

Module 2 :

GENRE, INNOVATION ET

COMPETITIVITE

Penel^{♀♂}pe



Co-funded by
the European Union

Introduction

À une époque marquée par des progrès technologiques rapides et des changements sur le marché mondial, *l'innovation* est devenue la pierre angulaire de **la compétitivité**. Les clusters et les PME, en tant que pôles d'activité entrepreneuriale, sont soumis à une pression croissante pour s'adapter à l'évolution des besoins des consommateurs et tirer parti des technologies émergentes. Dans ce contexte dynamique, *l'innovation en matière de genre* offre une perspective essentielle pour favoriser la créativité, répondre à la diversité des besoins du marché et encourager une croissance durable.

En intégrant *l'analyse de genre* dans la conception des produits, de services et de stratégies, les entreprises peuvent exploiter des opportunités inexploitées, améliorer la conception centrée sur l'utilisateur et mieux adapter leurs produits au marché. *L'innovation en matière de genre* ne se limite pas à l'inclusion, mais consiste à **créer des solutions plus intelligentes et plus efficaces qui trouvent un écho auprès d'un public plus large**.

Ce cours fournit aux clusters et aux PME les outils nécessaires pour adopter *l'innovation en matière de genre comme catalyseur de compétitivité*, en présentant les meilleures pratiques mondiales et des stratégies concrètes pour intégrer la perspective de genre dans la R&D, favoriser les écosystèmes collaboratifs et surmonter les obstacles à l'innovation axée sur la diversité.

Unité 2.1

Fondements de
l'innovation de genre





Définitions et concepts clés

Qu'est-ce que l'innovation genrée ?

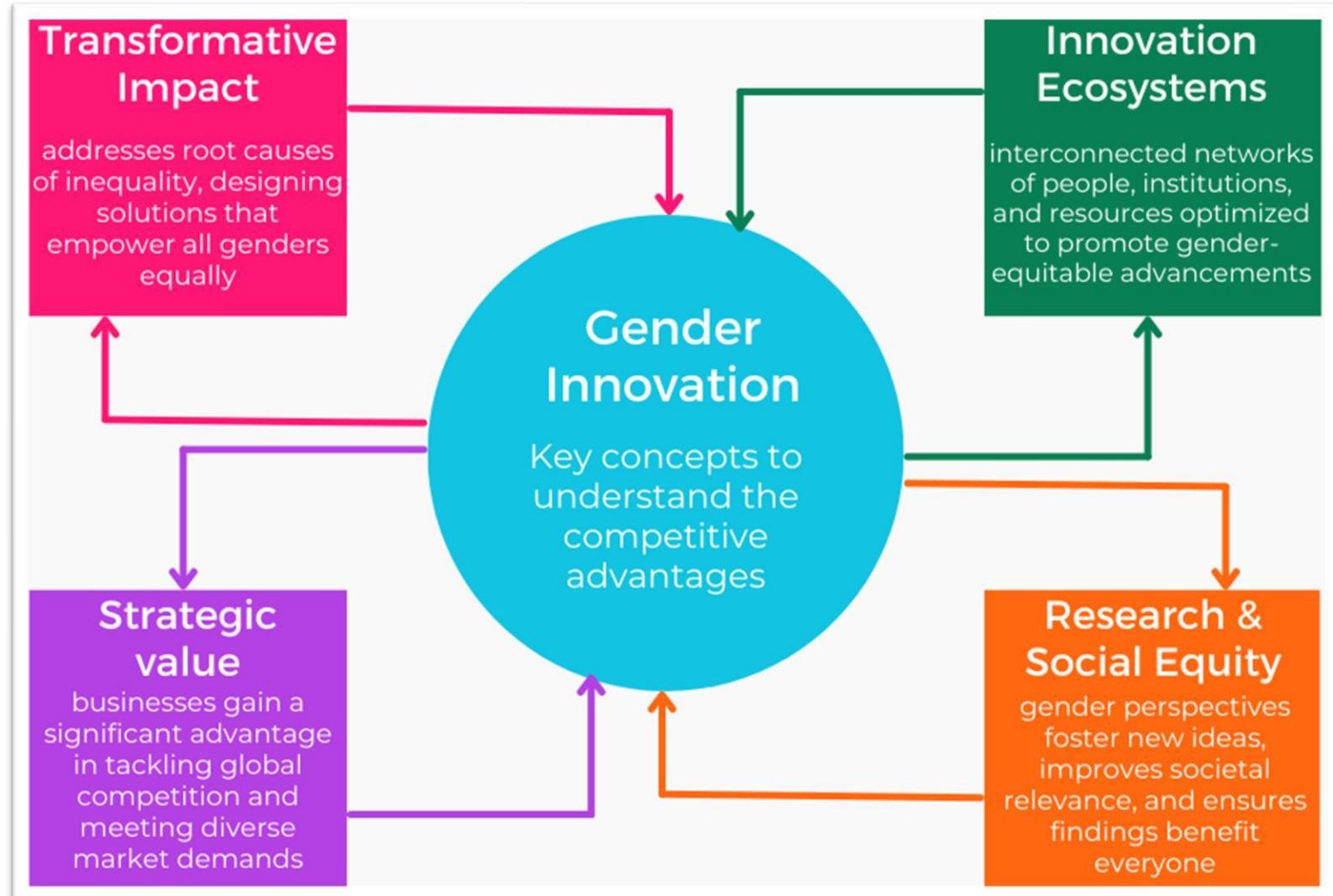
- Il s'agit d'intégrer l'analyse de genre et l'analyse intersectionnelle dans la conception des produits, des services et des stratégies. Elle vise non seulement à lutter contre les inégalités entre les sexes, mais aussi à créer des solutions transformatrices qui favorisent l'équité, en veillant à ce que l'innovation réponde aux besoins diversifiés de tous les individus dans la société.
- Il ne s'agit pas seulement d'égalité, mais d'une stratégie visant à **renforcer l'impact sociétal, la compétitivité et la durabilité** de l'innovation.



