



Les partenaires sociaux sur le terrain de l'innovation

Engranger les acquis d'EQUAL



Les partenaires sociaux sur le terrain de l'innovation

Engranger les acquis d'EQUAL

(Rapport du séminaire européen du 30 mai 2006, Bruxelles)

Commission européenne
Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances
Unité B.4

Manuscrit achevé en septembre 2006

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

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

1	3	3
2	3	3
2	4	5

- 1: © Dailylife/Carl Cordonnier
- 2: © Stock.exchange
- 3: © European Communities
- 4: © John Harris/reportdigital.co.uk
- 4: © Jess Hurd/reportdigital.co.uk

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

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

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

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

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

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2006

ISBN 92-79-03105-8

© Communautés européennes, 2006

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Printed in Belgium

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	5
Introduction	5
Les partenaires sociaux sur le terrain de l'innovation	5
1. L'adaptation au changement	6
Le partenariat entre les acteurs.....	7
La transférabilité.....	7
L'innovation en marche.....	7
Le lien avec le dialogue social européen.....	8
2. L'égalité des chances entre les femmes et les hommes	9
Le partenariat entre les acteurs.....	10
La transférabilité.....	10
L'innovation en marche.....	10
Le lien avec le dialogue social européen.....	11
3. Le vieillissement actif	12
Le partenariat entre les acteurs.....	13
La transférabilité.....	13
L'innovation en marche.....	13
Le lien avec le dialogue social européen.....	13
4. L'employabilité des groupes vulnérables	14
Le partenariat entre les acteurs.....	15
La transférabilité.....	15
L'innovation en marche.....	15
Le lien avec le dialogue social européen.....	15
Des enseignements à tirer	16
1. Mieux articuler le niveau européen au niveau local.....	16
2. Favoriser les passerelles entre le terrain de l'innovation et les politiques générales.....	16
3. Assurer les conditions de réussite de la transférabilité des projets.....	17
4. Construire des partenariats solides entre acteurs locaux et européens.....	17
5. Mieux communiquer et mieux informer.....	17

Préambule

Le présent document fait suite à un séminaire européen qui s'est tenu le 30 mai 2006 à Bruxelles (Belgique). Ce séminaire avait pour thème: «Les partenaires sociaux sur le terrain de l'innovation. Engranger les acquis d'EQUAL». L'objectif était de lier les initiatives de terrain développées dans le cadre du programme EQUAL aux enjeux et réflexions des partenaires sociaux sectoriels et interprofessionnels au niveau européen. C'est la première fois que se réunissaient les partenaires sociaux directement impliqués dans des projets EQUAL, que ce soit dans les comités de suivi qui gèrent les programmes dans chacun des États membres, ou dans des projets à travers l'Europe au niveau interprofessionnel ou sectoriel. Étaient également présents des partenaires sociaux européens interprofessionnels et sectoriels.

Introduction

EQUAL vise à promouvoir, au moyen de pratiques innovantes de lutte contre les discriminations et les inégalités, un marché du travail ouvert à tous. Cette initiative communautaire, cofinancée par le Fonds social européen (FSE), a couvert la période 2000-2006⁽¹⁾. Ses domaines d'intervention reposent sur les fondements de la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE), c'est-à-dire sur la capacité d'insertion professionnelle, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation, l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, et l'intégration des demandeurs d'asile. Ces thèmes sont traversés par la promotion de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, ainsi que la lutte contre les discriminations et l'exclusion fondées sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle⁽²⁾.

Entre 2000 et 2006, EQUAL a soutenu des projets sur l'ensemble du territoire de l'Union portant sur l'adaptation au changement (y compris le vieillissement actif), l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, l'esprit d'entreprise, l'employabilité des groupes vulnérables et des demandeurs d'asile⁽³⁾. Ces projets se caractérisent par l'intégration de la dimension du genre et leur approche thématique, mais également par:

- l'innovation: les projets sont dits «transférables», ce qui signifie que les expériences menées dans un lieu donné doivent pouvoir être reprises ailleurs, dans d'autres pays, régions, territoires et secteurs
- la transnationalité: le caractère transnational des projets contribue à l'émergence de nouvelles formes de gouvernance et permet d'ouvrir les thématiques nationales et/ou régionales sur de nouvelles dimensions
- le «mainstreaming»: afin de contribuer à l'amélioration des systèmes de formation et d'emploi en Europe, il s'agit d'intégrer les pratiques expérimentées dans toutes les politiques et de les disséminer vers tous les acteurs (ce qui était l'un des objectifs du séminaire du 30 mai 2006)

- la participation des collectivités locales et régionales ainsi que des entreprises et des acteurs économiques et sociaux («partenariat»): des problématiques comme l'emploi, l'inclusion sociale et la lutte contre les discriminations exigent des réponses multidimensionnelles qui nécessitent une totale implication des différents acteurs: «Nous sommes plus intelligents à plusieurs.»

Pour la période 2007-2013, les objectifs d'EQUAL sont intégrés dans les missions du Fonds social européen⁽⁴⁾ et du nouveau programme «Progress» pour l'emploi et la solidarité sociale⁽⁵⁾. C'est dans cette perspective qu'il s'agit aujourd'hui d'«engranger les acquis».

Les partenaires sociaux sur le terrain de l'innovation

Les lignes directrices d'EQUAL et, plus généralement, du Fonds social européen soulignent l'importance de la participation des partenaires sociaux dans l'élaboration des projets, dans l'échange d'information et dans l'utilisation des résultats. Sur le terrain de l'innovation, les partenaires sociaux sont appelés à jouer un rôle majeur dans les phases de préparation, de financement, de suivi et d'évaluation des projets. Lors du séminaire du 30 mai 2006, un certain nombre de projets EQUAL ont été analysés et discutés; ils ont été choisis principalement en raison du caractère concret, innovant et transférable de leurs actions, que ce soit dans d'autres contextes locaux ou régionaux ou dans le cadre du dialogue social, national ou européen. Il était dès lors essentiel que les partenaires sociaux soient porteurs du projet ou, à tout le moins, y aient été étroitement associés. Le séminaire s'est, en particulier, penché sur l'intégration dans les politiques et la dissémination des pratiques vers tous les acteurs.

Partager les idées et les expériences

Les projets examinés lors du séminaire constituent des exemples de bonnes pratiques développées dans quatre domaines d'action:

- l'adaptation au changement (voir page 6)
- l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (voir page 9)
- le vieillissement actif (voir page 12)
- l'employabilité des groupes vulnérables (voir page 14).

Ces domaines d'action reflètent des préoccupations généralement très présentes chez les partenaires sociaux, tant interprofessionnels que sectoriels. La plupart des projets se sont achevés dans le cadre du premier appel à proposition; certains d'entre eux se poursuivent toutefois dans le cadre du second appel à proposition. Afin de pouvoir les évaluer avec le recul nécessaire et examiner les résultats définitifs engrangés ou non, il est en effet apparu nécessaire de retenir des projets finalisés ou déjà bien avancés (quelle que soit, par ailleurs, la qualité des projets déposés lors du second round). Ce sont ces projets, et la réflexion qu'ils mènent sur les enjeux portés par EQUAL, que nous vous invitons à découvrir dans les pages qui suivent.

