeu."

Directeur, AFPA

Du point de vue des partenaires transnationaux eux-mêmes, le même flou domine. La plupart d'entre eux affirme n'avoir rencontré aucune difficulté - d'ordre linguistique ou culturel - dans les échanges. Mais cette absence de difficultés exprimée de façon récurrente par les intervenants internationaux révèle probablement moins une véritable harmonie culturelle européenne que l'absence d'un partenariat réel sur le terrain, demeuré souvent à l'état d'échanges de bonnes intentions. Ainsi, les remarques concernant des difficultés rencontrées proviennent essentiellement de partenaires internationaux qui ont effectivement travaillé concrètement avec les Français, notamment dans le cadre d'un échange de stagiaires entre les deux pays. A ce moment-là, les partenaires ont pu mesurer les difficultés de travail avec des étrangers.

Une partie des porteurs de projet français s'est montrée déçue quant au contenu de la collaboration transnationale, jugeant à plusieurs reprises l'échange "inégal" ou à "sens unique". Les opérateurs ont ainsi eu l'impression d'avoir apporté leur savoir-faire aux pays partenaires, mais de n'en avoir rien retiré en retour. Ce constat, lorsqu'il est fait, s'accompagne d'un certain sentiment de fierté, d'avoir exporté la spécificité française.

"Il n'y a pas eu un échange fructueux, parce que eux, quand ils sont venus, ils ont bénéficié de notre expérience, mais nous là-bas, on n'a pas pu utiliser leur expérience parce que le contexte était complètement différent chez eux."

Porteur de projet

"On a beaucoup donné, mais on n'a pas eu le temps de recevoir."

Ce discours est révélateur à double titre : d'une part, la précipitation qui a caractérisé la recherche de partenaires transnationaux a parfois eu comme conséquence un mauvais "ciblage" de l'organisme européen, trop en décalage dans ses publics et ses pratiques avec l'équivalent français ; d'autre part, de telles remarques peuvent indiquer une certaine difficulté des opérateurs français à s'adapter au mode de travail transnational et à tirer profit de cette expérience. Il semble plus aisé d'exporter son savoir-faire à l'étranger que de se mettre dans des conditions favorables à la réception d'informations en provenance des partenaires étrangers. Cette démarche suppose une plus grande souplesse, ouverture et capacité d'adaptation : des qualités qui ont peut-être manqué à certains porteurs de projet.

"Certains partenaires étaient à la recherche de formation qualifiante pour les femmes et pour eux, ça a été quelque chose de fabuleux. Pour ces gens-là, ça a été quelque chose de sensationnel de travailler avec la France."

Porteur de projet

"On s'est rendu compte qu'on était très souvent en avance en France sur d'autres pays (...). On a souvent eu l'impression que nous partenaires étaients intéressés, mais décalés par rapport à la réflexion que nous on avait pu mener, ou par rapport au travail qui avait été fait."

Porteur de projet

III. 2. Des échanges de formateurs plus que de stagiaires

La dimension transnationale a rarement eu un impact direct sur les stagiaires elles-mêmes, et se limite dans la plupart des cas à un échange de visites entre opérateurs. Pourtant, quand le partenariat transnational a permis d'impliquer les bénéficiaires - à travers un échange - la collaboration transnationale a acquis un contenu plus concret, et a suscité une réflexion de la part des opérateurs sur l'impact du transnational sur la formation des femmes.

Par exemple, les opérateurs ont pu tirer parti de l'envoi de femmes dans un pays européen en intégrant dans le programme de formation, une réflexion sur la mobilité. L'expérience transnationale est alors supposée avoir une influence sur l'attitude des femmes face à l'emploi. Les effets de l'échange transnational dépassent alors le seul cadre de l'insertion professionnelle. L'expérience transnationale permet de donner un sens plus concret aux notions d'autonomie et de mobilité.

"Les stagiaires ont gagné en autonomie dans tous les sens du terme : être capable de se débrouiller pour quitter son pays, sa région, être capable de s'intégrer dans une entreprise étrangère."

Conseiller en formation continue, GRETA

"On avait assez bien évalué que la difficulté pour elles, c'était de sortir de leur cadre , d'être autonomes, de prendre de l'indépendance par

rapport à leur milieu. Je pense que la découverte d'un pays, le fait de devoir se dévrouiller, c'est le plus important dans le cadre du projet. Ça répond mieux aux objectifs du projet, à mon avis. C'est vraiment une nouvelle chance. "

Conseiller en formation continue, GRETA

"Il faut mesurer un peu les obstacles que peuvent avoir les femmes à trouver un emploi. L'obstacle, c'est souvent le manque de mobilité. Quand on leur fait découvrir que la mobilité, ce n'est pas si douloureux que ça, c'est déjà un point. Mobilité, découverte de milieux comparables et mesures des différences de ce qui peut être vécu dans d'autres pays, dans d'autres régions. Découvrir qu'il y a des solutions."

Conseiller en formation continue, GRETA

Les opérateurs soulignent l'impact psychologique qu'un tel échange peut avoir sur les stagiaires. Le contact de femmes en difficulté d'autres pays les conforte psychologiquement, brise leur sentiment d'isolement et de marginalité. Par ailleurs, la rencontre de femmes dans des situations similaires, permet de donner une dimension plus concrète à l'Europe, *"le sentiment européen venant de la rencontre des difficultés des autres"*, explique un formateur. Les femmes font ainsi l'apprentissage de la citoyenneté européenne.

"NOW, ça leur apporte beaucoup, parce que ça leur fait comprendre qu'en Europe, il y a d'autres pays où les gens ont des problèmes similaires, voire plus graves que les leurs."

Professeur, Centre de Formation Professionnelle de Promotion Agricole (CFPPA)

Enfin, l'échange transnational peut être une clé d'entrée pour donner de nouvelles motivations aux stagiaires : le désir d'apprendre une langue par exemple. A terme, cette expérience peut s'avérer valorisante sur le plan professionnel.

"Je crois que ça leur fait prendre conscience de la barrière de la langue, et que si on parle une langue étrangère, on a une chance de pouvoir communiquer et de trouver d'autres débouchés."

Professeur, Centre de Formation Professionnelle de Promotion Agricole (CFPPA)

IV. Le bilan des actions transnationales : l'ébauche d'un savoir-faire européen

IV. 1. Agrément de la transnationalité, malgré des effets concrets limités

Le bilan de l'expérience transnational est mitigé. Autant les intervenants français reconnaissent, sur le principe, l'intérêt d'une telle démarche, autant ils sont incapables d'expliquer ce que ce type de partenariat leur a apporté sur le plan professionnel. Si dans quelques cas, la transnationalité a eu un impact sur les stagiaires, elle n'a souvent servi qu'à alimenter le carnet d'adresses international de certains opérateurs et à parfaire leur culture générale.

"Ca a été l'occasion des approches, des politiques de diversification d'emploi vis à vis des femmes. C'était complètement différent. C'était assez riche, mais ça restait au niveau des équipes dirigeantes."

Directeur général, AFPA

Figure imposée, la transnationalité est donc souvent demeurée théorique. L'impact de la transnationalité souhaitée par NOW est alors difficilement perceptible, et dans bien des cas, ne pourra se mesurer que sur le long terme : la transnationalité est décrite par un des opérateurs comme un *"phénomène de culture qui se diffuse très lentement"*.

Paradoxalement, l'échange transnational a permis aux partenaires français de s'interroger sur leur propre pratique plutôt que de découvrir celles des autres. Devant en effet expliquer leur travail à des partenaires transnationaux, les opérateurs français ont été amenés à repenser leur propre pratique, à clarifier certains concepts, et à prendre un certain recul, et à se montrer plus rigoureux vis à vis d'eux-mêmes : dans certains cas, cette démarche introspective prime sur l'enrichissement procuré par l'expérience étrangère.

"Cela nous a permis de prendre du recul, de réfléchir sur notre façon de faire. Parce qu'habituellement, on est pris par le quotidien, on pense qu'on est les meilleurs, et le fait d'aller voir de nouvelles structures à l'étranger avec une réalité locale complètement différente, ça nous oblige à prendre du recul par rapport à notre propre réalité locale. Déjà, il faut l'expliquer aux autres, donc, il faut prendre du recul et ça nous oblige à nous expliquer sur notre façon de faire et de nous critiquer, donc un auto-diagnostic."

Chargée de mission, "Espace Flandres"

Par ailleurs, la découverte des pratiques d'organismes de formation professionnelle étrangers a permis aux professionnels d'avoir une plus grande ouverture et souplesse dans la conception de leurs propres programmes de formation (aménagements d'horaires par exemple). Les formateurs ont également eu l'occasion de porter un regard différent sur leur méthode et s'interroger sur l'adéquation de leurs formations et des publics :

"La découverte des différences culturelles renforce la dynamique identitaire qu'on essaie de promouvoir au niveau des femmes. Parce que le fait de s'adresser à des pays qui ont des cultures assez différentes de la nôtre, renvoie aux formateurs une réflexion sur l'identité des personnes qui sont leurs stagiaires."

Porteur de projet

Par ailleurs, même si les effets concrets de la transnationalité demeurent limités, ce type de partenariat aura au moins permis de créer des conditions favorables en favorisant une certaine ouverture d'esprit des professionnels français. Ces derniers ont ainsi pu trouver l'occasion de dépasser leurs problématiques locales et de casser certains préjugés.

"Nos formateurs n'avaient jamais pensé à l'étranger, et ce projet nous a permis d'avoir un esprit beaucoup plus ouvert. Ils ont ramené des choses du Portugal où à priori, on n'avait rien à apprendre."

Porteur de projet

"Ils n'avaient pas du tout d'expérience dans le transnational. Ils ont pris conscience que le monde ne s'arrêtait pas aux portes de l'organisme de leur petite région, et que sur la base de cette première expérience, ils ont compris qu'il y avait autre chose, et ils ont envie de continuer. Un des résultats importants de ce programme européen, c'est que ça donne le goût d'aller plus loin, de poursuivre."

Porteur de projet

Enfin, les opérateurs ont trouvé dans le partenariat transnational un cadre de travail plus souple et moins concurrentiel :

"L'avantage énorme, c'est que vous travaillez avec des organismes étrangers qui sont dans le même domaine que vous, avec des différences, mais qui ne sont pas concurrents. Cela veut dire qu'il n'y a pas de réticence à donner des informations, ni d'un côté, ni de l'autre (...) Par exemple, pour les gens qu'on a formés en clubs de l'emploi, on les a formés non seulement à la méthodologie, mais on les a aidés à préparer leur projet, à préparer la demande, le financement... Ce qu'on ne ferait jamais ici avec un organisme français qu'on considèrera un peu comme un concurrent."

Porteur de projet

Les échanges transnationaux : l'exemple de la formation à la vente automobile

Dans le cadre d'une formation organisée s'adressant à des femmes souhaitant s'orienter vers les métiers du commerce automobile, un rapprochement a été initié avec l'Irlande. La formation organisée au sein d'Instituts Féminins à la Vente Automobile (IFVA) a pour objectif de donner aux femmes les compétences spécifiques au métier de la vente automobile. Ces dernières sont également formées à la comptabilité, la gestion, l'informatique, et le marketing automobile. Cette formation est complétée par un stage d'application : huit semaines sont passées dans une concession ou en succursale.

La Chambre de Commerce de Dublin a mis en rapport la CCI française et l'IFVA avec un organisme sous-traitant, le SIMI (Society of Irish Motor Industry). L'échange transnational visait le transfert du savoir-faire français auprès de l'organisme dublinois.