Pertinence pour les clusters et les PME

- Favoriser des **environnements inclusifs** qui stimulent la créativité et l'innovation chez de multiples parties prenantes.
- En favorisant un environnement de confiance et de soutien, les clusters peuvent jouer un rôle de catalyseurs, en fournissant les outils, les connaissances et les cadres nécessaires aux PME pour adopter **des stratégies inclusives qui favorisent l'innovation, l'adaptabilité et la compétitivité sur les marchés mondiaux.**

En savoir plus sur les principes [Gendered Innovations](#)





La compétitivité grâce à l'innovation inclusive en matière de genre

Renforcer la compétitivité

- En optimisant les ressources telles que les talents, la technologie et le capital, les entreprises peuvent réaliser des opérations rentables et une efficacité améliorée.
- « Des études montrent que les entreprises qui comptent davantage de femmes à des postes de direction bénéficient d'une plus grande innovation, d'une culture plus saine et de meilleures performances. » [Rapport McKinsey 2024]
- L'intégration de la perspective de genre dans la conception des produits peut révéler des besoins non satisfaits que les approches traditionnelles peuvent négliger, ce qui permet de proposer des offres différencierées qui captent des segments de marché plus larges.
- « En exploitant les connaissances sur le genre et en utilisant une approche fondée sur l'intelligence de genre, les entreprises sont mieux placées pour maximiser leurs profits et leurs parts de marché [...] tout en optimisant l'efficacité opérationnelle, les ventes et l'impact social. » [[Value for Women & The Shell Foundation, 2018](#)]



Module 2 : Genre, innovation et compétitivité

Gender-Inclusive Innovation for Competitiveness

Defining & Understanding the Advantages



Unité 2.2

L'innovation en matière d'égalité des sexes comme moteur de la compétitivité





Tirer parti des perspectives de genre

Performance financière et opportunités de croissance

- L'analyse de genre aide les entreprises à comprendre la diversité des besoins, des préférences et des comportements des clients, ce qui leur permet **d'identifier les lacunes du marché et de concevoir des solutions ciblées.**
- « Les entreprises de l'indice [MSCI World*](#) dont la PDG est une femme ont légèrement surperformé (de 1,0 p.p. en moyenne) les entreprises dirigées par des hommes en termes de rendement des actifs au cours de la dernière décennie. » [[Étude BlackRock](#)].
- « Après la nomination de femmes à des postes de direction et alors que les entreprises commençaient à faire preuve d'une plus grande ouverture au changement et d'une plus grande aversion au risque, celles-ci ont enregistré une **augmentation moyenne de 1,1 % de leurs investissements en R&D** – et l'investissement total moyen en R&D des entreprises de notre échantillon s'élevait à 6 538 millions de dollars, ce qui est considérable. » [[HBR, 2021](#)].



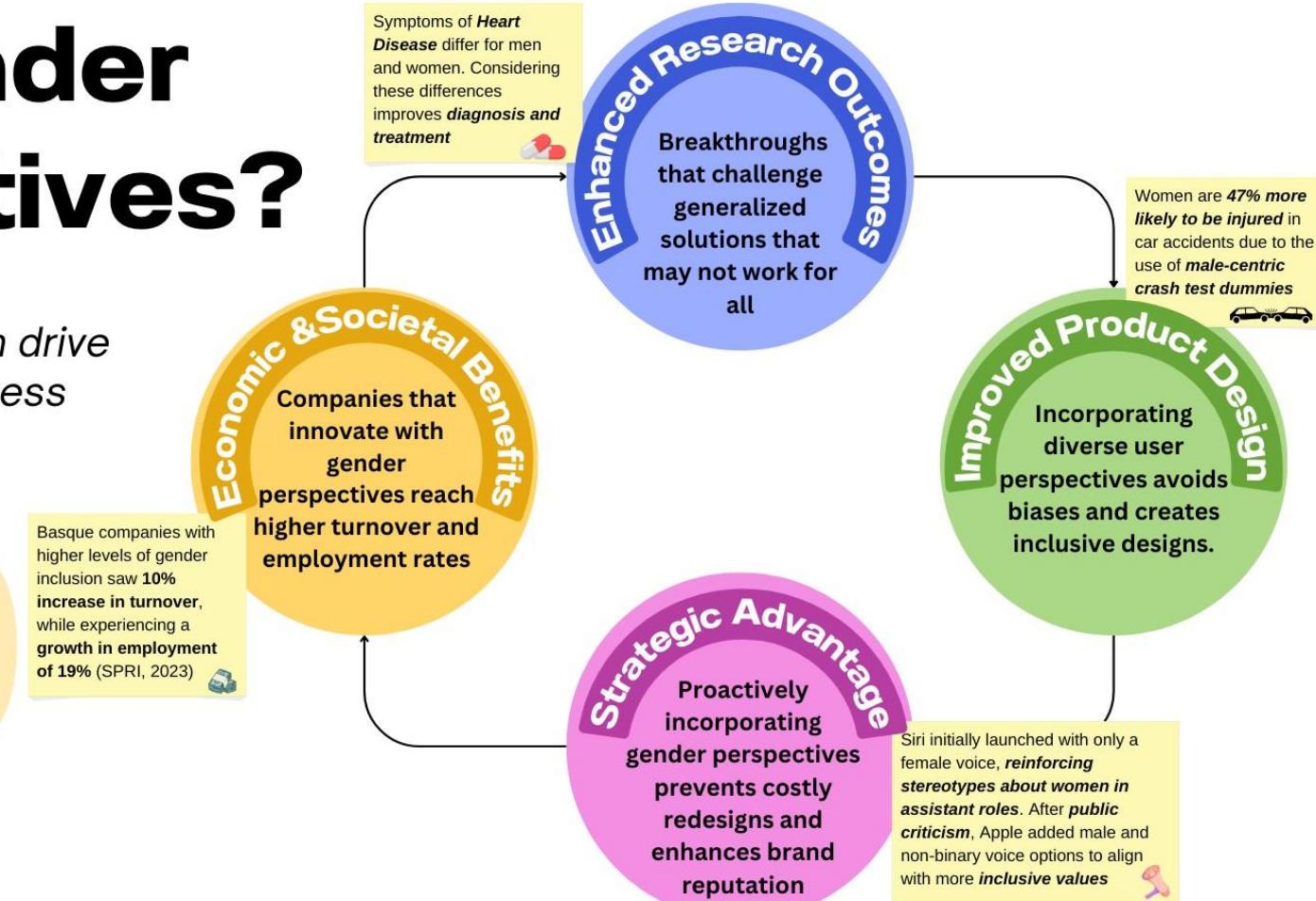
Source : [pixabay](#)

*L'indice MSCI World Index reflète la représentation des grandes et moyennes capitalisations dans 23 pays développés (DM).



Why Gender Perspectives?