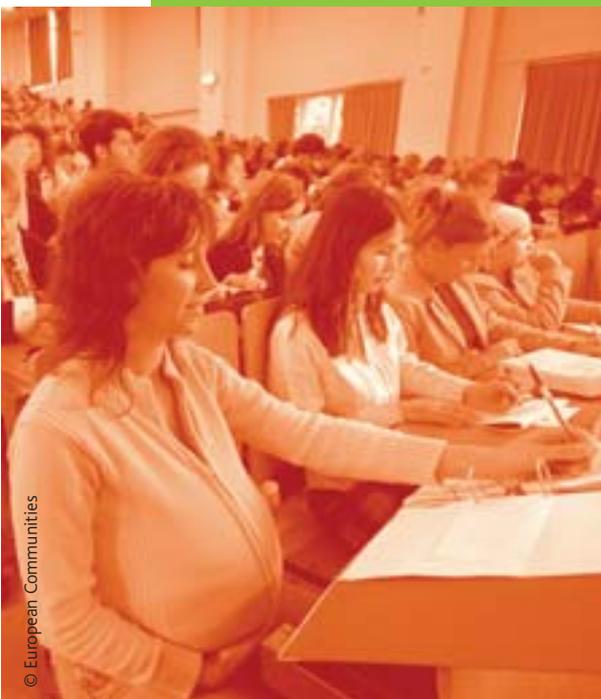
1 Communication de la Commission aux États membres, du 14 avril 2000, établissant les lignes directrices de l'Initiative communautaire EQUAL concernant la coopération transnationale pour la promotion de pratiques nouvelles de lutte contre les discriminations et les inégalités de toute nature en relation avec le marché du travail, Journal officiel C 127, 05.05.2000. Communication de la Commission établissant les lignes directrices du second tour de l'initiative communautaire EQUAL, concernant la coopération transnationale pour la promotion de nouvelles pratiques de lutte contre les discriminations et inégalités de toute nature en relation avec le marché du travail – Libre circulation des bonnes idées (COM/2003/840) (non publiée au JO).

2 Selon l'article 13 du traité instituant la Communauté européenne.

3 http://ec.europa.eu/employment_social/EQUAL/index_fr.cfm

4 Règlement (CE) n° 1081/2006 du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relatif au Fonds social européen et abrogeant le règlement (CE) n° 1784/1999, Journal officiel de l'Union européenne L 210/12, du 31 juillet 2006.

5 Décision n° 1672/2006/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 2006 établissant un programme communautaire pour l'emploi et la solidarité sociale-PROGRESS, JO L 315 du 15/11/2006, p 1 à 6.



1. L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

Les restructurations d'entreprises se manifestent tant dans le secteur public que privé; elles sont le reflet de mutations industrielles au niveau international. Dans l'ensemble des pays de l'Union européenne, elles sont devenues un phénomène largement répandu⁶. D'une manière générale, la démarche globale d'EQUAL vise à mieux comprendre les nombreuses interactions à l'œuvre dans les processus de restructuration. Par une approche intégrée et la construction de partenariats entre divers acteurs, l'objectif est de parvenir à atténuer les conséquences négatives de ces restructurations à divers niveaux: le niveau territorial, le secteur d'activité et le niveau individuel du travailleur.

Questions clés

Comment concilier la nécessaire adaptation au changement pour les entreprises – condition de leur compétitivité – et la préservation de l'employabilité des salariés? Comment les partenaires sociaux peuvent-ils devenir des acteurs à part entière dans la réponse à ce défi?

La réponse des projets EQUAL⁷

«Décrire» (Belgique)

Le projet belge francophone DÉCRIRE (la convertibilité) concerne spécifiquement la reconversion des travailleurs victimes de licenciements collectifs dans le cadre de restructurations. Il est développé par le service public pour l'emploi (Forem) et les organisations syndicales. Par la création d'un Centre de ressources intégrées des reconversions (CRIREC), l'objectif est de faciliter la mise en place et l'organisation de cellules de reconversion dans le but d'améliorer l'employabilité et l'adaptabilité de travailleurs victimes de licenciements collectifs ou en passe de l'être.

«Readapt» (Portugal)

Le projet portugais READAPT concerne une région et un secteur (textile – lainier) fortement touchés par la reconversion industrielle ces dernières années. Lancé par les employeurs de ce secteur, le projet

visait à mettre en place un réseau de développement intégré pour le développement économique et social. L'un des objectifs du Partenariat de développement (PDD) concerne la dimension anticipative du changement et des restructurations, via la mise en place d'un observatoire sectoriel régional.

«Mayday» (Pologne)

Le projet polonais MAYDAY repose sur une étroite collaboration entre syndicats, employeurs (notamment des petites et moyennes entreprises), autorités et institutions régionales, impliquant aussi des acteurs académiques. Il concerne les chantiers navals de la région de Gdansk, c'est-à-dire un secteur et une région fortement exposés aux restructurations, ainsi qu'un public très vulnérable: les travailleurs âgés. L'objectif du projet est de mettre en place un réseau régional basé sur des structures et méthodes favorisant l'employabilité et l'adaptabilité de ces travailleurs, par l'initiation aux nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC).

«En@e» (Espagne)

Le projet EN@E, (*Nueva Economía de Acceso a la Información*), initié par des employeurs illustre particulièrement bien une démarche d'adaptabilité au changement par le développement des compétences dans un domaine fortement touché par les changements dus à l'introduction de nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). Ce projet s'inscrit dans un cadre national pour l'ensemble de l'industrie du livre, mais également pour les sous-secteurs qui la composent: édition et publication, impression, distribution et vente.

⁶ http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/index_fr.htm

⁷ Pour une analyse plus détaillée de ces projets, voir la brochure publiée par la Commission européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances, intitulée «Les partenaires sociaux sur le terrain de l'innovation. Engranger les acquis d'EQUAL», Bruxelles, 30 mai 2006.

«Anticiper et gérer le changement»

Pour Marie Ange Moreau, professeur à l'Institut européen de Florence, l'adaptation au changement suppose que soient identifiés les raisons et les mécanismes qui imposent le changement. Ce qui conduit à s'interroger non seulement sur les possibilités d'anticiper les restructurations mais aussi de mettre en place des structures permettant, sur un territoire donné, la gestion du changement économique et social.

Le partenariat entre les acteurs

L'implication des acteurs est évidemment essentielle dans la réussite d'un projet. Mais elle peut prendre des configurations et des modalités très diverses d'une région à l'autre, d'un projet à l'autre, comme l'ont montré les quatre projets analysés durant ce séminaire.

Ainsi, dans le cadre du projet polonais MAYDAY, en pleine phase de développement, l'implication de tous les acteurs constitue une donnée essentielle: «*Tous les partenaires sociaux et l'ensemble des partenaires d'ailleurs sont représentés au même niveau dans notre projet. C'est une nécessité pour pouvoir impulser un changement de mentalité face aux défis qui se posent*» (Stanislawa Gatz). Le projet espagnol EN@E présente quant à lui un autre cas de figure puisque les organisations syndicales du territoire ne se sont pas engagées dans le processus, ce qui s'explique par le contexte spécifique des relations professionnelles espagnoles. «*L'une des raisons pour lesquelles les syndicats n'ont pas été impliqués dans le projet relève de la spécificité du secteur de l'édition, en particulier de la vente de livres où il est très difficile de distinguer qui est l'employeur et qui est l'employé*» (Alvaro Ordóñez).