Cette démarche a été facilitée par l'ouverture du partenaire irlandais, notée par les intervenants français : *"eux aussi sont convaincus que les femmes ont aussi leur place en Irlande dans le commerce automobile. Je crois qu'on est bien en phase."*

Le rôle de l'IFVA a donc été de conseiller le partenaire irlandais et de l'aider à monter son programme de formation. Le savoir-faire français a pu être "exporté" en Irlande, au cours de deux rencontres, selon des modalités bien particulières : *"en échangeant des programmes, en leur précisant un certain nombre de choses sur les programmes, sur la progression pédagogique de ce stage, sur le déroulement des stages pratiques en concessions, sur le recrutement des stagiaires, sur le profil des stagiaires qu'il fallait recruter pour avoir un taux de réussite relativement important. On leur a expliqué quel type de formateurs recruter, quel était le profil de nos formateurs. Voilà un peu comment ça s'est concrétisé dans la première rencontre qu'on a eue. Pour la deuxième rencontre, on s'est déplacés avec nos stagiaires, de façon à ce qu'ils puissent voir de manière plus concrète quel était le profil de nos stagiaires."*

Dans ce cas précis, l'apport de la transnationalité est double. D'une part, il a permis aux opérateurs français de *"pouvoir démontrer que ce que nous avons fait en France dans le commerce automobile, ça peut être organisé dans d'autres pays"*.

Mais l'échange n'a pas été à sens unique : les professionnels français ont également eu la possibilité de mieux apprécier les divergences existant dans la distribution automobile dans les deux pays : *"le fait d'aller en Irlande, ça nous a fait découvrir énormément de choses, à plusieurs niveaux d'ailleurs. Sur l'organisation du commerce automobile en Irlande, la distribution automobile est quand même différente en Irlande en comparaison avec la France."*

D'autre part, l'échange a permis aux bénéficiaires de découvrir une autre culture : *"elles ont été enthousiasmées par l'organisation des concessions que nous avons visité. C'est vrai que ce n'est pas courant en France. Donc, je pense que même dans leur futur métier, elles pourront en tirer des enseignements intéressants."* Elles ont également pu faire l'apprentissage de la mobilité : *"Cela leur a apporté un peu de mobilité, parce qu'il y en a qui étaient prêtes à aller travailler en Irlande à l'issue de notre voyage."*

IV. 2. L'ébauche d'un savoir-faire européen

Pour un certain nombre d'intervenants locaux, la collaboration transnationale a été une "première" : NOW leur a donc permis de se "rôder".

"Les opérateurs ne connaissaient pas les partenaires et n'avaient pas d'antécédents transnationaux, ce qui fait qu'ils sont plus allés à la découverte qu'ils n'ont élaboré un véritable travail transnational."

Responsable UNREP

Au terme de ce laborieux apprentissage de la transnationalité, ils ont entrevu ce que pourrait apporter ce type d'échange dans le futur. NOW, dans ce cadre-là, a donc permis de jeter les bases d'une collaboration européenne, en favorisant la rencontre de partenaires de pays différents qui se sont apprivoisés mutuellement. Dans ces conditions, on peut penser que les divers intervenants pourront plus efficacement tirer parti d'un tel partenariat transnational à l'occasion d'un autre programme européen. En matière de transnationalité, l'effet de NOW s'appréciera donc à long terme. Un partenaire local résume la relation transnationale, telle qu'elle a été ébauchée à travers NOW :

"Je dirai que tout reste à faire. Oui, il y a eu des contacts. Moi, j'ai identifié des pistes intéressantes, mais pour le moment, on n'a pas les moyens ni le temps pour réaliser ça. Cela nous a permis de nous rencontrer, d'identifier des choses qu'on pourrait faire, des pistes, des méthodologies, mais c'est tout."

Formateur, CEMPAMA

Pour que la transnationalité fonctionne, elle doit être, selon les opérateurs français, menée sur le long terme. Ce n'est pas en effet dans le cadre de NOW que le partenariat transnational a pu prendre forme. Ce processus est

particulièrement lent, et passe par une phase de tâtonnement et de découverte du pays partenaire. A l'issue de collaborations transnationales souvent jugées à peine ébauchées dans le cadre du programme NOW, les opérateurs français se sentent désormais mieux préparés à envisager ce type de collaboration. Par ailleurs, tous évoquent le décalage dans les financements des projets comme un problème important à résoudre si l'on veut envisager des relations de travail durables avec des partenaires étrangers.

"Je crois qu'il faudrait essayer de fidéliser beaucoup plus les partenariats, mais ça, ça ne dépend pas de nous, mais des financements des pays partenaires. C'est sûr que si l'Espagne arrête de financer des formations semblables, il n'y aura plus d'échange. Il faudrait qu'on trouve des partenaires avec qui on puisse travailler sur le long terme, et puis surtout mettre en place ces formations."

Professeur, CFPPA

Finally, the transnationality promoted in the NOW program does not really take root until the relations between partners continue beyond NOW. At this moment, even if the collaboration has proved disappointing within the NOW framework, the principle of transnationality promoted by the program does not bear fruit in the long term. NOW contributes to modifying mentalities and work habits, provoking new "reflexes" transnational. NOW has thus allowed the constitution of networks.

"Au moins, ça nous a permis de rencontrer des Espagnols qu'on n'aurait jamais rencontrés. Et puis deux ans après, les Espagnols avaient un besoin, ils sont venus nous voir, et puis on a pu recevoir des stagiaires. Et puis, comme on a reçu des stagiaires et que ça s'est bien passé, peut-être que pour une autre fois, on aura besoin d'eux ou ils auront besoin de nous, et puis il y aura quelque chose. Mais c'est vraiment sur du long terme."

Directeur, AFPA

L'autre point positif de NOW est sa dimension "pédagogique". En effet, ce programme aura permis l'accès de petites structures aux financements européens. A travers NOW, ces dernières ont pu faire l'apprentissage du langage européen et des procédures de Bruxelles, ce qui leur permettra d'être mieux armées, et "formées" pour obtenir par la suite d'autres financements dans le cadre communautaire.

"Les programmes européens, pour s'en servir, il faut être doué. Il faut être doué pour les comprendre déjà, pour les utiliser, pour savoir si on utilise tel fond public, à quoi on a droit dans les fonds européens."

Responsable Mission Locale

"Ce qu'on a retenu : des moyens et un savoir-faire dans les financements européens et les échanges transnationaux. Ce type d'expérience exige de gros moyens humains, il exige un savoir-faire dans la connaissance des réseaux de financement de la CEE et il est aussi une école pratique des échanges transnationaux."

Partenaire local, Chambre d'agriculture

En fin de compte, l'examen des trente projets révèle que la transnationalité imposée par le programme NOW ne s'est traduite que très rarement par des effets concrets. Dans bien des cas, les échanges ont été à peine ébauchés. Pourtant, au contact de la transnationalité, les opérateurs ont au moins eu l'occasion d'engager une réflexion sur la manière dont un organisme français peut conduire au mieux ce type de partenariat. Ils auront appris que la transnationalité ne s'improvise pas. NOW leur a permis de faire un premier apprentissage de la transnationalité. Leur participation future à d'autres programmes européens permettra à ce titre de "tester" leur capacité à tirer parti de cette formation aux échanges transnationaux, reçue dans le cadre du programme NOW.

CONCLUSION

Au terme de cette évaluation qui a privilégié une approche qualitative du programme opérationnel NOW en France, nous constatons que l'initiative communautaire, à travers sa concrétisation sur le terrain, est un projet dont l'ambition et la dimension sont essentiellement culturelles. Cette initiative vise en effet plus à favoriser une évolution des attitudes et des comportements vis-à-vis de l'insertion professionnelle des femmes, et notamment des femmes en situation difficile.

La discussion autour de la mise en œuvre et du fonctionnement de NOW, telle que nous l'avons appréhendée à travers les entretiens, en apporte une première illustration. Le sentiment de "bricolage" et d'improvisation" de la part de la Commission dans le lancement du programme a été un thème évoqué de façon récurrente par les gestionnaires. Le flou émanant de la Commission aurait généré du flou en France compte tenu de l'absence de directives. Cette question des directives revient également souvent dans le discours du Service des Droits des Femmes, qui semble, dans une certaine mesure, avoir été gêné par leur absence. Mais certains gestionnaires "communautaires" sont plus portés à croire que le Service des Droits des Femmes n'était pas de taille à définir des priorités politiques à partir de ce signe symbolique et politique que la Commission voulait faire en faveur des femmes.

Le "signe symbolique et politique" laissant aux programmes nationaux le soin de préciser les conditions de leur opérationnalité explique peut-être pourquoi les seuls objectifs que certains gestionnaires ont cru percevoir comme émanant de la Commission sont "une volonté de faire toucher l'Europe du doigt aux bénéficiaires", et "de faire de l'Europe une réalité plus tangible". La réplique a consisté à suggérer l'absence de priorités politiques françaises concernant l'emploi des femmes. Ainsi, la mise en place et la configuration du programme NOW en France auraient été déterminées non

par l'organisme pilote, mais par des choix politiques et/ou l'absence de ces mêmes choix tant au niveau européen qu'au niveau national. Le caractère non politiquement porteur du thème de l'emploi des femmes en France aurait fait démarrer NOW avec un handicap.

Cette réciprocité des critiques montre ainsi que si les bases philosophiques du programme NOW furent assez bien perçues dès son origine, ses finalités concrètes n'ont pas été aussi nettement définies. D'autant plus que la responsabilité de cette définition, ou de l'insuffisance de cette définition, ne semble pas vouloir être volontiers endossée. S'agissait-il plus d'agir directement sur le marché du travail, ou de promouvoir l'égalité des chances entre femmes et hommes en matière d'insertion professionnelle ? Sans doute les deux à la fois.

Mais la durée réduite du programme initial NOW ne permettant pas de juger avec pertinence de ses effets directs sur l'emploi, on privilégie avec le recul sa dimension culturelle qui ne souffre pas la discussion.

Ainsi, le succès des stages proposés par les différents projets élaborés dans le cadre de NOW se mesure moins à l'aune des embauches réalisées à leur suite qu'au renouvellement des attitudes des stagiaires elles-mêmes par rapport à l'emploi et à leur employabilité. Cela pour ce qui concerne les publics-cibles du programme.

Mais la dimension culturelle de NOW s'appréhende aussi et surtout à travers ses effets sur les opérateurs et plus particulièrement les porteurs de projets. La prise en compte de cette dimension semble essentielle pour prendre une mesure pertinente des effets les plus déterminants du programme. En effet, par delà le fonctionnement même du dispositif, le cercle des bénéficiaires s'élargit, pour englober, au delà des bénéficiaires directs, des bénéficiaires indirects, à savoir les divers acteurs opérationnels.

Ces derniers, à travers l'élargissement d'actions qu'ils menaient déjà en faveur des femmes ou d'expérimentations dans le domaine d'une

formation s'adressant à un public spécifiquement féminin ont acquis ou perfectionné leur savoir faire. D'autant plus que la transnationalité imposée les a souvent amenés à confronter leurs méthodologies et pratiques à des contextes et des cultures différents. C'est un des principaux apports de NOW, qui a ainsi initié un partenariat d'un genre nouveau pour maints opérateurs.

Mais les effets de cet apport ne constituent que l'esquisse d'un savoir faire européen, qui appelle améliorations et amendements du dispositif mis en place par NOW.

C'est ainsi que les différents gestionnaires et opérateurs du programme NOW ont été invités à se prononcer sur les modifications à apporter au programme, alors même que NOW 2 était élaboré et reconduit dans sa nouvelle forme pour la période suivante. Comme peu d'interlocuteurs connaissaient les modalités exactes de fonctionnement de NOW 2, nous reproduisons ici les recommandations telles qu'elles ont été énoncées, sans omettre celles qui aujourd'hui ne sont plus pertinentes à cause des changements apportés par le nouveau programme NOW ⁵. Elles éclairent cependant l'ensemble des attitudes et opinions exprimées.