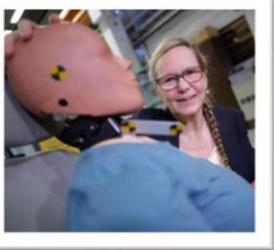
Ways gender analysis can drive innovation & competitiveness





Tirer parti des perspectives de genre

Exemples concrets d'amélioration de la compétitivité grâce à des innovations liées au genre



[Le premier mannequin d'essai de collision féminin de taille moyenne au monde](#), afin que les femmes aient la même protection que les hommes en cas de collision.



Lutter contre les erreurs de diagnostic en tenant compte des différences entre [les maladies cardiaques](#) chez les hommes et chez les femmes.



[Safetipin](#) est conçu pour rendre les espaces publics plus sûrs et plus inclusifs pour les femmes grâce à la collecte de données et à des méthodes de crowdsourcing



Siri propose désormais une [option vocale neutre](#) afin de lutter contre le renforcement des stéréotypes sexistes injustes.



Atténuation des préjugés sexistes et raciaux dans [la technologie de reconnaissance faciale](#)



[Liv Cycling](#) présente la série E+ de vélos [spécialement conçus pour les femmes](#)



Le lien entre innovation et diversité

L'innovation est-elle stimulée par la diversité ?

- La diversité des genres parmi les employés apporte des avantages concurrentiels aux entreprises, notamment *un meilleur recrutement, une plus grande innovation et de meilleures opportunités marketing*. [[Rapport Vinnova 2011](#)]
- [...] « Les entreprises dont l'équilibre [entre les sexes] est le plus équilibré (le plus proche de la parité 50-50) dans les rôles générateurs de revenus ont surpassé celles qui présentent un déséquilibre plus important.

Des conclusions similaires [sont tirées] de la représentation des femmes dans des types de postes hautement spécialisés, tels que les postes d'ingénieurs, et parmi les employés les mieux rémunérés [[étude BlackRock](#)].

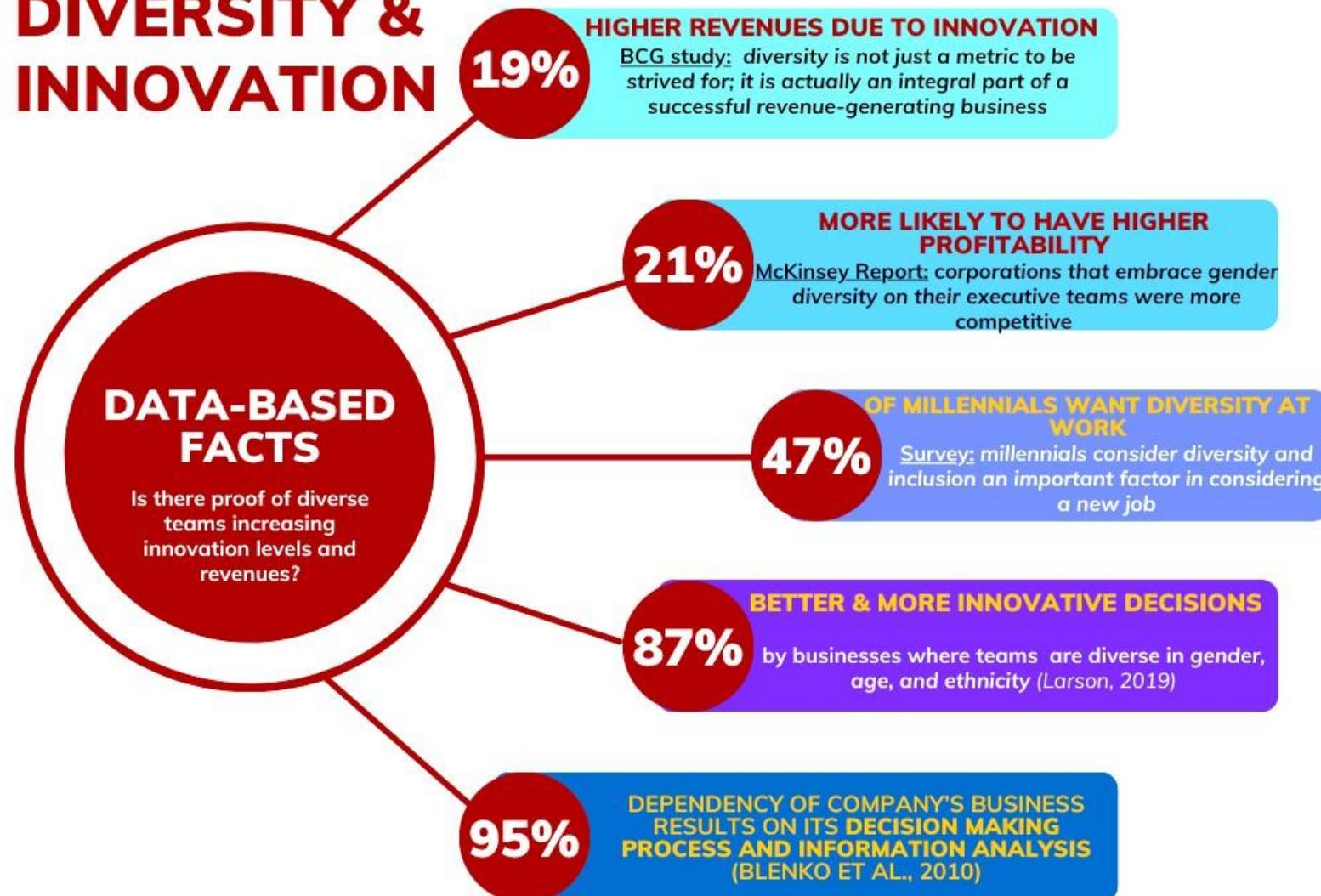
- « [Les recherches](#) montrent que les équipes diversifiées prennent de meilleures décisions dans 87 % des cas et que les effectifs diversifiés d'une entreprise ont 70 % plus de chances de conquérir davantage de marchés, ce qui se traduit par une augmentation des bénéfices. » [[WEF, 2023](#)].