Les conditions de réussite de ces projets reposent néanmoins sur une implication forte de tous les acteurs, fondée sur une conscience et/ou une histoire montrant la nécessité de construire des structures d'accompagnement du changement. «*L'une des difficultés rencontrées dans la construction du partenariat fut la reconnaissance de la part de chacun des partenaires de leur propre capacité à innover et à construire quelque chose à partir d'un passé qu'ils ont en commun. Cela fait partie du processus d'apprentissage*» (Pedro das Neves, READAPT, Portugal).

La transférabilité

La question de la transférabilité des projets portant sur l'adaptation au changement est probablement l'une des questions les

plus délicates, car les mesures mises en place concernent généralement une région et un secteur particuliers. Cette double spécificité, territoriale et sectorielle, conduit à limiter les possibilités d'utilisation des expériences menées et à exiger une analyse précise des conditions de celles-ci avant d'envisager un transfert vers d'autres États membres.

Cela dit, la transférabilité et l'intérêt pour d'autres contextes nationaux, régionaux et/ou sectoriels n'en sont pas moins des éléments importants. Cette transférabilité apparaît potentiellement envisageable – même si elle est difficile – vers les partenaires sociaux européens. Pour Dominique Lund, du Comité européen des fabricants de sucre (CEFS), un projet EQUAL peut servir de modèle ou de source d'inspiration pour mettre au point des solutions; toutefois, en matière de restructuration, chaque cas requiert une analyse individuelle. Il n'y a donc pas de recette miracle.

L'innovation en marche

Pour gérer efficacement le changement, il faut savoir l'anticiper. Or, à cet égard, la mise en place d'un «observatoire du changement», comme évoqué dans le projet portugais, peut être un outil important, voire innovant, si l'on en juge par la relative rareté de la dimension anticipative dans les projets EQUAL. La mise en place de structures permanentes d'adaptation et d'ajustement pour répondre aux divers changements identifiés est au cœur de l'action développée par différents projets. Ces structures, qu'elles soient établies pour permettre les formations au fil des évolutions dans un secteur, pour permettre la reconversion des salariés (y compris âgés), ou construire un développement durable dans une région, constituent sans nul doute une forme de réponse cohérente aux enjeux que pose l'adaptation au changement. L'innovation est d'autant plus nette que ces outils ou structures permanentes ne se limitent pas à une période de crise ou à la restructuration d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises.

Le lien avec le dialogue social européen

Dans leur programme de travail du dialogue social européen pour 2003-2005, les partenaires sociaux interprofessionnels⁽⁸⁾ ont convenu de mener une réflexion sur les restructurations en vue d'identifier des orientations pouvant servir de référence pour aider à gérer le changement et ses conséquences sociales sur la base de cas concrets. Les orientations élaborées dans ce cadre se sont appuyées sur les enseignements tirés de dix études de cas et ont été diffusées à tous les acteurs concernés⁽⁹⁾.

Par ailleurs, les partenaires sociaux européens ont mené des études nationales sur les mutations économiques et sociales survenues dans les dix nouveaux États membres. Sur la base des résultats, ils ont organisé les 26 et 27 juin 2006 une conférence conjointe sur «*Les restructurations dans les nouveaux États membres*». Les participants à cette conférence ont souligné l'importance qu'ils accordent à une bonne compréhension des défis liés aux restructurations afin de pouvoir

anticiper et gérer les changements. Vu son succès, ce projet conjoint sera étendu aux 15 «anciens» États membres dans le cadre du programme de travail 2006-2008. Les partenaires sociaux ont également convenu de promouvoir et d'évaluer, à partir de leurs conclusions, les deux textes sur les restructurations («orientations de référence») et les comités d'entreprise européens («enseignements»).

De manière générale, le rôle des partenaires sociaux dans les restructurations est décisif dans deux domaines principaux:

- il leur revient d'élaborer, au sein des comités européens de dialogue social sectoriel (CDSS), les moyens d'anticiper les mutations structurelles, grâce à leurs initiatives de suivi sectoriel et régional
- ils peuvent également informer et alerter les pouvoirs publics à tous les niveaux, étant donné leur bonne connaissance des secteurs. Si les partenaires sociaux décident de signaler un phénomène particulièrement préoccupant à la Commission, celle-ci pourra décider de lancer un suivi sectoriel et régional renforcé.



8 L'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe (UNICE), l'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UEAPME), la Confédération européenne des syndicats (CES), et le Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEP).

9 CES, UNICE/UEAPME, CEEP, Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales, 16 octobre 2003 (http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/orientations_fr.pdf). Voir aussi : CES, UNICE/UEAPME et CEEP, «Enseignements sur les Comités d'entreprise européens», 1^{er} mars 2005 (http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/ewc_fr.pdf).

2. L'ÉGALITÉ DES CHANCES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

L'égalité des chances entre les femmes et les hommes est un droit fondamental, une valeur commune de l'Union européenne, et une condition nécessaire pour la réalisation des objectifs de croissance, d'emploi et de cohésion sociale de l'Union. L'égalité des chances constitue un axe prioritaire de l'initiative EQUAL, qui se traduit plus spécifiquement dans deux domaines d'action : «concilier la vie familiale et la vie professionnelle» et «réduire les écarts entre les hommes et les femmes».



© Carl Cordonnier/Dailylife

Question clé

Comment construire une infrastructure et des conditions sociales permettant aux femmes de ne plus souffrir de discriminations sur le marché du travail mais aussi de pouvoir mieux concilier vie professionnelle et vie privée?

La réponse des projets EQUAL

«Mirror» (Finlande)

Les jeunes filles sont sous-représentées dans l'enseignement technique en Finlande. Cette faible participation est principalement attribuée à la perception négative qu'ont les filles des emplois de type technique et technologique, qu'elles considèrent comme inintéressants. Le projet MIRROR, coordonné par une organisation représentative des employeurs, vise à changer cette perception en suscitant la motivation des jeunes filles à l'égard des matières techniques.

«Lift» (Irlande)

La discrimination sexuelle est fortement ancrée dans la société irlandaise. Dans les structures syndicales de décision, les femmes tendent à occuper des positions subalternes. Le projet Leadership Initiative Female in Trade Unions (LIFT) développé par le syndicat irlandais ICTU vise à identifier les raisons pour lesquelles les femmes n'occupent pas les fonctions les plus élevées dans les syndicats.

«Tempo FM» (France)

Le projet TEMPO FM (Temps Organisé pour Féminin & Masculin) vise à assurer, dans le secteur des métiers de la bouche, l'égalité des hommes et des femmes au travers de la recherche de solutions de conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Il porte sur les deux fonctions du secteur (fabrication et vente) et vise à dégager plus de temps pour le personnel de boutique. Ce projet est mené de concert par les employeurs et les syndicats.

«Iberlott» (Belgique)

Le projet IBERIOTT associe des syndicats et des employeurs dans la poursuite de deux objectifs: il porte, d'une part, sur la formation de demandeurs d'emploi afin de les rendre plus aptes à s'insérer sur le marché du travail; il vise, d'autre part, à développer des indicateurs de bien-être dans les entreprises, en tenant compte de l'organisation du temps de travail dans et hors de l'entreprise ainsi que des perceptions des hommes et des femmes.