Une série de recommandations pratiques ont été émises concernant différents domaines. Elles peuvent s'énoncer comme suit :

⁵ Pour information, les modifications de procédure pour NOW 2 telles qu'elles nous ont été décrites dans leur ligne générale, sont les suivantes :

- La mission du FSE reprend la coordination unique du programme avec toutefois l'aide d'un groupe de pilotage composé de différents ministères.
- Un Comité de suivi, plus large que le précédent, dans lequel sont représentés les régions, les partenaires sociaux, les ministères et la Commission, décide des modifications éventuelles du programme.
- Une déconcentration de la gestion du programme à 80% est mise en place (les Préfets de régions en sont les bénéficiaires). Un pouvoir accru est donné aux Déléguées Régionales aux Droits des Femmes qui deviennent un échelon moteur du dispositif.

Le regret de voir retirer le pilotage du programme au Service des Droits des Femmes a été exprimé. Car le Service des Droits des Femmes a piloté un programme nouveau et *"Cela n'a pas été parfait, mais cela n'a pas été facile"*.

* *Assistance technique* :

- donner une assistance technique aux déléguées régionales pour trois ou quatre régions pour aider à monter les projets ;

* *Financement* :

- décentraliser la gestion du programme avec mise en place d'un système de contrôle local pour éviter le double financement ;
- accélérer les procédures de financement ("*Faire parvenir les financements à temps : c'est une simple question de volonté politique*"), et simplification des formulaires du FSE ;
- inverser le système de financement c'est-à-dire faire en sorte que l'accord du programme NOW facilite les financements nationaux et non l'inverse
- mettre en place un fonds pour assurer la jonction entre l'agrément et le financement de l'action (avec 0% d'intérêts);

* *Informatisation* :

- mettre en place un outil informatique. L'absence d'utilisation d'un tel outil a été ressentie comme un facteur de surcharge de travail par les gestionnaires du dispositif. Sa mise en place et une informatisation totale du programme sont souhaitées, d'une part, pour alléger la charge de travail des circuits administratifs, d'autre part, pour créer un outil de suivi plus opérationnel des projets ;

* *Aide spécifique au "transnational"* :

- outiller les opérateurs en leur donnant des pistes pour le transnational ;
- créer un "bureau de rapprochement" des structures associatives au niveau de la Commission pour aider à la mise en réseau et à la recherche de partenaires;

* *Formation* :

- assurer une meilleure formation des services instructeurs.

* *Développement local* :

- croiser les formations liées au développement d'un territoire; favoriser les synergies locales.

Le renforcement de la réflexion sur des points seulement esquissés au cours de la phase initial du programme se présente comme un objectif prioritaire dans l'avenir. Il s'agit, dans le cadre de la poursuite du programme, de renforcer la réflexion sur certains aspects de la problématique femmes qui n'ont pas été jusqu'ici suffisamment abordés. Une réflexion par exemple sur la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle s'impose. Et y impliquer les hommes constituerait un atout supplémentaire particulièrement pertinent pour la suite du programme. De même un renforcement de la réflexion méthodologique, sur le thème "Comment forme-t-on les femmes ?", est également préconisé.

On constate à l'analyse de ces propositions ou suggestions que le succès du programme NOW dans sa nouvelle mouture passe par un développement substantiel des mesures dites complémentaires, mesures qui ont été, semble-t-il, "le parent pauvre" du premier programme opérationnel. Mais parallèlement à cet effort, c'est l'accessibilité des opérateurs à l'information qui est à développer. C'est une des conditions pour capitaliser et valoriser toutes les expériences menées sur les différents territoires.

Le développement de ces échanges entraînera une synergie entre projets qui sera porteuse d'avancées méthodologiques dans l'accompagnement et le suivi des femmes en recherche d'emploi. Consolidation des acquis, extension des réseaux et intégration de la culture de l'égalité dans les politiques de l'emploi et les pratiques de formation sont autant de dimensions qui ne peuvent que s'inscrire dans la durée.

On retrouve en fin d'analyse la vocation de l'initiative NOW et ce qu'il y a de plus essentiel en elle. C'est une initiative qui associe dans un processus de réflexion et d'intervention un grand nombre d'organisations et de personnes œuvrant dans le domaine de l'égalité des chances ⁶. Ce processus vise à changer et perfectionner les modèles et les pratiques traditionnelles dans ce domaine. NOW possède donc une claire vocation stratégique et ne représente qu'un point de référence pour les actions à développer dans l'avenir.

⁶. Cf. Maria do Carmo NUNES. Rapport pour la CCE. DGV/B/4. Avril 1994.

ANNEXES

- Annexe 1** Liste des gestionnaires du programme NOW rencontrés au cours de l'évaluation
- Annexe 2** Guide d'entretien avec les responsables communautaires du programme NOW
- Annexe 3** Guide d'entretien des partenaires nationaux
- Annexe 4** Guide d'entretien avec les porteurs de projets participant au programme NOW
- Annexe 5** Guide d'entretien avec les partenaires régionaux des projets participant au programme NOW
- Annexe 6** Guide d'entretien avec les partenaires locaux des projets participant au programme NOW
- Annexe 7** Guide d'entretien avec les stagiaires des projets participant au programme NOW
- Annexe 8** Les caractéristiques des cinq classes de projets du programme NOW
- Annexe 9** Fiches techniques des 30 projets soumis à l'enquête qualitative

ANNEXE 1

**LISTE DES GESTIONNAIRES DU PROGRAMME NOW
RENCONTRES AU COURS DE L'EVALUATION**

Mme C. ALEXOPOULOU	Coordinatrice NOW à la Commission Européenne
Mme V. ARTIGES	Chargée des femmes en milieu rural, statut des conjointes de non salariés
M. C. BAPST	Expert RACINE, membre du Comité de suivi
Mme BAUMELOU	Expert RACINE
M. Ph. BLANCHARD	Ancien Conseiller Technique Emploi auprès du Cabinet de Mme V. Neiertz
Mme R. BERNADET	Chef du Bureau Emploi, Formation, Egalité Professionnelle, Service des Droits des Femmes
Mme M. BONOMI l'Outre- Territoires	Bureau des Affaires Européennes, Direction des affaires économiques, sociales et culturelles de Mer, Ministère des Départements et d'Outre-Mer; membre du GNN.
Mme C. BROCARD	Chargée de la formation professionnelle, Service des Droits des Femmes
Mme H. BRUNEL	Chef de la Mission du FSE
Mme A. DE LA BRETESCHE	Déléguée régionale, Conseiller technique "Droits des femmes"
M. J.-Ph. COQUART	Assistant technique Horizon Handicapé, AFPA
M. J.-L. DELBOVIER	Expert national détaché, contrôleur financier de NOW
Mme N. DIEN	Service Financier Mission Fonds Social Européen
Mme F. DIVISIA	Ancienne Chargée de Mission du Bureau EFEP du Service des Droits des Femmes
Mme M. FELIX	Expert de mode d'accueil, Institut de l'Enfance et de la Famille

Mme E. FENEZ	Expert ILE, membre du GNN; créatrice d'entreprises
M. J.-P. GAYOL	Chargé des affaires financières, Service des Droits des Femmes
Mme M. HALPERN	Ancienne Chargée de Mission auprès de M. Philippe Blanchard
Mme A. HUBERT	Chef de l'Unité Egalité des Chances
Mme Y. JEHEL	Coordinateur PIC à la Mission FSE
Mme G. LECAMP	Coordinatrice du programme ILE (Initiative locale d'emploi) à l'OCDE; administrateur à l'OCDE, membre du GNN
Mme M. LEVY	Ancienne adjointe au Chef de la Mission FSE, expert DATAR au GNN
Mme M.-S. MARADEIX	Chargée de mission à la cellule d'Appui NOW
M. D. MATHIEU	Ancien Directeur de Cabinet adjoint de Mme V. Neiertz
Mme F. MICHAUD	Présidente du CNIDFF, membre du GNN
Mme O. PLAN	Chargée de mission au Ministère de l'Agriculture, membre du GNN
Mlle M. POTIER	Secrétaire de la Cellule d'appui NOW
Mme I. RAKOFF	Délégation à l'Emploi, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, membre du GNN
M. F. ROCHET	Responsable du Volet NOW au CNIDFF
M. P. SARDOU	Chef de service, Service des Droits des Femmes
M. B. VERRIER	Ancien coordonnateur NOW, adjoint au Chef du Service des Droits des Femmes
Mme A. VALE	Coordinatrice NOW, Commission des Communautés Européennes
M. VILBOIS	Coordinateur Horizon handicapés, Délégation à l'Emploi

ANNEXE 2

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES RESPONSABLES COMMUNAUTAIRES DU PROGRAMME NOW

1 - ELABORATION DU PROGRAMME NOW

1.1 - Qui a été l'initiateur du programme NOW au niveau communautaire ?

1.2 - Parmi les autres programmes européens, quelle spécificité avez-vous voulu donner à NOW et pourquoi ?

1.3 - A quelles caractéristiques de ce programme avez-vous donné le plus d'importance ? Et pourquoi ?

- *le caractère transnational et communautaire*
- *les mesures complémentaires*
- *l'impact sur l'emploi des femmes et les effets sur la promotion de l'égalité des chances*

2 - MISE EN PLACE EFFECTIVE DU PROGRAMME

2.1 - Quelles ont été les modalités de montage du programme à Bruxelles ?

- *Vous êtes-vous inspiré des programmes existants ou s'agit-il d'une innovation ?*

2.2 - Comment avez-vous procédé pour repérer et désigner les partenaires nationaux du programme en France ?

- *le principe a-t-il été le même dans tous les pays ?*

2.2 - Y-a-t'il une spécificité française dans la mise en place du programme NOW ou existe-t-il un moule européen qui a été appliqué à chacun des pays partenaire ?

2.3 - Y a-t-il eu synchronisation des programmes dans tous les pays de la Communauté ou tentative de le faire ?

2.4 - Les instructions communautaires quant à la mise en place du programme étaient-elles très précises ou laissaient-elles une marge d'autonomie :

- * au niveau national ?
- * au niveau transnational ?

2.5 - Un comité de suivi a-t-il été mis en place au niveau de la Commission pour suivre la montage du programme en France et répondre aux questions qui pouvaient être amenées à se poser ?

2.6 - Un dispositif d'assistance technique pour mettre les Etats en liaison a-t-il été organisé ?

diffusion d'un catalogue de ressources ?

2.7 - Quel type d'évaluation vous êtes-vous fixés au départ ?

2.8 - Quels sont les critères retenus pour dire que le programme fonctionne ?

3 - LE FONCTIONNEMENT EFFECTIF DU PROGRAMME

3.1 - Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement du programme NOW ?

Sous questions :

- L'information réalisée a-t-elle touché le public prévu ?
préciser les manques éventuelles et/ou le décalage entre prévus/réalisés.

- Tous les partenaires prévus ont-ils répondu à votre sollicitation ?

- Etes-vous satisfait de la répartition du travail et des modes de communication entre les différents échelons : local, national, transnational et communautaire ?

3.2 - Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement des structures de mise en oeuvre et de gestion du programme en France ?

Par exemple concernant :

- la fréquence des rencontres ou contacts
- la diffusion de l'information
- la qualité de leur écoute en général
- les rôles respectifs de chacune des structures
- le repérage de l'interlocuteur pertinent pour une question donnée
- la qualité globale des communications (lourdeur ou facilité)

3.3 - La France a été un des premiers pays à démarrer le programme NOW. Comment avez-vous perçu cette avance de la France ?

3.4 - En 1992 de nouveaux crédits ont été accordés au programme NOW. Sur quelles bases ces prolongements de financements ont-ils été accordés ?

- des résultats satisfaisants
- ou des reliquats ?

3.5 - Quel jugement émettez-vous sur le choix d'utilisation ou de non utilisation de ces crédits supplémentaires faits par la France ?

3.6 - Quels jugements portez-vous sur les choix français :

*100% femmes
milieu associatif, petits projets*

3.7 - Quelle synergie a existé entre NOW et les autres programmes communautaires ?

Si elle a existé: répond-elle aux attentes de la commission ?
Si non, quelles types de synergie étiez-vous en mesure d'espérer ?

