

# EQUAL @ Work

Aider les employeurs et les employés  
à s'adapter au changement

Guide introductif

© EQUAL, 2004.

La reproduction est autorisée moyennant mention de la source.

AVERTISSEMENT: Ni EQUAL, ni aucune autre personne agissant au nom d'EQUAL n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.  
Commission européenne, Unité EQUAL, DG Emploi et Affaires Sociales.

# Table des matières

|   |        |
|---|--------|
| Introduction  | page 2 |
| Qu'est-ce que EQUAL @ Work?                               | page 3 |
| Les défis pour l'Europe                                   | page 4 |
| Les leçons en matière de formation tout au long de la vie | page 4 |
| Les leçons en matière de gestion de l'âge                 | page 6 |
| Comment nous contacter                                    | page 8 |



# Introduction

*EQUAL @ Work* est un des divers groupes thématiques européens institués pour identifier et partager les leçons politiques et les bonnes pratiques émergeant de l'initiative communautaire EQUAL.

## Qu'est-ce que le programme EQUAL?

L'objectif d'EQUAL est de tester de nouvelles approches de la lutte contre les inégalités et la discrimination sur le marché du travail. Le programme s'étend sur deux périodes allant de 2000 à 2006. Il repose sur un modèle de partenariat de développement impliquant une variété d'acteurs - dont des organismes publics, des ONG, des partenaires sociaux et des organisations privées - associant leurs ressources et expertises pour expérimenter des approches novatrices permettant de réduire les formes directes et indirectes d'inégalité et de discrimination sur le marché du travail.

EQUAL a aussi pour mission de concevoir de nouveaux outils, méthodes et stratégies pour soutenir l'engagement actif en faveur de la diversité sur le marché du travail. Il a été conçu en vue de renforcer les capacités d'action d'une grande variété de publics et dans la perspective d'influer sur les politiques et les pratiques aux niveaux régional, national et communautaire. Il comporte également une dimension transnationale fondée sur la collaboration entre des partenariats de développements basés dans différents Etats membres.

## Où intervient EQUAL @ Work?

Le processus de partage de l'information et d'exploitation des résultats de l'innovation est un des axes directeurs d'EQUAL:

- au niveau du partenariat de développement, par le biais de la coopération transnationale,
- au niveau régional et/ou national, par le biais des réseaux thématiques nationaux,
- et au niveau européen, à travers les groupes thématiques européens....

.....et *EQUAL @ Work* est l'un d'entre eux.

# Qu'est-ce que EQUAL @ Work?

*EQUAL @ Work* est le groupe thématique européen pour les questions d'adaptabilité au sein de l'initiative communautaire EQUAL.

En résumé, l'adaptabilité concerne la formation tout au long de la vie et le développement de pratiques d'emploi non discriminatoires. Elle porte également sur le renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises et de leur personnel aux mutations structurelles – en ce qui concerne, par exemple, les TIC et les nouvelles formes d'organisation du travail.

## Qui est impliqué?

Participent à EQUAL @ Work divers acteurs directement impliqués dans le programme EQUAL et les décideurs politiques qui s'intéressent aux aspects liés à l'adaptabilité aux niveaux de l'Etat membre et de l'UE.

*EQUAL @ Work* est piloté par la France et l'Irlande, en collaboration avec l'Unité EQUAL de la Commission européenne et avec le soutien de consultants extérieurs.

## Priorités clés

Les innovations dans les **systèmes d'acquisition de connaissances** qui favorisent aussi bien l'accès au marché du travail que l'avancement et la prolongation de carrière pour différents publics dont notamment les travailleurs âgés, les personnes handicapées, les membres de minorités ethniques et les femmes constituent le centre d'intérêt du groupe.

Le rôle des TIC en la matière est important en tant qu'outil de promotion de l'accès à la formation et en tant que compétence clé en elle-même. La **validation** de la formation, et en particulier des acquis informels, est apparue comme une manière particulièrement efficace pour renforcer les capacités d'action de nombreux publics visés.

Des groupes de travail ont été instaurés pour examiner les aspects suivants:

- La formation tout au long de la vie.
- La gestion de l'âge et les travailleurs âgés.