Ces quatre projets s'inscrivent donc dans les axes prioritaires de la «feuille de route» pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2006-2010 de la Commission européenne¹⁰. La conciliation de la vie privée et professionnelle, une représentation égale dans la prise de décision, et l'élimination des stéréotypes de genre sont en effet au centre des actions menées par les projets EQUAL présentés lors du séminaire.

¹⁰ Voir: Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, Comité économique et social européen et au Comité des régions, «Une feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2006-2010», SEC (2006) 275, COM (2006) 92 final, du 1^{er} mars 2006.

Lift: «Ne pas confiner les femmes dans des questions “soft”»

«Les décisions les plus importantes sont prises le plus souvent dans des cercles fermés, et les femmes éprouvent bien des difficultés à en faire partie. Il y a d'ailleurs une tendance, selon leurs témoignages, à les confiner dans des questions plus soft, comme l'égalité des chances ou la santé et la sécurité, mais à les écarter dans les négociations concernant les salaires, par exemple» (Danyanne Quemper, LIFT, Irlande).

Iberriott : «Les attentes sont les mêmes»

«Nous avons été très surpris de découvrir que les attentes entre les femmes et les hommes sont les mêmes concernant le travail et la vie domestique» (José Verdin, IBERIOTT, Belgique).

Le partenariat entre les acteurs

Le partenariat entre l'ensemble des acteurs ne va pas toujours de soi. Il peut exister des différences d'approches entre partenaires sociaux et acteurs publics, ou entre employeurs et syndicats. Il faut donc une forte volonté de s'engager et de résoudre les problèmes, car si le partenariat peut être une clé du succès, il peut aussi être source de difficulté. Un tel partenariat peut déboucher sur de nouvelles formes de coopération, même si tous les objectifs du projet ne sont pas atteints. C'est le cas du projet TEMPO FM. «Un guide des métiers vise à assurer un remplacement le plus rapidement possible. La mutualisation de matériel et de fabrication n'a toutefois pas pu être mise en œuvre, mais cette démarche a néanmoins donné lieu à la création de deux groupements régionaux d'employeurs, un dispositif particulièrement souhaité des syndicats et des employeurs et considéré comme une solution efficace par les partenaires» (Jean Paul Bourez, TEMPO FM, France).

La transférabilité

Le modèle de réseau et de tutorat développé par MIRROR semble transférable vers d'autres secteurs à condition, bien sûr, que les objectifs et actions nécessaires pour un développement à long terme soient acceptés par les acteurs. Un engagement réel des différentes parties prenantes, dès le départ ou en cours de processus,

est en effet fondamental, tout comme d'ailleurs la coopération continue à l'issue du projet, via des initiatives conjointes.

Dans le cas du projet IBERIOTT, le volet «analyse», qui repose sur un indicateur de qualité de vie, semble également transférable dans d'autres pays, sans condition particulière (la principale difficulté étant sans doute que son application concerne des entreprises à forte majorité de femmes). De manière générale, selon Jeanne Schmitt de l'UNICE, en matière d'égalité des chances entre les hommes et les femmes, l'une des principales difficultés est de globaliser un projet initialement dédié aux femmes pour toucher d'autres publics et sensibiliser les hommes et les femmes au même niveau.

L'innovation en marche

L'originalité du projet MIRROR réside dans la manière dont il aborde la question des stéréotypes de genre dans un secteur largement masculin comme celui des nouvelles technologies. À contre-courant de la plupart des initiatives prises actuellement dans ce domaine, qui s'appuient sur des systèmes de «marrainage» – mais dans la droite ligne des recommandations de la Commission européenne qui met l'accent sur la participation des hommes à la mise en œuvre de l'égalité –, le projet développe un modèle de tutorat dans lequel les étudiants masculins sensibilisent, informent et accompagnent les candidates aux études et étudiantes. Ce processus est de nature à assurer un renversement des stéréotypes tant auprès des étudiants que des étudiantes.

L'un des aspects les plus innovants du projet TEMPO FM en France réside dans le fait que ces professions généralement individualistes ont collaboré avec les Fédérations nationales des Coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA), qui s'étaient déjà engagées dans un processus analogue, afin d'expérimenter la mise en place de structures de remplacement et de mutualisation.

Quant au projet IBERIOTT, il a abouti à la création d'un outil de mesure et d'analyse de la qualité de vie et du bien-être au travail. Cet outil permet à l'utilisateur de mesurer la qualité de vie des travailleurs et travailleuses, ainsi que d'effectuer des comparaisons entre services, entre types de personnel, entre sites ou, tout simplement, de mesurer l'évolution au sein d'une même entreprise.

Mirror : «Développer une éducation et une culture dans le domaine technique»

«En Finlande, nous avons une longue tradition de coopération dans le domaine des technologies que nous essayons d'ouvrir davantage aux femmes. Nous avons développé une éducation et une culture dans le domaine technique à plusieurs niveaux» (Anneli Manninen, MIRROR, Finlande).

Le lien avec le dialogue social européen

De l'avis de Maria Helena André (CES), les partenaires sociaux sont loin d'avoir trouvé toutes les solutions en matière d'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Il ne faudrait pas tomber dans le piège de l'idéologie mais se concentrer sur la pratique, de manière à être certain d'anticiper l'avenir en se plaçant dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie. Et à cet égard, les partenaires sociaux européens ont effectivement un rôle clé à jouer. En mars 2005, ils ont adopté un cadre d'actions sur l'égalité entre les hommes et les femmes pour renforcer cette égalité sur le marché du travail et le lieu de travail⁽¹¹⁾. Ce cadre sera assorti, pendant quatre ans, de rapports annuels de suivi qui permettent d'évaluer conjointement les actions et progrès accomplis.

Au plan sectoriel également, des actions sont menées. Dans le secteur de l'électricité, qui est traditionnellement un secteur dominé par les hommes, des évolutions intéressantes sont en cours dans au moins deux directions. «*De secteur de techniciens à l'origine, il a évolué vers des entreprises de service axées sur la relation commerciale et avec la clientèle. Une évolution doublée par une mutation qui a conduit à gérer les réseaux d'électricité par les nouvelles technologies de l'informatique. Ce qui fut la grande excuse il y a quelques années, à savoir que ce travail ne convient pas aux femmes; cet argument ne tient plus la route*» (Patrick Mazeau, EMCEF). Une déclaration commune entre les partenaires sociaux européens de ce secteur a débouché sur une étude approfondie d'un secteur industriel où 80 % de la main-d'œuvre est masculine⁽¹²⁾. Une boîte à outils à destination des managers, du personnel et des syndicalistes qui doivent encore faire des efforts en la matière devrait être bientôt disponible.

Une charte du Comité des Régions

«Une charte du Comité des Régions sur la participation des femmes dans la vie active s'accompagne d'un plan d'action qui est géré sur plusieurs niveaux permettant d'impulser la dimension genre au plan local. Le dialogue social avec le personnel des services publics va également aborder cette question» (Asli Ozceri, CEMR).

11 CES, UNICE/UEAPME et CEEP, «Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes», Bruxelles, 1^{er} mars 2005 (http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_EQUALity_fr.pdf).

Déclaration commune d'EURELECTRIC (Union du secteur de l'électricité), de la FSESP et de l'EMCEF sur l'égalité des chances et la diversité, 1^{er} juin 2003.