3.8 - Quels sont les principaux effets attendus du programme NOW ?

* au niveau du caractère transnational et communautaire :

- pour les gestionnaires du dispositif
- pour les porteurs du projet
- pour les bénéficiaires finaux

* en termes d'impact sur l'emploi des femmes :

- pour les gestionnaires du dispositif
- pour les porteurs du projet
- pour les bénéficiaires finaux (stagiaires, entreprises)

* sur la promotion de l'égalité des chances

- pour les gestionnaires du dispositif
- pour les porteurs du projet
- pour les bénéficiaires finaux

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des adultes ?

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des publics féminins ?

- Ce programme a-t-il favorisé l'émergence de nouveaux opérateurs ?

- Ce programme a-t-il contribué à améliorer le savoir faire des opérateurs ?

3.9 - Quelles sont selon vous les spécificités du programme NOW français en comparaison avec ceux des autres pays ?

3.10 - Quelles sont les modifications envisagées pour le prochain programme, au niveau communautaire, et au niveau national en France ?

Faire préciser, s'agissant :
- des objectifs
- de l'organisation
- des conditions d'attribution
- de la gestion du programme

3.11 - Sur quelles bases le programme NOW a-t-il été reconduit ? (La reconduction de NOW était-elle prévue au départ ?)

ANNEXE 3

GUIDE D'ENTRETIEN DES PARTENAIRES NATIONAUX

-A quel titre, avez-vous participé à la mise en place du programme NOW ?
Faire préciser : si c'est à titre personnel ou au titre du service (de la structure) de la personne.

1 - CONNAISSANCE DU PROGRAMME NOW

1.1 - Quand et par quel moyen, avez-vous été informé pour la première fois de l'existence du programme NOW ?

1.2 - S'agissait-il pour vous d'un programme européen parmi d'autres ou était-ce la première fois que vous étiez confronté à un programme européen ?

Faire préciser éventuellement : à quel autre programme européen la personne avait-elle eu l'occasion de participer auparavant ?

1.3 - Parmi les autres programmes européens, quelle était selon vous la spécificité de NOW ?

1.4 - Quelles caractéristiques de ce programme vous ont alors paru importantes ? Et pourquoi ?

Faire préciser, l'importance relative des trois points originaux les plus généralement soulignés :

- le caractère transnational et communautaire
- les mesures complémentaires
- l'impact sur l'emploi des femmes et les effets sur la promotion de l'égalité des chances

1.5 - Si vous deviez définir en quelques mots le programme NOW, comment le feriez-vous ?

2 - MISE EN PLACE EFFECTIVE DU PROGRAMME

2.1 - Si la personne participe à titre personnel :

Quelles sont les raisons de votre décision de participer au programme NOW ?

- Si la personne participe au titre de son service (de sa structure) :

* Au terme de quel processus, la décision de participer au programme NOW a-t-elle été prise ?

Faire préciser :

- les enjeux de la décision
- le degré de "facilité" de la prise de décision
- l'existence d'un argument décisif
- les éventuelles oppositions à cette décision

* Comment s'est articulé le programme NOW dans l'activité courante de la structure ?

Sous-questions :

- Le programme NOW a-t-il permis de dégager des opportunités ou au contraire était-ce un élément de plus à gérer ?

- En termes de méthode, peut-on considérer que le programme NOW était en accord ou en contradiction avec les méthodes habituelles de la structure ?

- Quelles étaient les incidences de la mise en place de ce programme du point de vue matériel : en personnel, temps de travail, moyens financiers ?

2.3 - Dans le cadre de la mise en oeuvre et de la gestion du programme, dans quel(s) type(s) de structure(s) avez-vous travaillé ?

Il existe notamment :

- la Coordination de la DG V
- la Coordination des Programmes d'Initiatives Communautaire de la Mission FSE
- la Coordination et la Cellule d'Appui NOW rattachés au Service des Droits des Femmes
- les Délégations pour les Droits des Femmes
- le Groupe National NOW
- Le Comité de Suivi

2.4 - Les instructions communautaires quant à la mise en place du programme étaient-elles très précises ou vous laissaient-elles une marge d'autonomie :

* au niveau national ?

* au niveau transnational ?

Si des instructions existaient : quelles étaient-elles ?

Si non : quelles options spécifiques ont été retenues de votre part ?

Dans les deux cas, faire préciser la réponse s'agissant de :

- la définition des objectifs
- la mise en place des différentes procédures (d'information, de sélection ...)

2.5 - Pourriez-vous décrire de manière concrète les étapes suivantes de la mise en place du Programme qui ont conduit à ce que des projets vous soient présentés :

- Faire décrire :*
- les procédures d'information et de communication
 - les partenariats sollicités (nationaux et transnationaux)
 - les modalités de montage des projets
 - les modalités et les critères de sélection des projets
 - le financement des projets
 - l'assistance technique pour le montage des projets
 - le suivi et l'évaluation des projets sélectionnés
 - la capitalisation et la valorisation des actions.

3 - LE FONCTIONNEMENT EFFECTIF DU PROGRAMME

3.1 - Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement du programme NOW ?

Sous questions :

- L'information réalisée a-t-elle touché le public prévu ?
faire préciser les manques éventuelles et/ou le décalage entre prévus/réalisés.
- Tous les partenaires prévus ont-ils répondu à votre sollicitation ?
- Quelle appréciation globale portez-vous sur les projets qui vous ont été soumis ?
- Etes-vous satisfait des règles de décision ?
- Y-a-t-il parfois des débats, des désaccords sur les projets ?
- Y-a-t-il eu des opportunités et des problèmes spécifiques pour le financement ?
- Y-a-t-il eu des opportunités et des problèmes spécifiques liés au transnational ?
- Avez-vous eu les moyens de réaliser un suivi des projets retenus ?
- Etes-vous satisfait de la répartition du travail et des modes de communication entre les différents échelons : local, national, transnational et communautaire ?

3.2 - Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement des structures de mise en oeuvre et de gestion du programme ?

Par exemple concernant:

- la fréquence des rencontres ou contacts
- l'accès à la documentation et la diffusion de l'information
- la qualité de leur accueil et de leur écoute en général
- les rôles respectifs de chacune des structures
- le repérage de l'interlocuteur pertinent pour une question donnée
- la qualité globale des communications (lourdeur ou facilité)
- les questions de financement

3.3 - En 1992, puis en 1994, deux nouvelles opportunités ont permis d'agréer ou de renforcer des projets. Comment ces développements du programme ont-ils été vécus ? Ont-ils donné lieu à de nouvelles orientations ? Quel en a été l'impact pour le programme ?

3.4 - Quelle synergie a existé entre NOW et les autres programmes communautaires ?

3.5 - Pouvez-vous me dire selon vous quels sont les principaux effets du programme NOW ?

Sous-questions :

- S'agit-il des effets attendus selon le programme ?
- Quels types d'effets se sont produits et comment peut-on les mesurer ?

* au niveau du caractère transnational et communautaire :

- pour les gestionnaires du dispositif
- pour les porteurs du projet
- pour les bénéficiaires finaux

* en termes d'impact sur l'emploi des femmes :

- pour les gestionnaires du dispositif
- pour les porteurs du projet
- pour les bénéficiaires finaux (stagiaires, entreprises)

* sur la promotion de l'égalité des chances

- pour les gestionnaires du dispositif
- pour les porteurs du projet
- pour les bénéficiaires finaux

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des adultes ?

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des publics féminins ?

- Ce programme a-t-il favorisé l'émergence de nouveaux opérateurs ?

- Ce programme a-t-il contribué à améliorer le savoir faire des opérateurs ?

3.6 - Quelles sont selon vous les spécificités du programme NOW français en comparaison avec ceux des autres pays ?

3.7 - Si vous deviez envisager des modifications pour le prochain programme, lesquelles proposeriez-vous ?

Faire préciser, s'agissant :

- des objectifs
- de l'organisation
- des conditions d'attribution
- de la gestion du programme

ANNEXE 4

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PORTEURS DE PROJETS PARTICIPANT
AU PROGRAMME NOW****1 - CONNAISSANCE DU PROGRAMME NOW**

1.1 - Quand et par quel moyen, avez-vous été informé pour la première fois de l'existence du programme NOW ?

1.2 - S'agissait-il pour vous d'un programme européen parmi d'autres ou était-ce la première fois que vous étiez confronté à un tel programme ?

1.3 - Quelle était selon vous la spécificité de NOW et quelles caractéristiques de ce programme vous ont alors paru importantes ? Et pourquoi ?

- le caractère transnational et communautaire
- les mesures complémentaires
- l'impact sur l'emploi des femmes et les effets sur la promotion de l'égalité des chances

1.4 - Si vous deviez définir en quelques mots le programme NOW, comment le feriez-vous ?

2 - MISE EN PLACE EFFECTIVE DU PROJET

2.1. Au terme de quel processus, la décision de participer au programme NOW a-t-elle été prise ?

2.2. Quelles ont été les différentes étapes dans le montage du projet ? (Définition des objectifs, recherche de partenaires locaux, de partenaires transnationaux...)

Sous-questions :

- A chacune de ces étapes, avez-vous rencontré des difficultés particulières ? Si oui, lesquelles ?

- Comment ont-elles été résolues ?

- Quels moyens en personnel, temps de travail, ressources financières ont été affectés au projet ? Y a-t-il eu évolution en cours de projet ?
Si oui, pourquoi ?

3 - LE FONCTIONNEMENT EFFECTIF DU PROJET

- 3.1. - Quelle appréciation portez-vous sur les résultats de votre projet ?
- 3.2. - Y-a-t-il eu des opportunités et des problèmes spécifiques liés au transnational ?
- 3.3. - Etes-vous satisfait des modes de communication entre les différents partenaires : local, national, transnational ?
- 3.4. - Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement du programme NOW ?

4 - LES EFFETS DU PROJET

4.1. - Pouvez-vous me dire selon vous quels sont les principaux effets du programme NOW ?

Sous-questions :

- S'agit-il des effets attendus selon le programme ?
- Quels types d'effets se sont produits ?

* au niveau du caractère transnational :

- pour les partenaires participant au projet
- pour les bénéficiaires finaux

* en termes d'impact sur l'emploi des femmes :

- pour les bénéficiaires finaux (stagiaires, entreprises)

* sur la promotion de l'égalité des chances

- pour les bénéficiaires finaux

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des adultes ?

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des publics féminins ?

- Ce programme a-t-il contribué à améliorer le savoir faire des opérateurs ?

4.2 - Quelles seraient vos suggestions pour améliorer soit votre projet, soit le dispositif du programme NOW ?

ANNEXE 5

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTENAIRES REGIONAUX DES PROJETS PARTICIPANT AU PROGRAMME NOW

-A quel titre, avez-vous participé à la mise en place du programme NOW ?
Faire préciser : si c'est à titre personnel ou au titre du service (de la structure) de la personne.

1 - CONNAISSANCE DU PROGRAMME NOW

1.1 - Quand et par quel moyen, avez-vous été informé pour la première fois de l'existence du programme NOW ?

1.2 - S'agissait-il pour vous d'un programme européen parmi d'autres ou était-ce la première fois que vous étiez confronté à un programme européen ?

Faire préciser éventuellement : à quel autre programme européen la personne avait-elle eu l'occasion de participer auparavant ?

1.3 - Parmi les autres programmes européens, quelle était selon vous la spécificité de NOW ?

1.4 - Quelles caractéristiques de ce programme vous ont alors paru importantes ? Et pourquoi ?

Faire préciser l'importance relative des trois points originaux les plus généralement soulignés :
 - le caractère transnational et communautaire
 - les mesures complémentaires
 - l'impact sur l'emploi des femmes et les effets sur la promotion de l'égalité des chances

1.5 - Pour définir en quelques mots le programme NOW, comment le feriez-vous ?

2 - MISE EN PLACE EFFECTIVE DU PROGRAMME

2.1 - Comment s'est articulé le programme NOW dans l'activité courante de la structure ?