Les divers participants aux groupes de travail sont les suivants:

- des représentants des partenariats de développement (y compris les ONG en tant qu'intermédiaires du marché du travail),
- des représentants des groupes thématiques EQUAL au niveau national,
- des autorités de gestion du programme au niveau de l'Etat membre,
- des académiciens experts en politique,
- des agences européennes, et
- des partenaires sociaux (patronat et syndicats).

# Les défis pour l'Europe

Un aspect important des travaux du groupe est de relier les approches souvent pratiques des partenariats de développement financés dans le cadre d'EQUAL avec les débats clés sur les politiques au niveau européen.

Un partenariat peut, par exemple, expérimenter une nouvelle façon de dispenser une formation développée par des groupes de travailleurs âgés et impliquer des instituts de recherches, des entreprises, des agences gouvernementales et des ONG qui collaborent ensemble de manière novatrice. C'est une approche pragmatique, mais elle pourrait permettre de dégager des leçons intéressantes pour les décideurs politiques européens.

Les concordances actuelles des travaux du groupe avec la politique concernent principalement les aspects suivants :

## Le vieillissement actif

- La "question de l'âge", une des toutes premières priorités de l'agenda politique européen, est abordée dans les nouvelles lignes directrices pour l'emploi adoptées par le Conseil européen en Juillet 2003 sous l'angle de l'accroissement de l'offre de main-d'œuvre et de la promotion du vieillissement actif.
- L'objectif de Stockholm d'atteindre un taux d'emploi de 50% parmi les 55-64 ans d'ici 2010 à travers l'UE et l'objectif de Barcelone de relever de cinq ans l'âge moyen de départ en retraite au niveau communautaire, également à l'horizon 2010.
- La Task-force pour l'emploi, présidée par l'ancien Premier Ministre des Pays-Bas, Wim Kok, a souligné que quatre Etats membres seulement dépassaient le taux de 50% (Suède, Danemark, Portugal et Royaume-Uni), tandis que la Belgique, l'Italie, la France, le Luxembourg et l'Autriche ont tous des taux d'emploi des travailleurs âgés inférieurs à 33%. La Finlande a été identifiée comme un exemple de pays ayant adopté une approche globale favorisant la croissance de l'emploi parmi cette tranche d'âge. Le Royaume-Uni a aussi introduit un dispositif d'allègement fiscal dans le but d'inciter les plus de 50 ans à prendre ou reprendre une activité professionnelle. D'autres pays ont mis en œuvre une réglementation comportant des incitations à la retraite tardive (Danemark) ou facilitant la retraite partielle et le travail à temps partiel (Espagne)
- Le rapport conjoint sur l'emploi 2003-2004 relève que seuls la France, la Finlande et le Portugal ont fixé des objectifs nationaux pour relever l'âge moyen de sortie du marché du travail. Quelques Etats membres (Suède, Danemark, Finlande et Royaume-Uni) ont aussi introduit des stratégies nationales en faveur du vieillissement actif.
- Le rapport souligne par ailleurs que "l'accroissement de la participation des femmes constitue un élément essentiel du défi lié au vieillissement actif", signifiant par-là que l'accent doit être aussi mis sur les services de garde des enfants et autres structures de gardes pour offrir une réponse intégrée.
- Les travailleurs âgés actifs figurent également au programme de travail des partenaires sociaux européens pour 2004. Un séminaire est envisagé pour partager des études de cas et décider des prochaines actions conjointes.