12 Voir: EuroCommerce et Uni-Europa Commerce, «Lignes directrices volontaires en faveur de la mixité intergénérationnelle», 11 mars 2003.



© Carl Cordonnier/DailyLife

3. LE VIEILLISSEMENT ACTIF

Le thème du vieillissement actif et de la formation tout au long de la vie est devenu une priorité pour les États membres de l'Union européenne et un thème d'actualité dans toutes les sociétés industrialisées. Dans ce cadre, le programme EQUAL constitue un instrument d'action particulièrement important dans la promotion du vieillissement actif sur le marché du travail. Lors du premier appel à projets d'EQUAL, 102 projets ont été sélectionnés en 2002 et, lors du second appel à projets, 94 en 2004.

Question clé

Alors qu'en Europe, de nombreux travailleurs de plus de 50 ans sont exclus du marché du travail pour des raisons d'âge, comment prendre en compte concrètement, dans la négociation sociale, les conflits de génération, la gestion des âges et le coût de l'emploi des travailleurs âgés?

La réponse des projets EQUAL

«Atout Âge» (France)

Le projet ATOUT ÂGE (Travailler et se former à tout âge) s'appuie sur une mobilisation des partenaires sociaux organisés dans une structure régionale nouvelle, le CISTE (Carrefour pour l'innovation sociale, le travail et l'emploi). Cette association paritaire regroupe les organisations patronales, les organisations syndicales de salariés, ainsi que des représentants de l'économie sociale et solidaire. ATOUT ÂGE développe des actions sur les représentations des salariés âgés et des entreprises dans lesquelles la composante «âge» se voit forma-

lisée, reconnue et validée en tant que potentiel professionnel. Ce projet offre aux individus les ressources nécessaires au pilotage de leur itinéraire professionnel, et propose de travailler sur les transitions professionnelles en transformant les conditions d'acquisition de la qualification professionnelle, tout en les diversifiant.

«Netab» (Allemagne)

En Allemagne, le nombre de personnes âgées connaît une croissance spectaculaire alors que le taux de natalité ne cesse de baisser. Dans ce contexte de changements démographiques, le projet NETAB – *Netzwerk für altersgerechte Arbeit* – vise spécifiquement à sensibiliser au problème du vieillissement de la population active certains acteurs pertinents du marché du travail. Mené par un organisme de formation, ce projet a rassemblé des partenaires de différents horizons, dont des employeurs et des syndicats. Plutôt que de chercher simplement à protéger le statut des seniors, l'une des clés des projets développés réside dans la nature des mesures qui visent à résoudre les difficultés liées à leur emploi. L'intérêt est dès lors de gérer globalement les défis liés au vieillissement actif, au lieu de stigmatiser les travailleurs âgés en leur imputant la responsabilité de leurs difficultés d'emploi.

«S'attaquer aux causes»

Pour Marie Mercat Bruns, les deux projets sélectionnés (ATOUT ÂGE et NETAB) sont stimulants et s'inscrivent dans une optique de promotion de la diversité des âges dans l'entreprise. Ils présentent, de surcroît, l'intérêt de s'attaquer en amont aux causes de la discrimination pour la prévenir.

Le partenariat entre les acteurs

Le partenariat transnational «SOLIDAGE» conclu entre ATOUT ÂGE (France) et GENERA (Allemagne) a permis d'élaborer des lignes directrices en faveur de la gestion des âges, afin d'aider les acteurs locaux, régionaux et les organisations syndicales à développer des modèles innovants combinant une approche de branche et de territoire. Ce travail a porté sur la conciliation entre vie professionnelle et personnelle, la formation et le développement des compétences, et la coopération intergénérationnelle. Quant au projet NETAB, mené par un organisme de formation, il a rassemblé des partenaires de différents horizons. Le comité d'entreprise de VW Hanovre et IG-Metall Francfort ont joué un rôle important en matière d'intégration, en dégagant de nouvelles perspectives pour les employés qui affichent une employabilité limitée et en disséminant un manuel de conduite d'ateliers.

La transférabilité

L'utilisation des outils développés dans le cadre du projet NETAB a conduit à une convention collective stipulant que la problématique de la gestion des âges doit être intégrée dans chaque accord collectif négocié chez VW AG. Les syndicats et les représentants du personnel considèrent cette obligation de négociation comme un très grand succès. Mais la résistance des entreprises et des travailleurs reste une difficulté incontestable.

En France, le manque de dialogue social sur le territoire et le cloisonnement des organisations propres à la région Poitou-Charentes constituent des obstacles dans la mise en œuvre sur une large échelle des dispositifs de gestion des ressources humaines pour les travailleurs fragilisés dans leur emploi en dépit de leur expérience professionnelle. Pour un transfert réussi, il faut donc inciter les différents partenaires à travailler ensemble pour la recherche de solutions solidaires et collectives.

L'innovation en marche

L'une des forces du projet ATOUT ÂGE est liée au fait que, même s'il cible clairement les plus de 50 ans, il ne se focalise pas sur les

seuls travailleurs âgés. En effet, il développe davantage une approche intergénérationnelle, ce qui lui donne davantage de cohérence et de pertinence en vue de la gestion des conflits susceptibles de se profiler par l'allongement de la vie active. L'une des innovations de la démarche est d'associer les branches et les territoires dans une logique de prévention et d'anticipation.

Chez «Volkswagen Voitures utilitaires» à Hanovre, le comité du personnel et les délégués du syndicat allemand de la métallurgie (IG-Metall) ont développé un outil visant à sensibiliser et à traiter la problématique de la gestion des âges dans l'entreprise. Il s'agit d'un manuel/référentiel pour l'organisation d'ateliers de travail en entreprise, intitulé: «La qualité du travail – pour un départ en retraite sain et valide». «*On a pris l'engagement de rendre plus employables les travailleurs âgés et tout cela se retrouve dans une convention collective. C'est la première fois que, dans une convention collective en Allemagne, on a introduit un élément démographique de durée du travail. En second lieu, il y avait obligation de négociation pour atteindre des emplois susceptibles d'assurer une santé accrue pour les travailleurs âgés sur le lieu de travail*» (Peter-Hans Koch, NETAB, Allemagne).

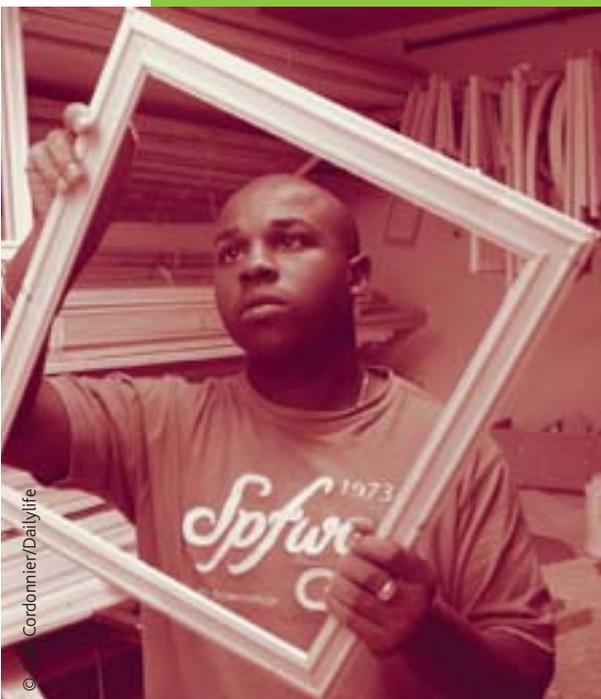
Le lien avec le dialogue social européen

Afin de contribuer à l'accroissement du potentiel d'emploi et de croissance de l'Europe, les partenaires sociaux européens vont s'engager dans une analyse commune des défis clés auxquels sont confrontés les marchés du travail en Europe, tels que les changements démographiques et le vieillissement actif. Dans un secteur, celui du commerce, le dialogue social européen comprend depuis plusieurs années le thème de la gestion de la diversité des âges⁽¹³⁾. Pour Jan Furstenborg, les deux projets ATOUT ÂGE et NETAB sont dans la même ligne, tant en termes d'éthique pour les travailleurs âgés permettant de leur offrir une occasion de continuer leur activité professionnelle, que d'économie en apportant leur contribution au monde du travail.