Sous questions :

- Le programme NOW a-t-il permis de dégager des opportunités ou au contraire était-ce un élément de plus à gérer ?

- En termes de méthode, peut-on considérer que le programme NOW était en accord ou en contradiction avec les méthodes habituelles de la structure ?

- Quelles étaient les incidences de la mise en place de ce programme du point de vue matériel : en personnel, temps de travail, moyens financiers ?

2.2 - Dans le cadre de la mise en oeuvre et de la gestion du programme, avez-vous travaillé dans l'une ou plusieurs des structure(s), qui chapeaute le programme ?

Il existe notamment :

- la *Coordination de la DG V*
- la *Coordination des Programmes d'Initiatives Communautaire de la Mission FSE*
- la *Coordination et la Cellule d'Appui NOW rattachés au Service des Droits des Femmes*
- les *Délégations pour les Droits des Femmes*
- le *Groupe National NOW*
- Le *Comité de Suivi*

...

2.3 - Les instructions communautaires quant à la mise en place du programme étaient-elles très précises ou vous laissaient-elles une marge d'autonomie :

- * au niveau national ?
- * au niveau transnational ?

Si des instructions existaient : quelles étaient-elles ?

Si non : quelles options spécifiques ont été retenues de votre part pour sélectionner les projets ?

2.4 - Pourriez-vous décrire de manière concrète votre action dans la mise en place du programme au niveau régional ?

- les *procédures d'information et de communication*
- les *partenariats sollicités*
- les *modalités de montage des projets*
- les *modalités et les critères de sélection des projets*
- le *financement des projets*
- l'*assistance technique pour le montage des projets*
- le *suivi et l'évaluation des projets sélectionnés*
- la *capitalisation et la valorisation des actions.*
- *organisation de rencontres pour les opérateurs (entre eux ou avec d'autres partenaires)*

3 - LE FONCTIONNEMENT EFFECTIF DU PROGRAMME

3.1 - Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement du programme NOW ?

Sous questions :

- L'information réalisée a-t-elle touché le public prévu ?
faire préciser les manques éventuelles et/ou le décalage entre prévus/réalisés.
- Tous les partenaires prévus ont-ils répondu à votre sollicitation ?
- Quelle appréciation globale portez-vous sur les projets qui vous ont été soumis ?
- Etes-vous satisfait des règles de décision ?

- Y-a-t-il parfois des débats, des désaccords sur les projets ?
- Y-a-t-il eu des opportunités et des problèmes spécifiques pour le financement ?
- Le programme a-t-il favorisé l'émergence de nouveaux partenariats ?
Il peut s'agir de partenariats, que vous n'aviez jamais envisagés, etc.
- Quel a été le degré d'implication pour chaque partenaire (nouveaux ou anciens) ayant collaboré à cette mise en oeuvre ?
Comme par exemple, les syndicats, les chambres consulaires, etc.
- Y-a-t-il eu des opportunités et des problèmes spécifiques liés au transnational ?
- Y-a-t-il eu une mise en relation entre les actions mises en place dans le cadre de NOW et des actions de même type réalisées au niveau régional ?
- Etes-vous satisfait de la répartition du travail et des modes de communication entre les différents échelons : local, national, transnational et communautaire ?

3.2 - Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement des structures de mise en oeuvre et de gestion du programme ?

Par exemple concernant:

- la fréquence des rencontres ou contacts
- l'accès à la documentation et la diffusion de l'information
- la qualité de leur accueil et de leur écoute en général
- les rôles respectifs de chacune des structures
- le repérage de l'interlocuteur pertinent pour une question donnée
- la qualité globale des communications (lourdeur ou facilité)
- les questions de financement

3.3 - En 1992, puis en 1994, deux nouvelles opportunités ont permis d'agréer ou de renforcer des projets. Comment ces développements du programme ont-ils été vécus ? Ont-ils donné lieu à de nouvelles orientations ? Quel en a été l'impact sur le programme ?

3.4 - Quelle synergie a existé entre NOW et les autres programmes communautaires ?

3.5 - Vous-est-il arrivé de financer par d'autres moyens des projets qui avaient été refusés dans le cadre de NOW, ou, qui n'ont pas été reconduits d'un volet du programme à l'autre ?

3.6 - Etes-vous en mesure d'évaluer les principaux effets du programme NOW?

Sous-questions :

- S'agit-il des effets attendus selon le programme ?
- Quels types d'effets se sont produits et comment peut-on les mesurer ?
Au niveau du caractère transnational et communautaire, en termes d'impact sur l'emploi des femmes, la promotion de l'égalité des chances.

sur

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des adultes et/ou des publics féminins?
- Ce programme a-t-il favorisé l'émergence de nouveaux opérateurs ?
- Ce programme a-t-il contribué à améliorer le savoir faire des opérateurs ?

3.7 - Quelles sont selon vous les spécificités du programme NOW français en comparaison avec ceux des autres pays ?

3.8 - Si vous deviez envisager des modifications pour le prochain programme, lesquelles proposeriez-vous ?

Faire préciser, s'agissant :

- des objectifs
- de l'organisation
- des conditions d'attribution
- de la gestion du programme

ANNEXE 6

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTENAIRES LOCAUX DES PROJETS PARTICIPANT AU PROGRAMME NOW

1 - CONNAISSANCE DU PROGRAMME NOW

1.1 - Quand et par quel moyen, avez-vous été informé pour la première fois de l'existence du programme NOW ?

1.2 - S'agissait-il pour vous d'un programme européen parmi d'autres ou était-ce la première fois que vous étiez confronté à un tel programme ?

1.3 - Quelle était selon vous la spécificité de NOW et quelles caractéristiques de ce programme vous ont alors paru importantes ? Et pourquoi ?

- le caractère transnational et communautaire
- les mesures complémentaires
- l'impact sur l'emploi des femmes et les effets sur la promotion de l'égalité des chances

1.4 - Si vous deviez définir le programme NOW, comment le feriez-vous ?

2 - MISE EN PLACE EFFECTIVE DU PROJET

2.1. Au terme de quel processus, avez-vous été associé au projet X participant au programme NOW ?

2.2. Quelle sont les grandes caractéristiques de votre mission ?

2.3. Comment votre mission a-t-elle été définie dans le montage du projet ?

Sous-questions :

- Des difficultés particulières se sont-elles présentées? Si oui, lesquelles ?
- Comment ont-elles été résolues ?
- Quels moyens en personnel, temps de travail, ressources financières avez-vous affectés au projet ? Y a-t-il eu évolution en cours de projet ? Si oui, pourquoi ?

2.4. Y a-t-il des aspects dans le montage du projet qui suscitent des regrets de votre part ?

3 - LE FONCTIONNEMENT EFFECTIF DU PROJET

3.1. - Quelle appréciation portez-vous sur les résultats du projet auquel vous participez?

3.2. - Y-a-t-il eu des opportunités et des problèmes spécifiques liés au transnational ?

3.3. - Etes-vous satisfait des modes de communication entre les différents partenaires : local, national, transnational ?

3.4. - Quel jugement portez-vous sur le fonctionnement du programme NOW et notamment sur le partenariat ?

4 - LES EFFETS DU PROJET

4.1. - Pouvez-vous me dire selon vous quels sont les principaux effets du programme NOW ?

Sous-questions :

- S'agit-il des effets attendus selon le programme ?

- Quels types d'effets se sont produits ?

* au niveau du caractère transnational :

- pour les partenaires participant au projet
- pour les bénéficiaires finaux

* en termes d'impact sur l'emploi des femmes :

- pour les bénéficiaires finaux (stagiaires, entreprises)

* sur la promotion de l'égalité des chances

- pour les bénéficiaires finaux

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des adultes ?

- Ce programme a-t-il donné lieu à l'émergence de nouveaux savoir-faire en matière de formation des publics féminins ?

- Sur quels points, ce programme a-t-il contribué à améliorer votre propre savoir faire ?

4.2 - Quelles seraient vos suggestions pour améliorer soit le projet auquel vous participez, soit le dispositif du programme NOW ?

ANNEXE 7

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES STAGIAIRES DES PROJETS PARTICIPANT AU PROGRAMME NOW

1 - CONNAISSANCE DU PROJET

1.1. - Quelle était votre situation avant de participer au projet X ?

Niveau de formation
Domaine de formation éventuel
Situation matrimoniale
Situation économique
Souhaits avant la participation au projet

1.2. - Comment avez-vous appris l'existence du projet ?

1.3. - Comment avez-vous été amenée à effectuer un stage dans le cadre de ce projet ?

Démarches effectuées
Personnes rencontrées
Modalités d'orientation
Définition des objectifs et décision finale

2 - DEROULEMENT DU STAGE

2.1. - Comment s'est déroulé votre stage ?

Formation théorique, formation pratique, stage en entreprise, rencontres.
Autres...

2.2. - Avez-vous rencontré des difficultés pendant ce stage ?

Si oui : lesquelles ? Comment ont-elles été résolues ?

3 - LES EFFETS DU STAGE

3.1. - Etes-vous satisfaite des résultats de votre stage ? Pourquoi ?

3.2. - D'après votre expérience, pouvez-vous dire si ce type de stage a des effets :

- sur l'emploi des femmes
- sur la promotion de l'égalité des chances entre hommes et femmes

4.2 - Quelles seraient vos suggestions pour améliorer les stages participant à ce projet ?

ANNEXE 8

LES CARACTERISTIQUES DES CINQ CLASSES DE PROJETS DU PROGRAMME NOW

L'analyse typologique des 155 projets participant au programme NOW a permis d'isoler cinq grandes classes.

Classe 1

(33% des projets)

Les projets d'aide à l'insertion pour des femmes chômeurs de longue durée

Le groupe le plus nombreux rassemble des projets cherchant à favoriser l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée, notamment par un travail de bilan, de construction de projet et de suivi individualisé. Ces projets s'adressent souvent à des jeunes et des personnes sans qualification, de niveau inférieur au bac. Il s'agit d'opérations financées par une subvention FSE maximum (45%), complétée par des fonds publics nationaux (50 à 60%).

caractéristiques les plus significatives :

accès à l'emploi	94%
formation personnalisée	18%
suivi individualisé	28%
petits effectifs de stagiaires (<50)	66%
public : chômeurs longue durée	88%
public : jeunes	58%
public : sans qualification	56%
formation longue (>1500 heures)	46%
financement public moyen (de 50 à 60%)	82%
financement FSE important	60% part FSE de 40 à 45%, et 32% part FSE > 45%
partenariat avec le Portugal	50%
partenariat avec l'Espagne	40%

Guide de lecture :

94% des projets rassemblés dans la classe 1 ont pour objectif l'accès à l'emploi, et 18% d'entre eux assurent une formation personnalisée.

Classe 2

(19% des projets)

Les formations courtes soutenant la création d'entreprise

Le principal groupe de projets visant, spécifiquement, à favoriser la création d'entreprise rassemble près de 20% des opérations du programme NOW. Ce sont des projets intéressant de petits groupes de stagiaires et correspondant à des formations de courte durée (moins de 300 heures), notamment dans des secteurs d'activité intéressant le milieu rural.

La moitié d'entre eux bénéficient d'un subventionnement FSE supérieur à 45% du coût du projet. La plupart ne s'appuient que sur un seul partenaire transnational.

caractéristiques les plus significatives :

création d'entreprise		83%
réseaux d'échange et formation de formateurs pour la création d'entreprise		17%
aide à la création d'entreprise en secteur rural		21%
secteur agricole et agro-alimentaire		28%
secteur tourisme		31%
accompagnement de projets de création d'entreprise		21%
petits effectifs de stagiaires (<50)		93%
projets à petits budgets	31% moins de 270 KF	et 35% de 270 à 460 KF
public : salariés de PME menacées		35%
public : chômeurs longue durée		52%
formation courte	38% moins de 300 heures	et 35% de 300 à 700 heures
financement public faible (<50%)		35%
financement FSE important	28% de 40 à 45%	et 48% plus de 45%
partenariat transnational : un seul partenaire		66%
partenariat transnational : échanges de stagiaires		14%

Classe 3

(27% des projets)

Les formations personnalisées pour des femmes chômeurs de longue durée

Ces projets destinés à faciliter l'accès à l'emploi correspondent notamment à des formations personnalisées, s'adressant à des chômeurs de longue durée, souvent jeunes. Il s'agit de formations plutôt longues (plus de 1000 heures), fonctionnant avec de petits effectifs (moins de 50 stagiaires), et dispensées par des organismes publics.