En savoir plus sur
La diversité, moteur de la performance
dans [le rapport McKinsey 2019](#)



DIVERSITY & INNOVATION



Unité 2.3

Stimuler l'innovation en
matière d'égalité des sexes –
Outils et cadres de travail





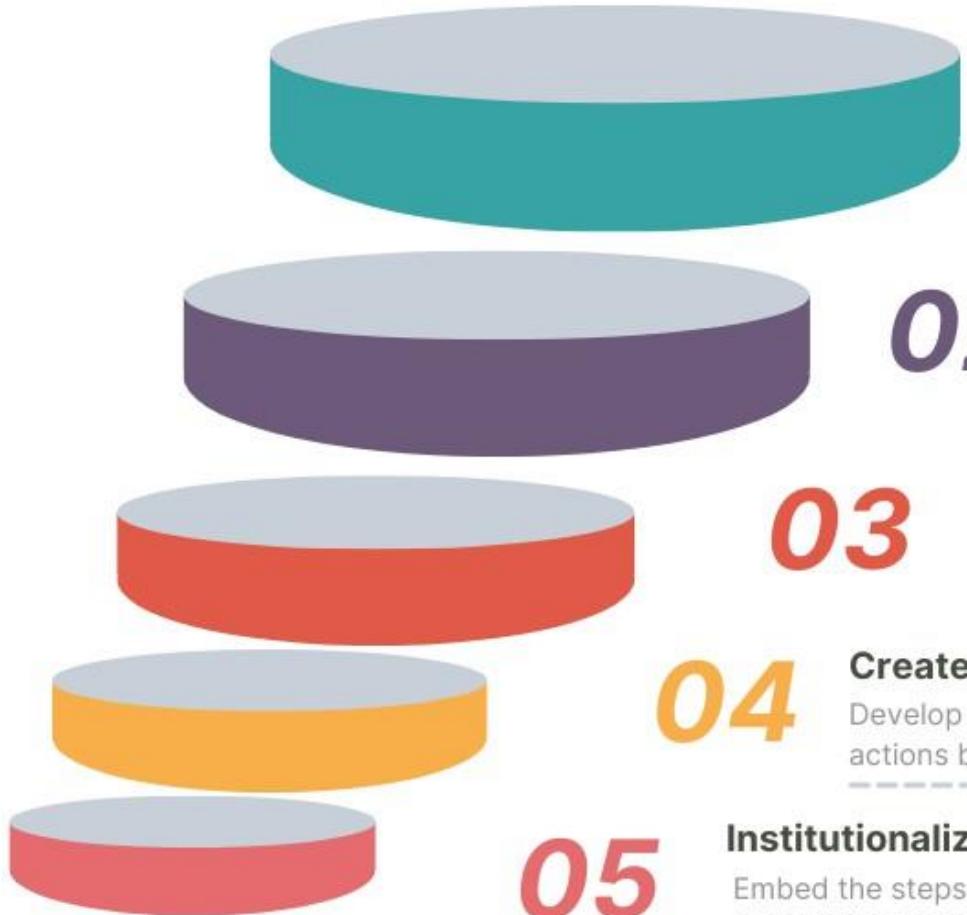
Améliorer les performances grâce aux politiques en faveur de l'égalité des sexes

- « L'un des plus grands défis auxquels sont confrontées les organisations est **de trouver et de retenir des travailleurs qualifiés**. Les petites organisations peuvent trouver plus simple de **retenir les travailleurs talentueux** en leur proposant **des options de formation efficaces** et en soutenant **l'apprentissage tout au long de la vie**, carW elles bénéficient ainsi d'un moral plus élevé, **d'une productivité accrue, d'innovation et de créativité**. » [[Manuel PENELOPE](#)]. Concevoir des formations qui répondent aux **aux besoins spécifiques des employés masculins et féminins** leur permet d'apporter une contribution plus significative aux processus de R&D.
- « **Les lieux de travail où règne l'égalité des sexes sont plus créatifs**, car travailler à l'égalité remet en question les normes établies, ce qui élargit les horizons. Il s'agit d'oser penser quelque chose de complètement nouveau – ce **qui renforce la compétitivité**. » [[Fiber Optic Valley, 2009](#)].
- [L'Organisation internationale du travail](#) souligne que « **les cultures et politiques d'entreprise inclusives** » augmentent la **rentabilité et la productivité de 63 %**, renforcent la **créativité et l'innovation de 59 %** et améliorent la **capacité à évaluer l'intérêt et la demande des consommateurs de 38 %**. « **Lorsque les conseils d'administration sont équilibrés entre les sexes, les entreprises ont près de 20 % de chances supplémentaires d'améliorer leurs résultats commerciaux**. » [Source : [enquête de l'OIT sur les entreprises, 2018](#)].



En savoir plus sur
[L'impact des politiques d'inclusion des genres](#)
sur les performances des entreprises

Mesures à prendre pour favoriser l'innovation axée sur la diversité, selon BCG



Analyze the Status Quo

Assess the current state of innovation, diversity, and enabling conditions to identify strengths and weaknesses

Define the Target

Set clear innovation and diversity goals based on market analysis and competitor benchmarks, supported by key performance indicators (KPIs) and IT tools.

Identify the Gaps

Pinpoint the specific gaps between the current state and desired targets, such as deficiencies in commercialization skills or local talent representation

Create a Roadmap for Action

Develop a detailed plan to close identified gaps, prioritizing actions based on organizational goals and resources

Institutionalize the Process

Embed the steps into ongoing operations, ensuring continuous improvement through evolving tools, insights, and market realities.



Outils d'innovation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

Évaluez la diversité de votre entreprise grâce à l'indice Blau

Dans son [étude](#), BCG constate que les entreprises dont *l'indice Blau est supérieur à 0,59* (au-dessus de la médiane) ont généré en moyenne **38 % de revenus supplémentaires grâce à des produits et services innovants** au cours des trois dernières années par rapport aux entreprises situées en dessous de la médiane.



Source :
[Publications](#)
BCG

Évaluez l'impact sur l'égalité entre les hommes et les femmes à l'aide du guide de l'EIGE

Commission européenne : L'objectif final de l'évaluation de l'impact sur l'égalité entre les hommes et les femmes est **d'améliorer la conception et la planification** du produit/service considéré, afin d'éviter tout *impact négatif sur l'égalité entre les hommes et les femmes* et de **renforcer cette égalité** grâce à **des innovations transformatrices** mieux conçues.



Source : [EIGE](#)



Outils d'innovation en matière d'égalité des sexes

Utilisez l'outil d'auto-évaluation sur la plateforme Gender

« Les outils sélectionnés dans cette boîte à outils fournissent une variété de **stratégies utiles**, accessibles et soigneusement sélectionnées, ainsi que **des conseils pratiques**, non seulement pour intégrer une perspective de genre, mais aussi **pour comprendre les inégalités actuelles entre les sexes** et la manière dont les investisseurs et autres acteurs clés du secteur financier peuvent répondre de manière adéquate aux inégalités qui prévalent dans la région. »



Source : [Plateforme sur
l'égalité entre les
hommes et les](#)

Suivez le guide pratique pour l'intégration de la dimension de genre du manuel PENELOPE

« Cette **boîte à outils**, conçue pour répondre efficacement aux besoins des PME, vise à mettre en place les mesures fondamentales pour aider les clusters à développer des méthodologies et à assister leurs entreprises membres dans les aspects liés à l'intégration d'une perspective de genre. » (Source : [Manuel](#), p. 111).