Des travailleurs âgés dans la construction?

Pourquoi pas des travailleurs de plus de 50 ans dans le secteur de la construction? Le secteur de la construction dans sa recherche d'outils adaptés aux PME pourrait faire usage des méthodologies développées par le programme EQUAL tout en les adaptant bien entendu à la nature et au contexte spécifique de l'entreprise (Laetitia Passot, FIEC).

13 Voir: CES, UNICE/UEAPME et CEEP, «Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie» (http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/framework02_fr.pdf).



4. L'EMPLOYABILITÉ DES GROUPES VULNÉRABLES

Les débats sur l'employabilité des groupes vulnérables s'inscrivent de plus en plus dans la nécessité de prendre en compte la diversité des parcours professionnels. Tant pour des raisons sociales qu'économiques, il est nécessaire de remettre en cause les idées préconçues sur l'origine ethnique, le sexe, l'âge, le handicap et les diverses caractéristiques qui font obstacle à l'insertion et à la participation active de chaque individu. Les débats sur l'employabilité des groupes vulnérables démontrent également la nécessité d'impliquer les partenaires sociaux dans la flexisécurité et l'employabilité.

Questions clés

Dans quelle mesure et comment les résultats positifs des projets EQUAL peuvent-ils contribuer à améliorer l'employabilité des publics vulnérables en réduisant les désavantages qui les handicapent et en luttant contre les discriminations à l'embauche? Comment lier ces actions au renouvellement des agendas et des résultats du dialogue social et de la négociation collective aux différents niveaux des États membres?

La réponse des projets EQUAL

«Life long learning job rotation» (Irlande)

Ce projet, coordonné par le SIPTU (premier syndicat irlandais), avait pour objectif initial de concevoir et de tester dans la région *Border Midlands and Western* en Irlande un mécanisme d'occupation des postes en roulement avec la formation continue, intégrée, flexible, fondée sur l'entreprise et la communauté. Le public cible comprenait, d'une part, les travailleurs sous-qualifiés et sous-payés victimes de discriminations et, de l'autre, les femmes s'occupant d'enfants ou de parents âgés à la maison. Le rôle des partenaires sociaux – SIPTU et l'IBEC, le premier organisme représentatif des employeurs irlandais – a été central dans la réalisation de tous les aspects du projet.

«Repanet» (Autriche)

Dans le cadre d'un réseau d'initiatives d'emploi dans le domaine de l'environnement, qui rassemble le secteur public, des employeurs et des organisations non gouvernementales (ONG), ce projet visait à associer des stratégies de politique sociale et d'emploi à des mesures environnementales, tout en ouvrant aux groupes victimes de ségrégation sur le marché du travail des domaines d'activité plus valorisants (recyclage, réparation d'appareils électroménagers, etc.).

«REQUAL» (Portugal)

REQUAL – Réseau pour la qualification du travail et des organisations – est un projet syndical expérimental qui vise à mettre en place un réseau pour la qualification du travail et des organisations, associant des employeurs. Au Portugal, il constitue un nouveau modèle de formation à distance réalisé sur le lieu de travail. Le public visé est principalement constitué de travailleurs de PME ayant un niveau scolaire peu élevé et sans diplôme professionnel. Il inclut les responsables et chefs d'équipes peu scolarisés mais dotés de compétences acquises sur le terrain.

«Lutte contre les discriminations. Renforcement des pratiques syndicales» (France)

Ce projet, mené par la CFDT, visait à identifier les pratiques pertinentes de lutte contre les discriminations, afin de généraliser ces pratiques dans les politiques publiques. Il ne s'agit pas d'une action supplémentaire venant s'ajouter à l'action syndicale, mais d'un projet qui s'intègre dans une réflexion de longue durée au sein de la CFDT et qui a été accompagné par des experts universitaires extérieurs. Il est aussi le fruit d'une réflexion interne à l'organisation.

«Trouver des réponses adéquates»

Selon Antonio Dornelas (CSTC, Portugal), l'une des caractéristiques positives des quatre projets choisis est qu'ils montrent qu'il est possible de trouver des réponses adéquates pour diminuer les désavantages caractérisant certains groupes sociaux, pourvu qu'on lie le plus correctement possible l'objet du projet, la composition du partenariat, les compétences indispensables et l'adaptation des méthodologies.

Le partenariat entre les acteurs

Dans le cadre du projet LIFE LONG LEARNING, l'implication des partenaires sociaux a été conséquente, tant du point de vue théorique que technique et logistique. La coordination du projet a été assurée par le Siptu, le premier syndicat irlandais. L'implication des partenaires sociaux a permis la réalisation de tous les aspects du projet, compte tenu du rôle prédominant qu'ils exerçaient. Chacun d'eux avait un intérêt personnel dans les résultats du projet, ce qui explique l'importance de leur investissement. *«Il y a des tas d'obstacles qui se dressent devant les gens pour s'inscrire dans une démarche de formation continue. Il fallait trouver d'autres solutions. On s'est mis autour de la même table et cela a débouché sur une solution: offrir une formation souple à un moment et à un niveau correspondant aux besoins et attentes du travailleur. Nous avons ainsi lancé un programme de formation pour adulte certifiée par l'université»* (Eddy Higgins, LIFE LONG LEARNING JOB ROTATION, Irlande).

La transférabilité

Paul Windey, président du Conseil national du travail (CNT, Belgique) a mis en évidence les différents niveaux et degrés de transférabilité des projets. Cela peut aller d'un simple transfert de bonnes pratiques à l'élaboration d'instruments de nature juridique, comme dans le cadre du projet autrichien. Pour Tina Weber (CEEP), il est nécessaire de bien comprendre comment fonctionnent le cadre politique et le dialogue social dans le pays visé, avant le transfert de bonnes pratiques et de méthodologies. Il faut capitaliser les résultats des projets.

Le projet REPANET, en s'inscrivant dans des réseaux européens, a conduit à la diffusion des innovations et à l'échange d'idées et de pratiques. Ainsi, ce projet s'est poursuivi sous d'autres formes grâce à deux nouveaux partenariats: l'un se centrant sur le recyclage de déchets électroniques, et l'autre sur les partenariats public et privé (social). Ce maillage institutionnel horizontal a également permis de procéder à de semblables expériences dans d'autres régions d'Autriche.

Le projet LIFE LONG LEARNING JOB ROTATION (Irlande), en cours de réalisation, devrait se développer au niveau national, en vue de réaliser une

politique dans les domaines de l'élargissement des compétences, de la lutte contre la discrimination et l'inégalité sur le marché du travail, ainsi que de la promotion de la formation continue.