La part de financement public national est élevée (60 à 70% pour la moitié d'entre eux), et elle est complétée par une subvention FSE modérée (30 à 40%).

caractéristiques les plus significatives :

accès à l'emploi	83%
formation personnalisée	29%
formation secrétariat, gestion, comptabilité	24%
formation domaine social	17%
petits effectifs de stagiaires (<50)	75%
public : chômeurs longue durée	78%
public : jeunes	56%
public : sans qualification	56%
formation plutôt longue	32% de 1000 à 1500 heures et 22% plus de 1500 heures
opérateur public	39%
financement public important	49% de 60 à 70% et 20% plus de 70%
financement FSE moyen (30 à 40%)	63%
partenariat transnational : deux partenaires	54%
partenariat transnational : échanges de stagiaires	12%

Classe 4

(7% des projets)

Les formations longues s'adressant à des femmes déjà qualifiées

Ce dernier groupe rassemble quelque projets correspondant à des formations de longue durée (dépassant 1500 heures), visant une spécialisation pour une réinsertion professionnelle, notamment dans le secteur industriel. Ils ne s'adressent pas spécialement aux jeunes, ou aux chômeurs sans qualification.

caractéristiques les plus significatives :

accès à l'emploi	91%
secteur agricole et agro-alimentaire	36%
secteur industriel	18%
suivi individualisé	55%
effectifs de stagiaires non connu	82%
gros effectifs de stagiaires (>100)	18%
public : non connu	73%
formation longue (>1500 heures)	100%
opérateur privé	27%
pas de financement privé	91%
financement public moyen (de 50 à 60%)	100%
financement FSE important	45% de 40 à 45% et 55% plus de 45%
partenariat transnational : évaluation, expertise	36%%
partenariat avec le Portugal	46%
partenariat avec la Grèce	45%

Classe 5

(13% des projets)

Les formations longues destinées à la création d'entreprise

Le second groupe de projets centrés sur l'aide à la création d'entreprise, correspond à des formations de longue durée (plus de 1500 heures), s'adressant à des groupes de stagiaires qui peuvent être importants (plus de 100 personnes). Ils ne s'adressent ni à des jeunes, ni à des chômeurs de longue durée. Leurs opérateurs sont le plus souvent des associations. Ils se distinguent aussi par un nombre important de partenaires transnationaux.

caractéristiques les plus significatives :

création d'entreprise		83%
et accès à l'emploi		53%
accompagnement de projets de création d'entreprise		37%
mesures complémentaires		21%
secteur tourisme		32%
secteur sanitaire et social		32%
formation personnalisée		21%
effectifs de stagiaires non connu		63%
gros effectifs de stagiaires (>100)		16%
public : chômeurs		63%
formation longue (>1500 heures)		89%
opérateur associatif		79%
financement public important	42% de 60 à 70%	et 37% plus de 70%
financement FSE faible (<30%)		42%
partenariat transnational :	37% de 3 à 5 partenaires	et 21% plus de 5 partenaires
partenariat transnational : évaluation, expertise		21%%
partenariat avec le Portugal		47%
partenariat avec l'Allemagne		26%

ANNEXE 9

FICHES DESCRIPTIVES DES 30 PROJETS

AQUITAINE

PROJET n° 104

Renforcement 94

THEME : RURAL

ORGANISME : 3 I E

81, boulevard Pierre 1er
33110 LE BOUSCAT
Tél : 56 49 33 66 Fax : 56 49 68 82
Contact : Brigitte ZANETTI

ACTION : Formation à la gestion et à la création de commerces multiples en zones rurales.

PARTENAIRE : ESPAGNE :

Escuela Europeo de Negocios
Calle Segre, 8/13
28002 MADRID
Tél : 34 1 563 19 74 Fax : 34 1 563 37 99

Contacts : Jesus DAVALLILO & Rosa PEREZ

PROJET n° 148

Renforcement 94

THEME : FORMATION PROFESSIONNELLE
DIVERSIFICATION

ORGANISME : AFPA Aquitaine

22, rue Alfred de Vigny
33200 BORDEAUX
Tél : 56 17 14 00 Fax : 56 17 14 29

Contact : Monsieur Richard DANIER

ACTION : Formation aux métiers de la maintenance d'appareils électriques et électroniques :
- préparation au stage,
- stage : motivation, formation,
- visites entreprises.

PARTENAIRE : ESPAGNE :

ROSA CHACEL
Menendez Playo, 1-1°
47001 VALLADOLID
Tél : 34 30 43 73

Contact : Teresa MAROTO

PROJET n° 180**THEME :** RURAL**ORGANISME :** INTER AFOCG28, rue Godefroy-Cavaignac, 75011 PARIS
Tél : 40 09 10 18 Fax : 40 09 17 09

Contact : Odile STAB

ACTION : Créer un réseau de femmes porteuses de projets individuels ou collectifs dans le **département de la Dordogne**. Etude des projets jusqu'à leur mise en oeuvre. Formation à la valorisation des savoir-faire et des potentialités locales.**PARTENAIRE :** IRLANDE :North West Community Development Institute
Ard O'Donnell
Letterkenny, CO. DONEGAL
Tél : 353 74 219 88 Fax : 353 74 246 90

Contact : Mary REID

PROJET n° 187**THEME :** LUTTE CONTRE LE CHOMAGE**ORGANISME :** Groupe ODESCentre Social de la Pépinière
6-8, avenue Robert Schuman
64000 PAU
Tél : 59 92 72 00 Fax : 59 92 72 12

Contact : Pascale KUTER

ACTION : Permettre à des femmes en danger d'exclusion de s'insérer professionnellement et socialement par la mise en place d'ateliers de recherche intensive d'emploi et, en parallèle, d'un dispositif de suivi-accompagnement et d'une structure d'accueil des enfants.**PARTENAIRE :** PORTUGAL :Centro Local de Animação e Promoção Rural
Apartado, 53, 4600 AMARANTE
Tél : 351 55 42 32 37 Fax : 351 55 42 66 28

Contact : Augusta MEIVE

BOURGOGNE

PROJET n° 110*Renforcement 94***THEME :** RURAL**ORGANISME :** PAYSAJE (Parents Associés de l'Yonne)

5, rue de Valmy, 89000 AUXERRE

Tél : 86 52 27 38

Fax : 86 51 00 24

Contact : Marc LECOIN

ACTION : Formation qualifiante aux métiers de la petite enfance en liaison avec la création et le développement de lieux d'accueil dans le département (crèches parentales)**PARTENAIRES :** ESPAGNE :Service de Développement Local du
Mancomunidad del Raiguer, BINISSALEM
Contact : M.D. Cortillo TORRESPORTUGAL :ADSCS (Association pour le Développement Social
et Communautaire de Santarem)
Traversa Maestro Luis Silveira, 2
2000 SANTAREM
Tél : 351 43 33 21 61 Fax : 351 43 33 36 43
Contacts : Annabela BARRETO, Fernanda SILVACRECHE DE POVO
Jardin de Infancia, TORRES VEDRASLUXEMBOURG :

C.F.F.M., Contact : Carole MUNHOWEN

PROJET n° 121**THEME :** CREATION D'ENTREPRISE**ORGANISME :** CRIDFF de Bourgogne

15-17, rue Diderot, 21000 DIJON

Tél : 80 67 52 63

Contact : Catherine SICALIDOU

ACTION : Formation à la création d'entreprise "Entreprendre". En parallèle : études de marché sur le contexte socio-économique local. Formation de formateurs.**PARTENAIRES :** GRECE :Municipalité d'Athènes
22 rue Lission , 10438 ATHENES
Tél : 30 1 524 23 67 Fax : 30 1 322 36 10
Contact : Ira VALSAMAKI-RALLIBanque Agricole de Grèce - SA
Centre de Formation, KASTRI - ATHENESPORTUGAL :Centro de Acolhimento e Integração Social
VILAR FORMOSO

PROJET n° 163	Renforcement dans NOW 2				
THEME :	FORMATION PROFESSIONNELLE DIVERSIFICATION				
ORGANISME :	<u>GRETA Montbard</u> 2, rue d'Abrantès, B.P. 97 21506 MONTBARD CEDEX Tél : 80 92 36 19 Fax : 80 89 11 49 Contact : M. BELIN				
ACTION :	Préqualification et qualification sur machines-outils à commande numérique et mécanique.				
PARTENAIRES :	<table> <tr> <td><u>PORTUGAL :</u></td> <td>CENFIM DREF NORTE Rua Conde da Covilhã, Apartado 1279 4104 PORTO CEDEX Contact : José CARDOSO</td> </tr> <tr> <td><u>IRLANDE :</u></td> <td>County Westmeath Vocational Education Committee Bridge House, Bellevue Road, MULLINGAR Contact : Pr. Pdraic DUNNE</td> </tr> </table>	<u>PORTUGAL :</u>	CENFIM DREF NORTE Rua Conde da Covilhã, Apartado 1279 4104 PORTO CEDEX Contact : José CARDOSO	<u>IRLANDE :</u>	County Westmeath Vocational Education Committee Bridge House, Bellevue Road, MULLINGAR Contact : Pr. Pdraic DUNNE
<u>PORTUGAL :</u>	CENFIM DREF NORTE Rua Conde da Covilhã, Apartado 1279 4104 PORTO CEDEX Contact : José CARDOSO				
<u>IRLANDE :</u>	County Westmeath Vocational Education Committee Bridge House, Bellevue Road, MULLINGAR Contact : Pr. Pdraic DUNNE				

PROJET n° 164	Renforcement 94						
THEME :	FORMATION PROFESSIONNELLE DIVERSIFICATION						
ORGANISME :	<u>Centre National de Ressources sur les formations en bio-industries</u> Lycée Gustave Eiffel, Boulevard Champollion, 21034 DIJON Tél : 80 74 15 70 Fax : 80 70 03 38 Contact : M. MOUTRILLE						
ACTION :	Répertorier les centres de formation et les programmes de formation en bio-industries dans les 12 pays de la C.E.E., transférer les outils, animer des échanges, favoriser l'accès à l'information des publics concernés.						
PARTENAIRES :	<table> <tr> <td><u>ITALIE :</u></td> <td>IFOLD, Via Satta, 104 09128 CAGLIARI, Sardaigne Contact : Maria FUSCO</td> </tr> <tr> <td><u>IRLANDE :</u></td> <td>V.E.C. Westmeath Co, MULLINGAR Contact : Brendan DALY & Pdraic DUNNE</td> </tr> <tr> <td><u>ROYAUME UNI :</u></td> <td>NORTH TRAFFORD COLLEGE Stretford, MANCHESTER Contact : Heather NEWSHOLME</td> </tr> </table>	<u>ITALIE :</u>	IFOLD, Via Satta, 104 09128 CAGLIARI, Sardaigne Contact : Maria FUSCO	<u>IRLANDE :</u>	V.E.C. Westmeath Co, MULLINGAR Contact : Brendan DALY & Pdraic DUNNE	<u>ROYAUME UNI :</u>	NORTH TRAFFORD COLLEGE Stretford, MANCHESTER Contact : Heather NEWSHOLME
<u>ITALIE :</u>	IFOLD, Via Satta, 104 09128 CAGLIARI, Sardaigne Contact : Maria FUSCO						
<u>IRLANDE :</u>	V.E.C. Westmeath Co, MULLINGAR Contact : Brendan DALY & Pdraic DUNNE						
<u>ROYAUME UNI :</u>	NORTH TRAFFORD COLLEGE Stretford, MANCHESTER Contact : Heather NEWSHOLME						

PROJET n° 165

THEME : **FORMATION PROFESSIONNELLE
DIVERSIFICATION**

ORGANISME : GRETA Val de Saône
22, rue Carnot, 21130 AUXONNE
Tél : 80 37 41 73 Fax : 80 37 32 09
Contact : Sylvie CHARBONNIER

ACTION : Formation aux métiers du transport routier

PARTENAIRES : DANEMARK : AMU CENTER Aarhus
Hasselager Alle, 2
DK - 8260 VIBY J
Tél : 86 28 54 55 Fax : 86 28 91 22
Contact : John BRASKHOJ

PORTUGAL : RODOVIARIA NACIONAL
Av Columbano Bordalo Pinheiro, 86
1093 LISBONNE
Tél : 351 1 726 71 23
Contact : Dr CAMPOS MENDES

PROJET n° 156**Renforcement 94**

THEME : **FORMATION PROFESSIONNELLE**

ORGANISME : Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole
8, avenue du Parc, 21200 BEAUNE
Tél : 80 24 79 95 Fax : 80 24 07 55
Contact : Florence ZITO

ACTION : Formation en secrétariat spécialisé en viticulture et en commercialisation de produits viticoles et promotion touristique.