## La formation tout au long de la vie à travers l'Europe

- Les lignes directrices pour l'emploi incitent les Etats membres à mettre en œuvre des stratégies de formation tout au long de la vie en améliorant, par exemple, la qualité et l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation de manière à aider tous les individus à acquérir les qualifications que requièrent des forces de travail modernes dans une société fondée sur la connaissance.
- En particulier, les politiques viseront à accroître le taux de participation des adultes à des programmes d'éducation et de formation à 15% au niveau communautaire d'ici 2010, avec des taux supérieurs à 10% dans chaque Etat membre.
- La Task-force pour l'emploi a identifié le Danemark, la Suède et la Finlande comme les pays ayant les systèmes de formation tout au long de la vie les plus avancés en termes à la fois de niveau d'études ainsi que de niveau d'accès et de participation des adultes à une formation. Ces mêmes Etats membres et la France sont mentionnés dans le rapport conjoint sur l'emploi pour les progrès qu'ils ont réalisés en adaptant les dispositifs existants de formation tout au long de la vie pour répondre aux besoins des individus – principalement par un accroissement de la flexibilité.
- Le passage à une **société fondée sur la connaissance** comporte à la fois des opportunités d'avancement personnel et des risques d'être "laissé-pour-compte". Les opportunités offertes sont un outil potentiel d'*empowerment*, de renforcement de la capacité d'action. Les risques sont particulièrement sérieux pour des groupes qui sont déjà défavorisés sur le marché du travail et pour certains secteurs particulièrement affectés par la mondialisation et la concurrence accrue. L'accroissement de la participation à la formation constitue une priorité pour tous les Etats membres. La Task-force pour l'emploi souligne qu'il est "particulièrement pressant" pour la Grèce, la France, le Portugal, la Hongrie, la Lituanie, la Pologne, Chypre, l'Italie, l'Espagne, la Belgique et l'Allemagne.

- L'amélioration des niveaux d'études est d'autant plus décisive que la formation au cours de la vie professionnelle ne permet pas de répondre correctement aux pénuries de qualifications. En fait, ceux qui n'ont pas de qualifications initiales ont moins de chances de suivre ou d'avoir accès à une formation dans le cadre de leur travail que ceux qui sont très qualifiés, et ceux qui ont suivi des études supérieures ont quatre fois plus de chance de participer à une formation que ceux qui n'ont qu'une instruction élémentaire. Il faut améliorer l'accès à la formation tout au long de la vie et accorder la priorité à ceux qui en ont le plus besoin, à savoir les travailleurs peu qualifiés, les travailleurs âgés et les salariés des petites entreprises.
- Le rapport conjoint sur l'emploi insiste aussi sur l'importance de la mise en place d'un système de formation tout au long de la vie davantage orienté par la demande, ainsi que des mécanismes permettant de mieux prévoir les besoins en matière de qualifications. L'Irlande et le Royaume-Uni ont tous deux des dispositifs permettant d'ajuster plus étroitement les formations dispensées en fonction des besoins des employeurs.
- La formation tout au long de la vie fait aussi partie du programme de travail des partenaires sociaux européens. Ces derniers sont chargés du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre au niveau national des plans d'action pour le développement tout au long de la vie des compétences et des qualifications (adopté en 2002). La Task-force pour l'emploi cite également des exemples d'accords de formation entre les partenaires sociaux au sein de certains Etats membres:
  - Portugal – amélioration des qualifications scolaires et professionnelles et promotion de la qualité de l'emploi.
  - Belgique – investissement dans la formation au niveau interprofessionnel, dont une enveloppe budgétaire réservée pour les groupes à risques.
  - Italie – disposition permettant de réserver des fonds pour la formation tout au long de la vie (formation dans les entreprises et sur le plan local) dans les principaux secteurs économiques (industrie, agriculture, services et artisanat).
  - Allemagne – exemples au niveau fédéral de provision de temps rémunéré pour la formation – ciblant plus spécifiquement les travailleurs peu qualifiés et les travailleurs âgés.