Source : [Manuel PENELOPE](#)



Analyse de genre dans l'innovation*

Qu'est-ce que c'est ?

- Une étude systématique de la manière dont **le genre** (ainsi que d'autres identités telles que la race, l'âge ou les capacités) **influence les résultats** des politiques, des produits, des services et des pratiques organisationnelles.
- Elle met en évidence **des impacts différenciés selon les sexes** souvent négligés **des décisions et des conceptions** supposées neutres, offrant une **perspective intersectionnelle** pour identifier **les inégalités cachées** et les opportunités d'innovation.

Pourquoi est-ce important ?

- **Éviter les risques** : les produits et les politiques échouent souvent en raison **d'hypothèses biaisées en faveur des hommes** (mannequins d'essai de collision conçus uniquement pour les physiques masculins, algorithmes qui perpétuent la discrimination à l'embauche).
- **Découvrir des opportunités** : ouvrir **de nouveaux marchés et améliorer l'expérience utilisateur**.
- **Renforcer l'équité sociale** : en s'attaquant aux disparités entre les sexes, les organisations peuvent favoriser **une croissance inclusive** et avoir un impact positif sur les communautés marginalisées.



Source : [ThisIsEngineering](#).

* Ces informations sont extraites du cours « [Gender Analytics: Gender Equity through Inclusive Design Specialization](#) » (Analyse de genre : l'équité entre les sexes grâce à une conception inclusive) sur Coursera.



Analyse de genre dans l'innovation*

Comment l'utiliser pour l'innovation ?

- **Innovation produit** : créer des services sur mesure, tels que des plateformes d'investissement comme [Ellevest](#), qui tiennent compte des trajectoires professionnelles et des besoins financiers des femmes.
- **Urbanisme** : concevoir des espaces avec des trottoirs adaptés aux poussettes ou des réseaux de transport en commun plus sûrs qui **réflètent les besoins des femmes**.
- **Croissance du marché** : des initiatives telles que la campagne « [Rethink Pink](#) » de [Boxed](#) démontrent comment **des politiques de prix équitables peuvent fidéliser la clientèle**.



Source : [ThisIsEngineering](#).

*Ces informations sont extraites du cours « [Gender Analytics: Gender Equity through Inclusive Design Specialization](#) » (*Analyse de genre : l'égalité des sexes grâce à une conception inclusive*) sur Coursera.

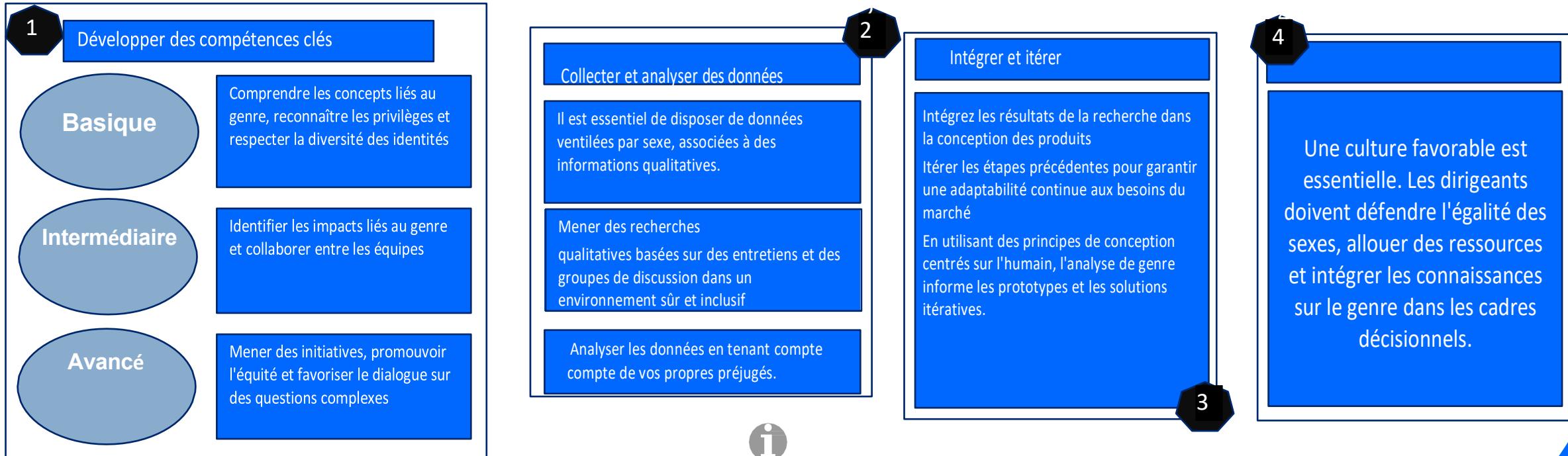


Analyse de genre dans l'innovation

Comment mettre en pratique l'analyse de genre ?

* Ces informations sont extraites du [cadre de compétences en analyse de genre](#) sur Gender and the Economy.org

W



Obtenez votre propre
**auto-évaluation de vos compétences en
matière d'analyse de genre [ici](#)**

Unité 2.4

Intégrer l'innovation en matière de genre dans les clusters





Facteurs favorables à l'innovation en matière de genre

Afin que les clusters et les PME puissent tirer parti des perspectives de genre dans leurs processus d'innovation, un ensemble de **facteurs clés** doivent être mis en place :

1. Leadership participatif

- Une *approche passive* (consistant simplement à ajouter des femmes au conseil d'administration) ne garantit pas une augmentation des revenus liés à l'innovation. Les politiques d'égalité des sexes ne fonctionnent que lorsque les dirigeants et les employés **s'impliquent activement dans un processus continu visant à lutter contre les stéréotypes et à intégrer la perspective de genre** dans les activités de R&D (voir cette [étude du BCG](#) pour des recherches détaillées).