L'innovation en marche

La principale innovation du projet REQUAL réside dans le «blended learning», c'est-à-dire une formation à distance mêlée à d'autres types de formation. Cet exemple de bonne pratique en matière de dialogue social présente plusieurs caractères innovants: l'application du système de RVCC – Reconnaissance, Validation et Certification des Compétences acquises par voie non formelle – en contexte de travail. *«La Commission européenne tente de faire développer cette certification depuis quelques années. Le Portugal a été pionnier en créant, en 2001, un système et un réseau de centres de RVCC. Mais il s'agit de Centres créés dans des entités de formation pré-existantes. Alors, ce que nous avons fait, c'est déplacer les techniciens de RVCC vers les entreprises, pour appliquer le système là où sont les travailleurs et éviter les grands déplacements et le temps passé pour aller vers les Centres existants, souvent éloignés»* (Giorgio Casula, REQUAL).

Le lien avec le dialogue social européen

Les objectifs du projet REQUAL s'inscrivent dans le cadre d'action «compétences et qualifications» adopté en mars 2002 par les partenaires sociaux européens interprofessionnels. Ce cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie constitue l'une des contributions des partenaires sociaux à la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne¹⁴.

Dans le cadre de leur programme de travail 2003-2005, les partenaires sociaux européens ont élaboré des rapports annuels sur les activités de leurs membres nationaux dans le domaine¹⁵. Un effort qui sera prolongé dans le cadre du nouveau programme de travail 2006-2008: la CES, l'UNICE/UEAPME et le CEEP se sont en effet engagés à négocier un accord-cadre autonome soit sur l'intégration des groupes désavantagés sur le marché du travail, soit sur l'éducation et la formation tout au long de la vie¹⁶.

14 Rapports de suivi 2003, 2004, 2005 et rapport d'évaluation 2006, voir: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_fr.htm.

15 Voir: CES, UNICE/UEAPME et CEEP, «Programme de travail des partenaires sociaux européens 2006-2008», 23 mars 2006 (http://ec.europa.eu/employment_social/news/2006/mar/work_programme_2006_2008_fr.pdf).

16 Règlement (CE) n° 1081/2006 du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relatif au Fonds social européen et abrogeant le règlement (CE) n° 1784/1999, Journal officiel de l'Union européenne L 210/12, du 31 juillet 2006.

DES ENSEIGNEMENTS À TIRER

Au terme de cette analyse et de ces débats, quelques enseignements majeurs se dégagent. Dans les lignes qui suivent, ces enseignements sont regroupés en cinq axes: l'articulation entre le niveau européen et le niveau local, les passerelles entre l'innovation et les politiques générales, les conditions de transférabilité des pratiques, le partenariat entre acteurs locaux et européens, et enfin la communication et l'information.

1. Mieux articuler le niveau européen au niveau local

L'importance que prend la dimension territoriale conduit certaines organisations syndicales et patronales à soutenir la mise en place d'activités économiques alternatives. Fondées sur des partenariats locaux, ces activités associent l'expérimentation de nouvelles formes de gestion et la réponse à des besoins non satisfaits. Ce sont souvent des opérations de restructuration qui sont à l'origine d'expériences novatrices dans ce domaine. Le dialogue social territorial est dès lors un espace qui mériterait d'être davantage investi, en s'inscrivant dans une nouvelle gouvernance qui prend clairement forme sur le terrain. De nouveaux modes de relations caractérisés par la nature des interlocuteurs – collectivités territoriales, élus, associations – et par le type de relation collective – en termes de concertation et non de négociation – viennent se juxtaposer aux «relations classiques» des partenaires sociaux. Ces nouvelles relations portent sur une série de thèmes directement liés au travail et à l'emploi.

C'est dans ce cadre qu'une meilleure articulation entre les différents niveaux de dialogue social se révèle indispensable pour répondre aux défis complexes et globaux dans lesquels s'inscrivent les projets EQUAL. Dans le prolongement du dialogue social européen, la sensibilisation des organisations nationales, régionales et locales aux problématiques globales auxquelles s'attaquent des programmes comme EQUAL est essentielle. *«Il y a un phénomène de déperdition entre le niveau européen et le niveau régional où la place des partenaires sociaux ne paraît pas évidente. Il faut intégrer la politique de l'État et de la Région»*, selon France Joubert (ATOUT ÂGE).

Et, dans l'autre sens, suivant une approche bottom-up renforcée, les organisations membres nationales mais aussi régionales et territoriales doivent s'engager à disséminer les différentes pratiques innovantes développées sur le terrain vers les autres niveaux. Un système de tutorat à destination des membres peut grandement y contribuer, en permettant un suivi régulier par les partenaires sociaux européens des actions et bonnes pratiques réalisées par leurs organisations membres. Chacun doit pouvoir engager un dialogue permanent, sur la base d'informations complètes et régulièrement mises à jour, de manière à faire remonter les pratiques concrètes vers les sites internet des partenaires sociaux européens. Dans ce cadre, le centre de ressources lancé par les partenaires sociaux (voir point 5, ci-dessous) devrait être étendu à l'ensemble de l'Union européenne.

2. Favoriser les passerelles entre le terrain de l'innovation et les politiques générales

Le 1^{er} janvier 2007 débute un nouveau cycle de programmation pour les Fonds structurels dans les 27 États membres (incluant la Roumanie et la Bulgarie). L'action de ces Fonds sera davantage encore liée à la stratégie de Lisbonne; les États membres seront appelés à veiller «à la participation des partenaires sociaux et à la consultation et à la participation adéquates d'autres parties prenantes, au niveau territorial approprié, lors de la préparation, de la mise en œuvre et du suivi du soutien du FSE»⁽¹⁷⁾. Dans le cadre des deux nouveaux objectifs «Convergence» et «Compétitivité régionale et emploi», ce soutien sera consacré à l'anticipation et à la gestion des mutations économiques et sociales. Au titre du nouvel objectif «Convergence» (voir ci-dessous), les partenaires sociaux seront encouragés à participer activement aux actions de développement des capacités. En effet, une partie des ressources du FSE sera affectée à la formation, aux actions de mise en réseau, ainsi qu'au renforcement du dialogue social et des activités entreprises conjointement par les partenaires sociaux, en particulier en ce qui concerne la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises (article 5 §3 du règlement FSE). Ceux-ci seront également appelés à mener des activités conjointes dans des domaines tels que l'éducation et la formation tout au long de la vie, la modernisation de l'organisation du travail, l'anticipation des conséquences des restructurations, autant de domaines où ils peuvent jouer un rôle déterminant. L'innovation continuera à être au centre des projets, que ce soit en ce qui concerne le public cible, la démarche, ou la mise en place d'outils. De cette manière, EQUAL peut participer à la relance du dialogue social, en panne dans certains États membres.

Dans le contexte de la nouvelle période de programmation du FSE (2007-2013), une attention particulière sera accordée à la capacité institutionnelle et administrative des nouveaux États membres, et ce notamment dans le domaine judiciaire et de la fiscalité. Même si l'initiative EQUAL n'existe plus en tant que telle, elle doit pouvoir contribuer à renforcer la logique de l'action préventive, et à assurer un suivi de ce qui est mis en place en tirant profit des enseignements et des acquis déjà engrangés.