## Validation

- La majorité des Etats membres de l'Union européenne ont commencé à élaborer et à mettre en œuvre des méthodologies et des systèmes d'identification, d'évaluation et de reconnaissance des formations formelles et informelles. Ce qui reflète une prise de conscience croissante de l'importance de la formation tout au long de la vie : le fait que le développement des qualifications et des compétences peut passer par une variété de filières, et non pas exclusivement par une formation formelle.
  - Par formation formelle on entend la formation acquise dans un contexte structuré et organisé (système éducatif formel, formation en entreprise) et qui est désignée comme formation. Elle peut déboucher sur une reconnaissance officielle (diplôme, certificat). La formation formelle est une démarche volontaire de l'apprenant.
  - La formation non formelle est constituée des apprentissages incorporés dans les activités planifiées et qui ne sont pas désignés comme des formations à proprement parler mais comportent néanmoins une part importante d'acquisition de nouvelles compétences. La formation non formelle relève également d'une démarche intentionnelle de l'apprenant.
  - La formation informelle est définie comme la formation résultant des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs. Elle est souvent désignée comme acquis de l'expérience et peut être considérée dans une certaine mesure comme une formation accidentelle. Dans la plupart des cas, elle ne débouche pas sur une certification.
- La validation des formations informelles et non formelles dans le secteur caritatif, les activités de loisirs et la famille a pris le devant de la scène dans les débats au cours des deux dernières années et a également débouché sur de nombreuses initiatives concrètes.
- L'élaboration d'un ensemble commun de principes européens pour la validation des formations informelles et non formelles est un moyen d'apporter une valeur ajoutée aux travaux en cours à l'échelle locale, régionale et nationale.
- La principale motivation pour l'élaboration de tels principes est, selon la déclaration de Copenhague (novembre 2002), d'améliorer la comparaison des approches aux différents niveaux et dans différents contextes.

# Les leçons en matière de formation tout au long de la vie

Alors que progressent les travaux initiés dans le cadre d'EQUAL, on peut déjà dégager quelques premières leçons des partenariats de développement.

## Une opportunité pour les partenaires d'établir de nouveaux types de contact

- EQUAL permet à une variété de partenaires – et aux nouveaux partenariats – de faire la différence en trouvant de **nouvelles manières de travailler ensemble** dans divers contextes locaux et sectoriels. EQUAL fournit aux autorités locales, aux partenaires sociaux, aux groupes d'intérêt locaux et aux établissements d'enseignement des opportunités de collaborer qu'ils n'auraient pas eu normalement.

## Accès à la formation

- Un exemple d'une idée potentiellement novatrice émergeant du laboratoire EQUAL concerne l'utilisation de sites nouveaux et différents (ex. clubs de football, supermarchés, bibliothèques) pour y dispenser des programmes d'éducation et de formation afin d'optimiser l'accès des apprenants atypiques et non traditionnels.
- EQUAL applique également diverses stratégies de promotion de l'accès à la formation **au sein de l'entreprise**. Ce sont souvent ceux qui sont le moins qualifiés qui ont le moins accès à la formation. EQUAL a expérimenté des approches fondées sur l'entraide, telles que le tutorat ou le *coaching* en utilisant, par exemple, des représentants syndicaux pour "vendre" l'expérience de formation.
- EQUAL travaille également à la conception de nouvelles approches de recrutement qui mettent l'accent non plus sur les qualifications du système éducatif mais sur la possession et la **démonstration de compétences** et sur la capacité à accomplir les tâches requises. De telles approches ouvrent des perspectives d'emploi à des réserves potentiellement importantes de main-d'œuvre qui étaient jusque là exclues de divers types d'emploi.
- EQUAL cherche également à développer et redéfinir le modèle de rotation des postes en faveur de publics qui avaient jusque là des difficultés à accéder à des emplois, en leur donnant une chance de prouver qu'ils sont capables d'accomplir le travail.

## Promotion de la formation tout au long de la vie "où tout le monde gagne"

- Une autre leçon qui se dégage des partenariats EQUAL rapporte que les formes traditionnelles de formation ne sont pas nécessairement appropriées, notamment pour les PME. A cet égard, EQUAL œuvre auprès des employés et des employeurs pour leur montrer que la formation tout au long de la vie présente des avantages potentiels pour le salarié comme pour l'entreprise.
- EQUAL montre que l'intégration de différents types de formation, tels que l'*e-learning*, le tutorat et l'apprentissage pratique, peut faire une différence. La leçon essentielle d'EQUAL dans ce cas est qu'une approche plurielle peut être couronnée de succès quand le modèle concocté comporte un élément axé sur l'apprenant, tel qu'un inventaire des qualifications en vue d'une formation individualisée.