2. Communication fréquente

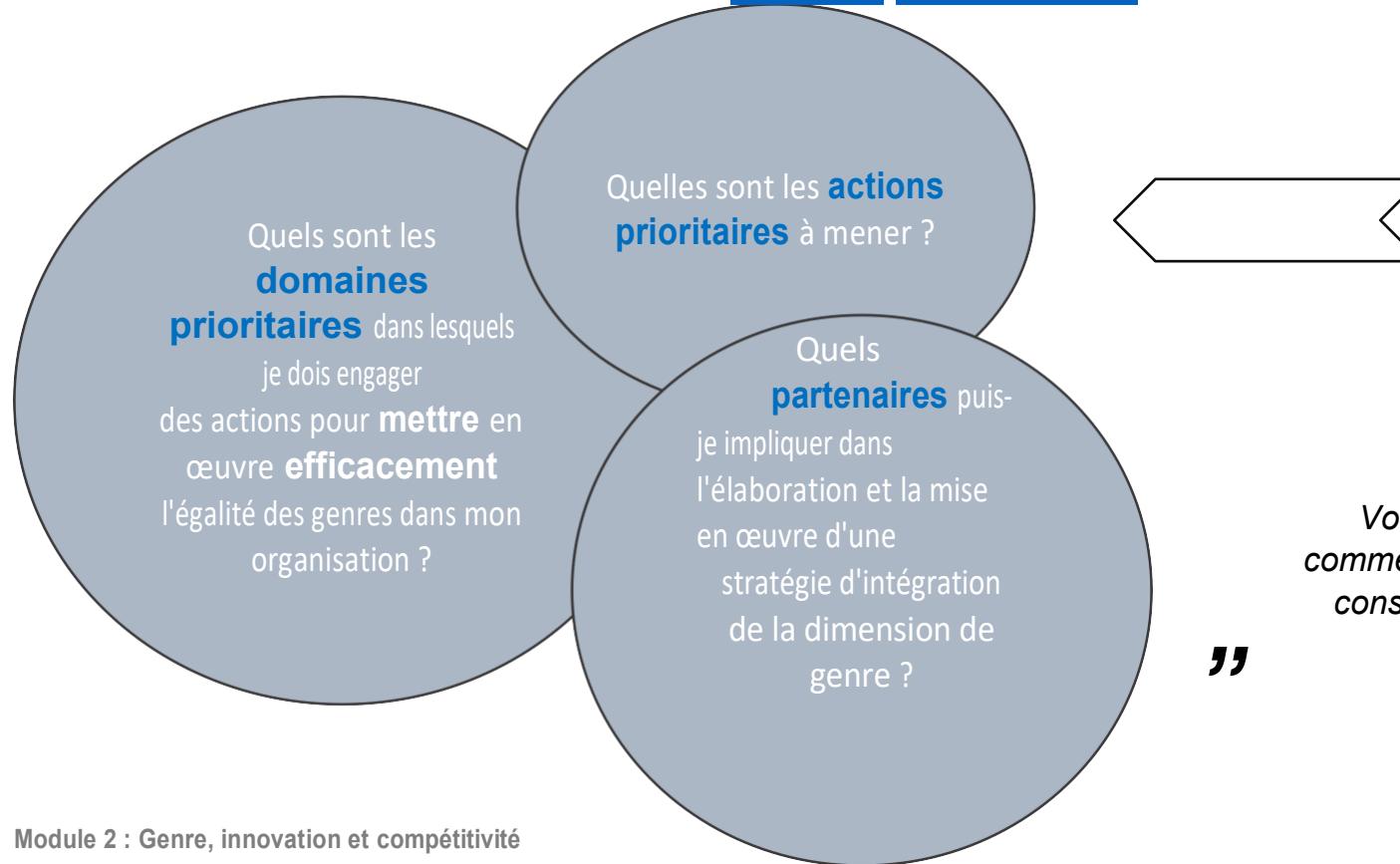
- Bien que ce ne soit pas une tâche facile, l'établissement d'une **culture de travail inclusive et diversifiée** nécessite de traiter le genre comme une « question commerciale » et non comme une « question féminine ». Pour y parvenir, les canaux de communication doivent toujours être ouverts à *tous* afin de stimuler l'innovation pour *tous* (voir [Why Women Mean Business](#) pour des recherches détaillées).

3. Ouverture aux nouvelles idées

- S'il est essentiel de maintenir des canaux de communication ouverts, **il est également essentiel d'intégrer de nouvelles perspectives** pour développer des produits ou services innovants qui révolutionnent le marché, combattent les comportements stéréotypés et répondent aux besoins variés des consommateurs (voir cette [étude HBR](#) pour plus de détails).

Innovation en matière d'égalité des sexes : des *clusters* aux PME

Par où commencer ? Extraits du manuel PENELOPE



Il existe de nombreuses ressources pour mieux comprendre la rentabilité de l'égalité des sexes pour votre entreprise. Si vous trouvez cela *trop accablant*, commencez par les 3 questions à gauche.

Vous pouvez progresser à votre propre rythme, en commençant par les premières actions qui vous aideront à construire les suivantes et à devenir ainsi un agent du changement

- Manuel PENELOPE

Unité 2.5

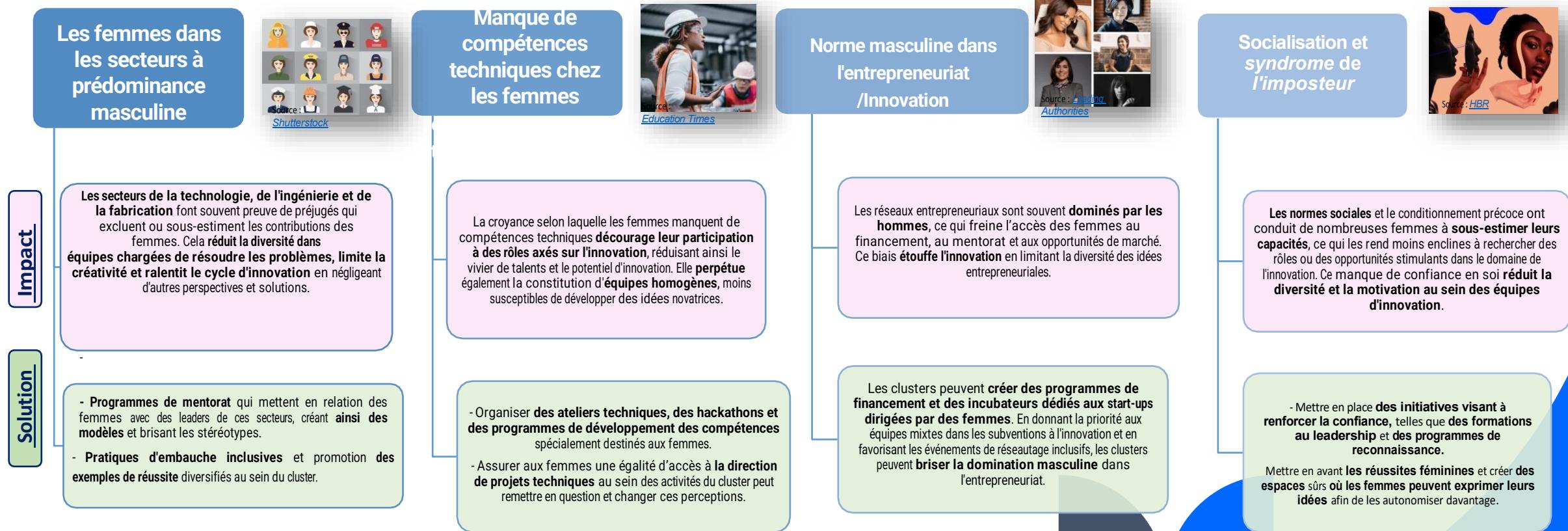
Surmonter les obstacles et favoriser
la réalisation des objectifs