PARTENAIRES : ESPAGNE : ASOCIATION LA RUEDA
7.4 Plaza Alonso Martinez. 09003 BURGOS
Tél : 34 47 20 51 27 Fax : 34 47 27 65 29
Contact : Maria JESUS

CFO FRANCESC LAYRET
08730 VILAFRANCA DEL PENEDES
Tél : 34 3 818 01 37 Fax : 34 3 818 06 54
Contact : Pilar YAGUE PEREZ

FRANCHE-COMTE

PROJET n° 158*Renforcement dans NOW 2 Renforcement 94***THEME :** RURAL

ORGANISME : CRIDF de Franche-Comté
 21, rue de la République, 25000 BESANCON
 Tél : 81 83 48 19
 Contact : Madame CLAVIER

ACTION : Promotion et formation à la création d'entreprise en milieu rural : étude socio-économique; redynamisation et motivation ; formations qualifiantes ; aide au montage de projets dans les secteurs artisanat, tourisme, services de proximité.

PARTENAIRES : PORTUGAL : CEDRE, 49-5° av. Joao Crisostomo, 1000 LISBOA
 Tél : 351 1 352 15 36 Fax : 351 1 352 16 29
 CENTRO DE ACOLHIMENTO E INTEGRACAO
 126-4° av do Carlos I, 1200 LISBOA

PROJET n° 119**THEME :** CREATION D'ENTREPRISE

ORGANISME : Université de Franche-Comté
 Formation Continue, 25030 BESANCON CEDEX
 Tél : 81 66 61 01 Fax : 81 66 61 02
 Contact : Madame HAMANDIA

ACTION : Créer un dispositif expérimental d'accueil, d'information, de conseil et d'accompagnement sur la création d'activité (mise en place de lieux ressources). Mettre en place un réseau d'échanges entre Fribourg, Grenade et Besançon. Mettre en place un réseau de créatrices. L'action se fait en partenariat avec Retravailler, la Mission Locale de Besançon, le CRIDF, l'UFCS.

PARTENAIRES : ESPAGNE : Institut Andaluz de la Mujer
 Junta de Andalucia
 Gabinete Formación y Empleo
 Carreteria, 60. MALAGA 29008
 Tél : 34 52 22 91 33
 Contact : Rosa GOMEZ TORRALBO

ALLEMAGNE : EURES
 Dreikönigstrasse, 19. D 7800 FREIBURG
 Tél : 49 761 759 55 Fax : 49 761 70 68 30
 Contact : Christel RESENBERGER-BALZ

PROJET n° 219**NOW 2****THEME :** **FORMATION PROFESSIONNELLE**

ORGANISME : Conseil Régional de Franche-Comté
 4, Square Castan, 25031 BESANCON CEDEX
 Tél : 81 61 61 61 Fax : 81 83 12 92
 Contact : Mademoiselle Martine MENIGOZ

ACTION : Formations pour promouvoir l'emploi vocationnel féminin : acquisition d'un savoir-
 faire spécifique pour 300 femmes au sein d'une entreprise régionale ; incitation à l'embauche dans des emplois stables et à fort potentiel d'emplois qualifiés ; aide à la
 mobilité intersectorielle de la main-d'oeuvre féminine. En amont du stage, les femmes reçoivent une formation adaptée.

PARTENAIRES : PORTUGAL : ASSOCIACAO FERNAO MENDES PINTO
 Rua Dr José Galvao, 3140 Montemor-o-Velho
 Tel.: (039) 689220/520 Fax.: (039) 689827
 Contact : Pedro Galvao

ITALIE A. F. FORUM, Associazione per l'alta formazione
 13 via Monte Delle Gioie, 0199 Roma
 Tel.: (10. 39) 6 86 20 33 41 Fax.: 6 86 20 31 69
 Contact : Anna Crisi

ILE-DE-FRANCE

PROJET n° 3**THEME :** **CREATION D'ENTREPRISE**

ORGANISME : IRFED (Institut de Recherche et de Formation Education et Développement)
 49, rue de la Glacière, 75013 PARIS
 Tél : 43 31 98 90 Fax : 43 37 13 39
 Contact : Ruth PADRUN

ACTION : Formation de femmes immigrées à la création d'entreprise.
 Suivi, accompagnement.

PARTENAIRE : ITALIE : AF FORUM (Associazione per l'Alta Formazione)
 13 Via Monte delle Gioie 00199 ROMA
 Tél : 39 6 83 70 57 Fax : 39 6 831 49 46
 Contact : Valentino BOBBIO

PROJET n° 140*Renforcement 94***THEME :** LUTTE CONTRE LE CHOMAGE

ORGANISME : ATEP
 5, allée Becquerel, 93140 BONDY
 Tél : 48 49 77 58 Fax : 48 50 74 08
 Contact : Monsieur Thierry BENOIT

ACTION : Mise en place en 2 ans 1/2 de 50 Clubs de l'Emploi dans toute l'Ile-de-France. Recherche intensive d'emploi par une méthode de redynamisation, motivation. Méthode fondée sur la solidarité "Club", inspirée d'une méthode canadienne.

PARTENAIRES : PORTUGAL : HOMES E SISTEMAS
 36B rua Cidade de Cardiff, 1100 LISBOA
 Tél : 351 1 815 39 00 Fax : 351 1 815 39 10
 Contact : Lurdes JUDICE

GRECE : KEMEDIN
 58 3rd Septemvriou, 10433 ATHENES
 Tél : 30 1 821 21 33
 Contact : Lazaros DOUKAKIS

PROJET n° 143**THEME :** FORMATION PROFESSIONNELLE

ORGANISME : CREATIONS, 19, rue Béranger, 75003 PARIS
 Tél : 40 27 00 99 Fax : 40 27 09 90
 Contact : Stella COHEN

ACTION : Suivi et accompagnement dans l'emploi. Mise en commun d'expériences acquises à partir d'interventions menées dans les départements d'Ile-de-France par 5 organismes de formation en vue d'une insertion stable dans l'emploi de femmes ayant suivi des formations qui n'ont pas abouti à l'emploi.

PARTENAIRES : ESPAGNE : IPADE
 10-5° plaza de Espana, 28008 MADRID
 Tél : 34 1 541 56 77 Fax : 34 1 541 41 84
 Contact : Jose Antonio BERNALDEZ

MUJERES JUVENES
 Centro Empleo, 28013 MADRID
 Tél : 34 1 559 19 99 Fax : 34 1 541 88 11

PROJET n° 144**THEME :** FORMATION PROFESSIONNELLE**ORGANISME :** CREATIONS

19, rue Béranger, 75003 PARIS

Tél : 40 27 00 99 Fax : 40 27 09 90

Contact : Stella COHEN

ACTION : Formation qualifiante en secrétariat évolutif (comptable, juridique, électroradiologie) avec encadrement personnalisé et suivi (Seine St Denis et Paris).**PARTENAIRES :** ITALIE :

IFOM

Viale Piemonte, 90144 PALERME

Tél : 39 91 33 41 19

IRLANDE :

ROYAL BREFFNI TRANINING Ltd

Lower Main Street, Killeshandre, CO. CAVAN

Tél : 353 49 344 44

PROJET n° 147**THEME :** MIXITE**ORGANISME :** STHENEContact : Thierry Benoit (EFEL Conseil, 53 rue Clisson, 75013 Paris)
Tél.: 45 86 09 99 Fax : 45 86 15 55**ACTION :** Développement et promotion du contrat pour la mixité des emplois auprès des entreprises de moins de 600 salariés : promotion par information écrite, audiovisuelle, rencontres avec les employeurs, les partenaires sociaux, étude sur les critères qui facilitent la mixité des emplois.**PARTENAIRE :** ESPAGNE :

INSTITUT VALENCIA DE LA DONA

Naquera, 9, VALENCIA

Tél : 34 6 391 48 87 Fax : 34 6 331 44 21

Contacts : Lourdes ALONSO BELZA
Silvia FAJARNES

PROJET n° 233**NOW 2****THEME :** **FORMATION PROFESSIONNELLE****ORGANISME :** MAIRIE DE MANTES-LA-VILLE

Place de la Mairie, Route de Houdan, 78200 MANTES-LA-VILLE
 Tél : 34 77 03 64 Fax : 34 78 45 28
 Contact : Monsieur BOYER

ACTION : Préparer des stagiaires afin qu'elles deviennent des professionnelles qualifiées pour la garde et l'accueil des jeunes enfants. Formation qualifiante permettant d'accéder au CAP de la Petite Enfance.

PARTENAIRE : ITALIE : I.F.O.M.
 (Istituto per la Formazione e l'Orientamento nel Mezzogiorno)
 Via Dante, 57
 93141 PALERMO
 Tél : 39 61 121 26 Fax : 39 91 334 685

PROJET n° 253
94**Renforcement****THEME :** **FORMATION ET INSERTION PROFESSIONNELLE****ORGANISME :** Groupe des Associations de la Place des Fêtes

Local Espace des Fêtes
 10, rue Augustin Thierry, 75019 PARIS
 Tél : 42 08 43 53
 Contact : Monsieur Jean REBY

ACTION : Aider des femmes d'origine immigrée à intégrer progressivement le marché du travail,
 en leur proposant un cadre de formation qui tienne compte de leurs contraintes familiales :

- maîtrise de leur environnement,
- intégration des codes sociaux,
- acquisition de techniques domestiques et diverses,
- valorisation et adaptation de savoir-faire antérieurs.

PARTENAIRES : ALLEMAGNE : Initiative Selbstandiger Immigrantinnen
 Schlesischestrape 32
 D - 1000 BERLIN 36
 Tél : 49 30 612 12 56
 Contact : Czarina WILPERT

IRLANDE : Antonas NOW
 22, Earlsfort Terrace, DUBLIN

NORD-PAS-DE-CALAIS

PROJET n° 101 b

Renforcement 94

THEME : RURAL

ORGANISME : ESPACE Initiatives Rurales
1, rue de Saint-Omer, 62560 FAUQUEMBERGUES
Tél : 21 95 19 60 Fax : 21 93 34 63
Contact : Eric PALLANDRE

En partenariat avec IMAGINE, rue du Marais, 62310 TORCY
Tél : 21 90 66 04 Fax : 21 81 77 40
Contact : Anne-Marie FLANDRIN

ACTION : Aide à la création d'activités en zones rurales, en partenariat avec des associations intermédiaires, des foyers ruraux, des collectivités locales, l'ANPE : (repérage des projets, sensibilisation, information, accueil, bilan, formation à la gestion de projet, à la gestion d'entreprise, à la vie associative ; formation qualifiante ; suivi-accompagnement des projets ; organisation d'un colloque international). Organisation en parallèle d'un service de garderie d'enfants et de transports collectifs ?