## Renforcement des capacités par la validation des formations informelles

- Une des manières les plus concrètes de lutter contre les inégalités sur le marché du travail est la **validation des acquis**. Une question clé pour les partenariats de développement EQUAL fut "comment pouvons-nous utiliser la validation des acquis de l'expérience et des apprentissages informels comme tremplin pour engager les apprenants non traditionnels dans la formation et les rendre plus attractifs aux yeux des employeurs?"
- En encourageant les apprenants à identifier leurs propres compétences et ambitions, on peut enclencher un processus important menant à l'identification de méthodes appropriées de validation et de formation complémentaire. Le modèle de partenariat d'EQUAL a permis à toutes les parties prenantes d'une région ou d'un secteur particulier de collaborer et de parvenir à un accord sur la validation conjointe d'un nouveau cours, une contribution importante et durable du programme.

# Les leçons en matière de gestion de l'âge

## Une approche pluridimensionnelle

- Le problème de la discrimination envers les travailleurs âgés est pluridimensionnel et requiert donc une solution à multiples facettes. Il est lié à l'évolution des besoins en qualification, aux attitudes traditionnelles à l'égard de la formation des travailleurs âgés et aux attentes aussi bien des employeurs que des individus.
- EQUAL montre comment une combinaison d'approches peut fonctionner – en ce qui concerne la motivation, les nouvelles façons de travailler et une reconnaissance des liens entre l'âge et les autres variables (par exemple les obstacles spécifiques auxquels sont confrontées les femmes âgées). De nombreux partenariats de développement cherchent à faire évoluer les perceptions de l'âge – chez les employeurs comme chez les employés.
- Pratiquement, le débat porte à la fois sur comment rendre le travail plus attractif pour les travailleurs âgés et comment rendre les travailleurs âgés plus attractifs pour les employeurs. L'approche EQUAL donne aux parties prenantes la possibilité de construire une **responsabilité commune** (un pacte professionnel) dans ce but. A cet égard, le rôle des partenaires sociaux au sein des partenariats EQUAL est fondamental.
- La gestion des âges peut être abordée dans une approche entrepreneuriale plus globale afin d'accroître la diversité et de combattre toutes les formes de discrimination (par rapport à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique, etc.)

## Comment cela se traduit-il en des activités spécifiques?

- Il existe des exemples de partenariats de développement collaborant avec des entreprises afin d'analyser leurs propres structures par âge et d'établir des projections pour l'avenir. Les entreprises découvrent par exemple que le profil des forces de travail en place va entraîner dans cinq ans des pénuries au niveau des qualifications. Le but de l'exercice est d'amorcer un débat sur les solutions aux défis auxquels elles sont confrontées. C'est un moyen d'engager les employeurs dans une discussion sur les attitudes traditionnelles à l'égard des travailleurs âgés.
- Une autre approche consiste à développer de nouvelles opportunités d'emploi (dans des secteurs comme le tourisme ou le patrimoine) pour capitaliser à partir de l'expérience des plus âgés. C'est un moyen de se fonder sur les connaissances, les qualifications et l'expérience d'individus qui peuvent, à un moment donné, avoir été exclus des forces de travail.
- La formation tout au long de la vie doit être intégrée dans les plans de carrière des employés au sein des entreprises, faisant partie d'une approche managériale accentuant la participation.
- La solution est d'adopter une **double approche** : une approche **proactive** qui encourage la force de travail vieillissante à acquérir de nouvelles qualifications et occuper de nouvelles fonctions et une approche **préventive** – tout en réagissant aux besoins actuels en qualifications d'une force de travail vieillissante, EQUAL explore également de nouvelles manières de promouvoir les relations entre les générations – qui sont souvent résumées à deux catégories, les "jeunes" et les "travailleurs âgés".

# Comment nous contacter

Si vous souhaitez en savoir plus sur EQUAL @ Work ou si vous souhaitez participer aux activités du groupe, n'hésitez pas à nous contacter:

[empl-equal-etg3@cec.eu.int](mailto:empl-equal-etg3@cec.eu.int)

ou à visiter notre site Web:

[europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_fr.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_fr.html)

Cliquer sur la section "Informations générales EQUAL", puis sur la section "GTE 3 Adaptabilité" dans la liste des groupes thématiques européens.