Intégrer la dimension de genre dans les entreprises

Obstacles courants à la promotion de l'innovation sexospécifique





Ajouter une perspective de genre aux entreprises

- Étant donné qu'*un leadership inclusif peut générer plus de 6,6 milliards de dollars de bénéfices d'ici 2030* [UNTIL, 2019], les PME peuvent bénéficier du soutien apporté par les clusters pour améliorer leur niveau de compétitivité et d'innovation.

La rentabilité de l'égalité des sexes et de la diversité

- Une étude de [BlackRock](#) souligne que les entreprises les plus performantes se caractérisent par une *par la diversité* plutôt que par la prévalence de la représentation des femmes et des hommes.
- « *L'augmentation de la proportion de femmes dans les postes de direction stimule la productivité, en particulier dans les entreprisesW où la représentation féminine est initialement faible. Pour les entreprisesW où les femmes occupent moins de 5 % des postes de direction cadres supérieurs, porter cette proportion à 20 % pourrait améliorer la productivité d'environ 1,4 %.* » [[OCDE, 2023](#)]



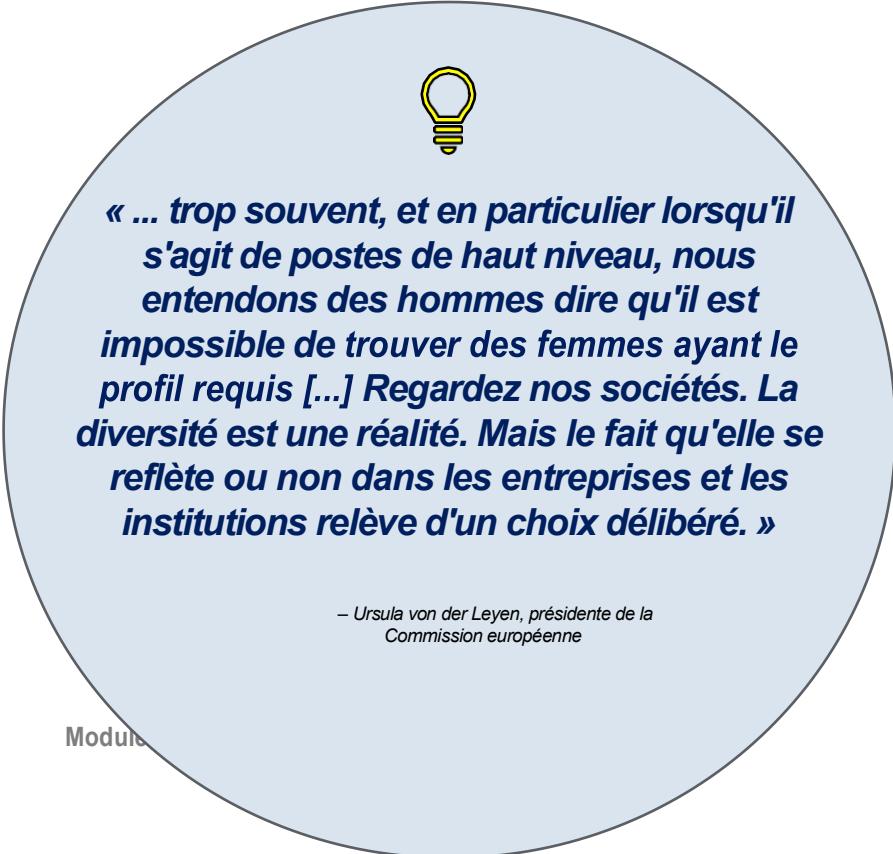
Source : [Fauxels](#).



« Les employés talentueux sont le plus grand atout immatériel de toute entreprise. Pour attirer et retenir les femmes talentueuses, il faut leur offrir des opportunités égales, des formations, des parrainages et des politiques de travail flexibles. »

– Olga Rybalkina,
cofondateur et PDG du
groupe Exinity
Source : [exinity](#)

Surmonter les obstacles et favoriser la mise en œuvre



Module

Stéréotypes et préjugés

Créer une culture de travail transformatrice en luttant contre les normes de genre, en identifiant les préjugés et en fournissant des informations sur les principes d'égalité entre les sexes

Pour en savoir plus : [Birsanuc & Man, 2023](#)

Manque d'outils et de cadres

Développer une plateforme d'outils et cadres innovants en matière de genre qui promeuvent les bonnes pratiques, les modèles et les feuilles de route pour l'intégration des perspectives de genre dans la R&D

Pour en savoir plus : [Valeur pour les femmes](#)

Fragmentation de la mise en œuvre

Promouvoir l'égalité des sexes comme un processus continu dans la culture organisationnelle, dans lequel les cadres et les employés travaillent ensemble pour obtenir des avantages pour tous

Pour en savoir plus : [Business & Human Rights Navigator](#)

Résistance au changement

Mettre en avant les réussites commerciales en mettant l'accent sur la manière dont les changements structurels induits par l'inclusion et la diversité gèrent des profits économiques

Pour en savoir plus : [Centre international de formation de l'OIT](#)