PARTENAIRES : PORTUGAL : ADICES (Associação de Desenvolvimento de Iniciativas Culturais, Sociais e Economicas)
Rua Monzinho de Albuquerque, Apartado 28
3440 SANTA COMBA DAO Fax : 351 32 88 20 30
Contact : Maria MOURA

TERRAS DENTRO, 50 rua Nova, 7095 ALCACOVAS

PROJET n° 101 c

Renforcement 94

THEME : FORMATION PROFESSIONNELLE / DIVERSIFICATION

ORGANISME : RETRAVAILLER Nord-Pas-de-Calais
15, rue Puebla, 59800 LILLE
Tél : 20 54 94 94 Fax : 20 42 09 56
Contact : Brigitte RUBIN

ACTION : Parcours de formation personnalisé pour permettre à des chômeuses de longue durée d'accéder à une qualification et à l'emploi en élargissant leurs horizons professionnels.

PARTENAIRE : PORTUGAL : COOPERATIVA SEIES
38.3 rua da Victoria, 1100 LISBOA
Tél : 351 1 342 67 73 Fax : 351 1 342 67 65
Contact : Isabel REBELO

PROJET n° 101 bis c**THEME :** FORMATION PROFESSIONNELLE

ORGANISME : Agence pour le Développement des Quartiers de Roubaix
 Hôtel de Ville, 17, Grand'Place, 59100 ROUBAIX
 Tél : 20 73 92 05 Fax : 20 73 69 71
 Contact : M. Pascal DEREN

ACTION : Insertion sociale et professionnelle de femmes en grande difficulté (majorité immigrées). Action menée en lien direct avec les intervenants des quartiers (centres sociaux) et en intégrant les enfants des stagiaires : information, mobilisation, préformation, formation qualifiante (confection, maintenance appareils électriques, services). Fait partie du réseau national DSU (Développement Social Urbain).

PARTENAIRES : ALLEMAGNE : FRAUEN INITIATIVE
 Elsfleth Straben,
 2800 BREMEN
 Tél : 04 21 39 41 09 Fax : 04 21 33 80 79
 Contact : Katja BARLOSCHTY

BELGIQUE : FOREMEUPEN

GRECE : PRAXIS

IRLANDE : PAUL PARTNERSHIP LIMERICK
 Unit 25, The Tait Centre
 Dominic Street, LIMERICK
 Tél : 61 41 93 88 Fax : 61 41 80 98
 Contact : Marie O'MALLEY

PORTUGAL : FUNDACAO PARA O DESENVOLVIMENTO DA
 ZONA HISTORICA DO PORTO

ROYAUME UNI : CITY OF BRADFORD METROPOLITAN COUNCIL
 Employment Initiatives Division and Youth and
 Community Education Service
 Jacob's Well, BRADFORD BD1 5RW
 Tél : 02 74 75 35 06
 Contact : Avril AUTERBERRY

S.P.A.N
 (Single Parent Action Network)
 14, Robertson Road, Eastville,
 BRISTOL BS5 6 JY
 Tél : 02 72 51 42 31
 Contact : Sue COHEN

PROJET n° 260**NOW 2****THEME :** **FORMATION PROFESSIONNELLE**

ORGANISME : DAFCO de Lille (Délégation Académique à la Formation Continue)
7, rue de Thionville, 59800 LILLE
Tél : 20 12 14 14 Fax : 20 12 14 99
Contact : Madame Geneviève SCHOONHEERE

ACTION : Formation de femmes en secrétariat bureautique (brevet professionnel) mises en situation au sein d'une entreprise d'entraînement.

PARTENAIRE : BELGIQUE : S.I.E.P., 25, rue Forgeur, 4000 LIEGE
Tél : 41 22 08 78 Fax : 41 21 04 44
Contact : Chantal DUCHESNE

IRLANDE : Limerick Vocational Education Committee
Athenaeum Building
30 Upper Cecil Street, LIMERICK
Tél : 353 61 41 76 88
Contact : D. FRAWLEY

PROJET n° 287**NOW 2 Renforcement 94****THEME :** **FORMATION PROFESSIONNELLE**

ORGANISME : C.R.E.A.F.I. (Coopérative de Recherches, d'Etudes et de leurs Applications dans les domaines de la Formation et de l'Insertion)
125, rue du Marché, 59000 LILLE
Tél : 20 13 97 98 Fax : 20 13 91 02

Contact : Monsieur Jean-Paul DELBECK

ACTION : Permettre à 15 femmes en difficultés d'insertion de suivre une action de préparation en vue d'une formation "Auxiliaire de la Petite Enfance" et vérifier l'adéquation entre leur personnalité, leurs souhaits professionnels et le métier envisagé. Professionnaliser les stagiaires, dont le projet a pu être validé, à un poste de travail repéré au sein d'une structure d'accueil de la petite enfance, ou par l'obtention d'un agrément d'assistance maternelle.

PARTENAIRE : ESPAGNE : CENTRO DE ATENCION A LA MUJER
LEONOR DAVALOS
Calle Leonor Davalos n° 15
41001 SEVILLE

MULTI-REGIONS

PROJET n° 43

Renforcement 94

THEME : **FORMATION PROFESSIONNELLE**

ORGANISME : **ACEPP** (Association Collectifs Enfants-Parents-Professionnels)
 15, rue du Charolais
 75012 PARIS
 Tél : 43 44 18 58 Fax : 43 45 99 98
 Contact : Danuska USAL

ACTION : Parcours de formation pour jeunes en difficulté avec accompagnement et suivi dans le secteur de la petite enfance et éducation. Formation de formateurs.

PARTENAIRE : **BELGIQUE :** Vormingscentrum voor de begeleiding van het jong kind
 Dunantlean, 2
 9000 GENT
 Tél : 32 91 64 64 33 Fax : 32 91 64 64 96
 Contact : Jan PEETERS

Regionalzentrum für kleinkindbetreuung
 Hisselgasse
 4700 EUPEN
 Tél : 32 87 55 48 30
 Contact : Suzanne REYNDERS

GRECE : Family and Child Care Center
 76 Skoufa Str.
 ATHENES
 Tél : 30 1 36 23 828 Fax : 30 1 36 23 626 / 49 08 772
 Contact : Maria BIRBILS

IRLANDE : Muintearas na Noilean au Togra Oideachais
 Leitir Moir, Gaillimh
 Tél : 353 91 81 145/81 155 Fax : 353 91 81 277
 Contact : Mr. Sean de CLEIR

ROYAUME UNI : Childminding, Advice, Training
 Leeds Civic Hall,
 Leeds LS1 IUR
 West Riding of Yorkshire
 Tél : 44 532 47 40 50 Fax : 44 532 47 40 46
 Contact : Sue MARSDEN

PROJET N° 221 en partenariat avec les CCI de Millau, Nîmes et Maubeuge.

NOW 2

FORMATION PROFESSIONNELLE / DIVERSIFICATION

ORGANISME : Chambre de Commerce et d'Industrie Versailles Val d'Oise-Yvelines
 Direction de la Formation Professionnelle Continue
 7, avenue des Trois Peuples, 78180 MONTIGNY LE BRETONNEUX
 Tél : 30 57 21 63 Fax : 30 57 27 22
 Contact : Claudine LEFEBVRE

ACTION : Qualification de femmes dans la vente automobile par une formation au sein d'Instituts Féminins à la Vente Automobile (IFVA). Création d'un réseau I.F.V.A. au niveau national et européen (élaboration d'une charte de qualité, d'un cahier des charges, transfert de savoir-faire, montage des formations).

PARTENAIRES : ESPAGNE : CCI Séville ALLEMAGNE : CCI Postdam
GRECE : CCI Athènes ITALIE : CCI Turin
Prévisions : PORTUGAL : CCI Lisbonne BELGIOUE : CCI Gand
ESPAGNE : CCI Alicante, CCI Barcelone, CCI Saragosse

PROJET n° 227

THEME : **RURAL**

ORGANISME : CEDAG (Centre d'Etudes et de Développement de l'Agriculture et des Groupes)
 65, rue de Saint Briec, 35042 RENNES CEDEX
 Tél : 99 54 63 00 Fax : 99 54 63 09
 Contact : Monsieur Yves ARNAUD

ACTION : Favoriser l'insertion de femmes sans statut dans la vie économique rurale (secteur aquacole et services en milieu rural) par des actions intégrant les techniques de formation ouverte. Création d'un ensemble d'outils pédagogiques et de formations tests pour le secteur aquacole et les services en milieu rural.

PARTENAIRES : ESPAGNE : Conselleria de Pesca Mariqueo y Culturos Marinos
 Centro experimental de vilaxoan, Apt 208, Vilgarcia de Arousa
 Tél : 50 01 55 et 50 01 61
 Contact : Mr Amancio LAUDIN SARAIZ

ITALIE : CIPA, 5 via Bigari, 40128 BOLOGNA

IRLANDE : Regional Technical College, GALWAY

PORTUGAL : FORPESCA (Centro de Foramacao Professional para un sector des pescas), Av Brasilia, Predencos, 1400 LISBOA
 Tél : 61 76 70 et 61 12 07
 Contact : Manuela CORREIA LOPES

Associação "IN LOCO", 8 rua da Marinha, 1°D°, 8000 FARO

PROJET n° 48**THEME :** CREATION D'ENTREPRISE**ORGANISME :** CNIDFF, 7 rue du Jura, 75013 PARIS
Tél : 43 31 77 00 Fax : 47 07 75 28
Contact : Annick CHARRIER**ACTION :** Projet "Eurocréatrices" : formation de 45 femmes à la création d'entreprise**PARTENAIRES :** **ESPAGNE :** Institut Català de la Dona (ICD)
Fontanella 21.23 - Planta 3°, 08010 BARCELONNE
Tél : 412 17 73 Fax : 412 14 24
Contact : Nuria LLORACH**ITALIE :** Administration Provinciale de Forli
P. 22 A Morgagni 9, 47100 FORLI**PORTUGAL :** Association des Entreprises du Nord du Portugal
Exponor, 4450 MATOSINOS
Tél : 99 61 486 Fax : 99 57 612
Contact : Anna Maria RIBEIRO GONCALVES**PROJET n° 262***NOW 2***THEME :** RURAL**ORGANISME :** NYMPHEA, 8 bis, rue de la Clie, Sevreau, 79000 NIORT.
Tél : 49 35 23 98 Fax : 49 35 23 99 Contact : M. Gérard CLOSIER**ACTION :** Actions sur 3 sites de formation (Marmande, Vannes, Vaison la Romaine) permettant de trouver ou retrouver une activité professionnelle dans des entreprises locales, de créer des petites entreprises sous forme individuelle ou coopérative ; de professionnaliser une fonction dans le cadre d'une exploitation agricole familiale.**PARTENAIRES :** **ESPAGNE :** FONDACION PRO PENEDES "Dona 1994"
08720 VILAFRANCA DEL PENEDES
Tél : 93 818 08 11 Fax : 93 892 11 66
Contact : Pilar Yagüe PEREZPATRONATO DE FORMACION Y EMPLEO
Ayuntamiento de Coria, Carretera de Casillas s./n
10800 CORIA - CACERES
Tél : 34 27 50 06 40 Fax : 34 27 50 07 75
Contact : Fernando FUENTES GARCIA**IRLANDE :** TEAGASC,
Rural development Division, Athenry, Co. GALWAY
Tél : 353 91 44473 Fax : 353 91 44296
Contact : John WHIRISKEY**PORTUGAL :** ESCOLA BEIRA AGUIEIRA
Rua Dr Jose Lopez de Oliveira, 3450 MORTAGUA
Tél : 351 31 92 13 59 Fax : 351 31 92 00 52
Contact : Anna Paula COSTA