Les actions de prévention doivent se multiplier en se fondant notamment sur des observatoires régionaux, sectoriels et européens qui permettent de tenir compte des tendances générales et des indicateurs macroéconomiques, afin de définir des scénarios possibles et d'identifier les facteurs de changement. En permettant de décrire certaines hypothèses d'avenir, ces observatoires jouent un rôle de prospective important. Le travail d'analyse est tout aussi fondamental; il contribue à identifier et à analyser les problèmes d'inégalités entre les femmes et les hommes dans des domaines ou des secteurs jusqu'ici inexplorés (tels que, par exem-

17 Règlement (CE) n° 1081/2006 du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relatif au Fonds social européen et abrogeant le règlement (CE) n° 1784/1999, Journal officiel de l'Union européenne L 210/12, du 31 juillet 2006.

ple, la faible participation des femmes dans le *leadership* syndical). L'engagement sera d'autant plus fort que les problèmes seront abordés dans leur dimension pratique et concrète.

Pour relever ce défi de relier les innovations de terrain aux politiques générales, une responsabilisation des États membres conduisant à la mise à disposition de budget pour le *mainstreaming* est indispensable. La situation des – et dans les – nouveaux États membres devra faire l'objet d'une attention et d'une évaluation particulières dans le cadre de la seconde phase d'EQUAL. Les fonds structurels sont appelés à y jouer un rôle fondamental. Il faudra donc tirer profit des acquis de la phase 1 d'EQUAL pour donner au programme toute son utilité et son efficacité.

3. Assurer les conditions de réussite de la transférabilité des projets

La valeur ajoutée de l'Europe s'exprime ici dans le rôle qu'elle peut jouer dans la mise en réseau des acteurs, et dans la possibilité qu'elle offre en matière de réalisation de projets conjoints transnationaux. Dans le cadre de la future programmation du Fonds social européen, les acteurs nationaux, régionaux et locaux pourront continuer à s'inspirer des pratiques des autres États membres, dans la mesure où la transnationalité sera «*mainstreamée*».

En ce qui concerne la transférabilité des projets EQUAL du terrain local vers d'autres États membres, celle-ci peut se comprendre de deux manières. La première, «verticale», en inspirant des accords ou des recommandations entre partenaires sociaux européens, qu'ils soient interprofessionnels ou sectoriels¹⁸. La transférabilité peut aussi être «horizontale» lorsque des acteurs nationaux s'inspirent de pratiques issues d'autres États membres. Dans ce cas aussi, le partenariat européen est une ressource importante. En effet, en renforçant la collaboration entre acteurs nationaux, elle élargit les perspectives des différents acteurs en présence et leur permet de confronter leur réalité à celle d'autres pays ou partenaires.

Ici aussi, le processus est plus complexe qu'un transfert pur et simple. Il peut passer par une réflexion sur son propre système (en vue de le présenter aux partenaires) qui permet, dans certains cas et à certaines conditions, de faire évoluer des pratiques nationales en intégrant des éléments découverts dans les partenariats internationaux et européens. Certes, en ce qui concerne la transférabilité dans le domaine de l'adaptation au changement, la diversité des projets et de leur contexte de réalisation rend l'exercice complexe. De même, les solutions appliquées aux grandes entreprises sont difficilement transférables aux PME. Mais il est toutefois intéressant de noter que la mise en place d'une analyse par secteur des besoins de formation professionnelle peut être faite dans tous les pays, probablement à partir d'outils construits en fonction de la spécificité du secteur. Il reste alors à intégrer les particularités territoriales.

4. Construire des partenariats solides entre acteurs locaux et européens

Un bon partenariat, une bonne idée, un bon concept et une bonne méthodologie ne suffisent pas toujours. La lenteur et le manque de flexibilité de certaines institutions ou de certains acteurs, ainsi que la persistance de mentalités réfractaires au changement sont autant d'obstacles qui, pour être surmontés, demandent du temps et de la persévérance. Si le partenariat entre divers acteurs s'avère essentiel, sa réussite ne coule néanmoins pas de source, ainsi qu'en témoignent les difficultés évoquées dans plusieurs projets. L'une des conditions fondamentales du succès des partenariats entre acteurs peu ou pas habitués à interagir de manière consensuelle réside dans la conviction du bien-fondé et l'appropriation des objectifs du projet par chacun des partenaires, ainsi que par les bénéficiaires eux-mêmes. Plusieurs responsables de projets ont souligné la difficulté et le temps nécessaire pour mettre en place des relations de confiance afin de parvenir à travailler ensemble dans une perspective commune. Lorsque des structures sont préexistantes au projet, ou établies dès le démarrage de celui-ci, il est possible de les activer ou de les réactiver après la fin du projet en cas de crise. Une relation de confiance entre partenaires est essentielle mais cela prend du temps; elle doit dès lors se construire en dehors d'un climat de crise.

La nécessité d'une palette diversifiée d'acteurs paraît tout aussi évidente. Le défi se situe dans la construction de nouveaux types de partenariat, au sein desquels des acteurs seront amenés à coopérer avec d'autres, avec lesquels ils n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler. À cela s'ajoute la question de la diffusion des enseignements tirés au niveau européen par le biais des partenariats et des agréments transnationaux de coopération. En effet, si l'on peut identifier des actions transnationales d'information et de communication entre partenaires, il demeure néanmoins difficile, en tout cas pour les projets retenus ici, d'évaluer les effets concrets de ces partenariats et de s'assurer qu'une (bonne) pratique s'est effectivement diffusée de cette façon.

5. Mieux communiquer et mieux informer

En ce qui concerne les partenaires sociaux européens, les centres de ressources – créés paritairement (syndicats et employeurs) afin de diffuser de l'information sur le dialogue social européen, ses processus, ses résultats, mais aussi sur les possibilités de cofinancement, etc. – doivent devenir une véritable plaque tournante en matière d'information, d'échanges de données, de valorisation des bonnes pratiques à destination des membres des différentes organisations. Sur un plan plus général, il faudrait rendre la banque de données des pratiques développées dans le cadre d'EQUAL plus accessible, plus détaillée et plus rigoureuse et systématique en termes de contenu des projets, de méthodologies et de bonnes pratiques. Dans ce cadre, il faut souligner toute la pertinence de la mise en place d'une base de données accessible au public, reprenant des produits transférables au niveau européen. Constituée à partir de contributions des États membres, elle permettra d'utiliser tout le potentiel généré par le programme EQUAL. 350 «fiches produits» sont ainsi attendues.

¹⁸ Les accords contiennent des principes et des règles qui doivent être mis en œuvre par les partenaires sociaux dans les États membres. Les recommandations donnent généralement lieu à l'élaboration de lignes directrices proposées aux acteurs nationaux avec un suivi au niveau national, mais sans obligation de mise en œuvre.

Commission européenne

Les partenaires sociaux sur le terrain de l'innovation – Engranger les acquis d'EQUAL
(Rapport du séminaire européen du 30 mai 2006, Bruxelles)

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2006 – 17 p. – 21 x 29.7 cm

ISBN 92-79-03105-8

VENTE ET ABONNEMENTS

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

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

KE-76-06-945-FR-C



Office des publications

Publications.europa.eu

ISBN 92-79-03105-8



9 789279 031052