Pensée à somme nulle

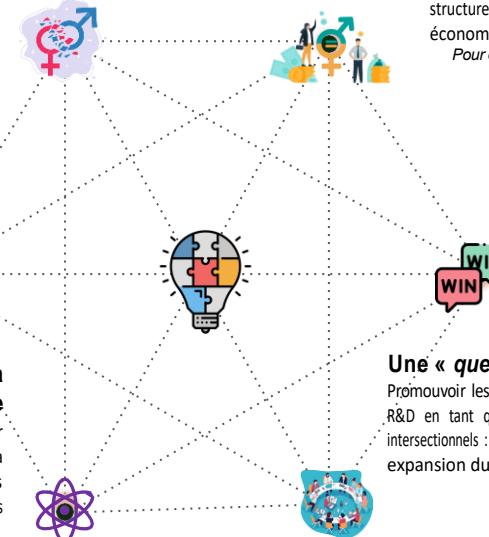
Présentez les avantages pour l'entreprise de promouvoir les femmes à des postes de direction : personne n'y perd, tout le monde y gagne

Pour en savoir plus : [Roy, Smith & Johnson, 2020](#)

Une « question féminine »

Prôner les perspectives et les opinions des femmes dans la R&D en tant que question commerciale apportant des avantages intersectionnels : fidélisation des employés, augmentation des revenus, expansion du marché

Pour en savoir plus : [Cassells & Duncan, 2020](#)



Unité 2.6

Appel à l'action et opportunités futures





L'avenir de la compétitivité tenant compte des questions de genre

- L'analyse des données de genre basée sur l'IA permet d'identifier les disparités, de prévoir les tendances et de soutenir les décisions fondées sur des preuves en faveur **d'une croissance inclusive**, par exemple **en analysant les modèles d'embauche et les écarts de rémunération** afin de recommander **des interventions équitables** [[Pacte mondial des Nations unies](#)].
- Les **écosystèmes entrepreneuriaux sensibles au genre** constituent une nouvelle frontière dans l'UE, créant des incitations systémiques à l'inclusivité [[Stratégie de l'UE pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2020-2025](#)].
- Les **milléniaux** représenteront bientôt 75 % de la main-d'œuvre mondiale. Cette génération, qui accorde de l'importance à **la technologie et à la flexibilité**, recherche des espaces de travail qui favorisent une **culture de la diversité et de l'inclusion** [[Inc, 2019](#)].



Cliquez [ici](#) pour regarder
la vidéo



Appel à l'action

1. Obtenez **des informations basées sur des données** à l'aide **d'outils alimentés par l'IA** pour auditer la dynamique de genre au sein des clusters (représentation, égalité salariale, diversité dans le leadership).
2. Vous rencontrez **des résistances**? Faites appel à **des experts** et organisez vos propres « TED Talks » au sein du cluster pour **lutter contre les stéréotypes**, promouvoir **la rentabilité de l'égalité des sexes** et **mettre en avant les réussites commerciales** de vos partenaires.
3. Développez **des réseaux collaboratifs** pour apporter **une expertise en matière d'égalité des sexes**, créer **des pôles d'innovation** et attirer **des financements** pour les innovations liées au genre.
4. Réfléchissez à **des politiques et des plans en matière d'égalité des sexes** afin de créer une culture organisationnelle qui favorise l'inclusion, la collaboration et la diversité.
5. Mettez en place **des indicateurs pour suivre les progrès**, mais ne vous arrêtez pas une fois les résultats obtenus. Mettez en œuvre un **processus d'amélioration continue** des stratégies commerciales sur la base des résultats mesurables.

UN WOMEN AT DAVOS 2023

Activating Technology and Innovation for Gender Equality

In partnership with HCLTech

@UN WOMEN Subtitrari (c)



Cliquez [ici](#) pour regarder
la vidéo

Penelope

Ressources supplémentaires



Co-funded by
the European Union

UNIVERSITY OF TORONTO

Gender Analytics for Innovation

This course is part of [Gender Analytics: Gender Equity through Inclusive Design Specialization](#)

Instructor: Sarah Kaplan



[Gender Analytics for Innovation \(Analyse de genre pour l'innovation\) par Sarah Kaplan](#)



[Boîte à outils GenderTech par l'UNICEF](#)



[Institut européen pour l'égalité entre les hommes et](#)

GENDER-NET Plus
Promoting gender equality in H2020 and the ERA

«INTEGRATING GENDER ANALYSIS INTO RESEARCH» WORKSHOP
16-17 November 2022

[Discours liminaire sur les innovations liées au genre par Londa Schiebinger](#)



[VINNOVA – Qu'est-ce que l'égalité des genres en matière d'innovation](#)



Références (sélection)

- Commission européenne (2020) Direction générale de la recherche et de l'innovation, *Innovations générées 2 – L'analyse inclusive contribue à la recherche et à l'innovation – Examen des politiques*, Office des publications de l'Union européenne.
W L'analyse inclusive contribue à la recherche et à l'innovation – Examen des politiques, Office des publications de l'Union européenne. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/316197>.
- Bîrsăuc, E.-M. (2024). *Présentation de l'indice de perception de l'égalité des sexes dans la gestion. Cartographie des niveaux de préjugés sexistes dans la région nord-ouest de la Roumanie*. GeoJournal. <https://doi.org/10.1007/s10708-024-11263-8>.
- VINOVA (2011). *Innovation & Genre*. Inger Danilda & Jennie Granat Thorslund (éd.). Vinova, Tillväxtverket & Innovation Norway. ISSN : 1650-3120
- McKinsey & Company (2024). *Les femmes sur le lieu de travail en 2024 : rapport du 10e anniversaire*.
- Kögel, C., Criscuolo, C., Gal, P. et Schwellnus, C. (2023-24). *Diversité des genres dans les postes de direction et productivité des entreprises : données provenant de neuf pays de l'OCDE*, Documents de travail de l'OCDE sur la productivité, 2023-34, Éditions OCDE, Paris.
- Hill, C., Corbett, C. et Andresen, St. R. (2010) *Why so Few ? Les femmes dans les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques*. AAUW Washington, DC. ISBN : 978-1-879922-40-2.
- Eswaran, V. (2019). *The business case for diversity in the workplace*. WEF Forum économique mondial. Source : <https://www.weforum.org/stories/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>.
- Post, C., Lokshin, B. & Boone, C. (2021). *Recherche : l'arrivée des femmes dans les équipes de direction change la façon dont les entreprises pensent*. Harvard Business Review.
- Rocio, L., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M. & Abouzahr, K. (2018). *Des équipes de direction diversifiées stimulent l'innovation*. Boston Consulting Group.



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

PENELOPE a été financé par l'Union européenne. (2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).

Les points de vue et opinions exprimés sont toutefois ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues responsables.

Penel♀pe



Co-funded by
the European Union

