

Le principe d'**Innovation** dans les nouveaux programmes du FSE (2007-2013)

Un cadre pour la programmation



*Rapport d'un groupe de travail ad hoc d'États membres
sur l'innovation et l'intégration dans les politiques*

**Autorités de gestion EQUAL
des Pays Bas, de Pologne, du Portugal, d'Espagne et de Grande-Bretagne**

Juin 2006

Historique

Les personnes en charge de la programmation du FSE font face à un lourd défi: concevoir une aide efficace à la promotion et à l'intégration dans les politiques d'activités innovantes. Convaincus de l'intérêt de tirer parti de l'apprentissage mutuel, les représentants des gouvernements participant à la gestion de l'initiative communautaire EQUAL et à la planification des programmes du FSE pour la période 2007-2013 ont convenu en juillet 2005 de mettre en place un **groupe de travail ad hoc d'États membres, consacré à l'innovation**. Ce groupe de travail regroupe des représentants des États membres suivants: Pologne, Portugal, Pays-bas, Grande-Bretagne et Espagne. Sa mission était de constituer une plate-forme pour que les États membres puissent partager les enseignements tirés de la période actuelle, en particulier dans le cadre d'EQUAL, et échanger des idées et des plans concernant les manières d'utiliser le FSE pour optimiser l'innovation et la formation.

Ce rapport est issu des conclusions de ce groupe de travail. Un récapitulatif de ses premières conclusions a été présenté au comité du FSE le 23 septembre 2005. À partir de ce récapitulatif a ensuite été rédigée une fiche qui a servi de base de travail à un séminaire qui a regroupé plus de 100 représentants de l'ensemble des États membres le 8 décembre 2005. Ce séminaire concerne les principes d'**innovation, d'échange de bonnes pratiques, et d'intégration dans les politiques et les pratiques**.

Statut et objectif de ce rapport

En ce qui concerne les nouveaux programmes du FSE, l'innovation et l'intégration dans les politiques n'est plus une option mais une **obligation légale**.

Ce rapport a été mis au point par les États membres, pour les États membres. Par conséquent, il **reflète l'expérience et les opinions de ce groupe de travail**. Il a pour objectif d'aider les responsables chargés de mettre au point les programmes opérationnels du FSE à y intégrer des dispositions efficaces en matière d'innovation et d'intégration dans les politiques, garanties d'une valeur ajoutée maximale.

Ce rapport présente les bonnes pratiques et les enseignements tirés de la promotion et de l'intégration dans les politiques d'activités innovantes et contient des propositions pratiques quant à leur mise en œuvre. Il s'appuie sur une analyse critique des diverses expériences de gestion des programmes EQUAL.

- La **première partie** de ce document est consacrée à l'importance sociale et économique des actions innovantes et présente les avantages tirés de leur intégration aux programmes du FSE. Cette partie intéressera tout particulièrement les **décideurs** des États membres chargés de définir la **stratégie et les axes prioritaires du FSE** et de s'assurer de leur conformité aux priorités définies par les lignes directrices stratégiques communautaires pour la cohésion.
- La **deuxième partie** concerne les personnes chargées de **mettre au point les documents de programmation** et de s'assurer de la bonne gouvernance des programmes en matière de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Cette partie identifie les options de mise en œuvre au niveau des programmes opérationnels et met en avant les dispositions indispensables à la réussite de toute opération de ce type.
- L'**annexe 1** récapitule les points clés, sous forme de **listes de contrôle**, afin d'évaluer l'intégration de l'innovation dans un nouveau programme du FSE.
- L'**annexe 2** présente des références et des liens vers les guides et outils utiles.
- L'**annexe 3** présente quatre études de cas qui illustrent la manière dont les Partenariats de développement EQUAL ont traité la question de l'innovation et ont intégré dans les politiques les résultats de leur travail.

1. Pertinence d'une action innovante pour les programmes du FSE

L'Agenda de Lisbonne révisé présente principalement des actions visant à promouvoir la croissance et l'emploi. Les réformes qui concernent la stratégie, la conception et le mode d'exécution des politiques du marché du travail aux niveaux national, régional et local sont indispensables pour répondre à un environnement structurel en perpétuelle évolution dans le domaine des marchés du travail et des politiques connexes. Les politiques actuellement en vigueur sont sans cesse remises en question par les progrès technologiques et la mondialisation, l'évolution démographique et les attentes en matière de justice sociale. En outre, il est indispensable de trouver de nouvelles solutions afin de s'adapter aux systèmes d'exécution établis et d'exploiter pleinement les opportunités d'approches intégrées qui regroupent les responsabilités institutionnelles traditionnelles. Pour relever ces défis, il est nécessaire de moderniser les politiques existantes et de les adapter au nouveau contexte social et économique. Pour cela, de nouvelles solutions doivent être mises en place afin de mettre au point des actions s'appliquant à tout un éventail de domaines de politiques et de mécanismes d'exécution.

La stratégie de Lisbonne révisée rappelle que "la connaissance et l'innovation constituent le moteur de la croissance européenne", que l'Europe se doit d'éliminer les obstacles qui se dressent et d'encourager l'innovation, tant technologique et l'éco-innovation, afin d'améliorer la qualité de vie au travail et en dehors, et de générer des emplois et de la croissance.

Cette même stratégie insiste sur l'importance d'enrichir ses connaissances, de dynamiser l'éducation et de promouvoir l'innovation non seulement dans le domaine de la technologie, mais également en ce qui concerne le domaine **social**, notamment en encourageant l'évolution des valeurs, des structures et des processus organisationnels, et en favorisant la mise en relation des diverses institutions.

Les innovations dans le domaine social sont de véritables catalyseurs pour les deux processus dynamiques pris en charge par la stratégie de Lisbonne: la modernisation de l'économie, et la réforme des politiques et actions en matière d'emploi et d'inclusion sociale. À ce niveau, les innovations sociales peuvent avoir lieu dans deux contextes:

- La **modernisation de l'économie**, et en particulier son évolution vers une économie fondée sur la connaissance, nécessite non seulement d'investir dans de nouvelles technologies, mais également dans les innovations organisationnelles qui permettront d'acquérir des compétences, de faire évoluer l'organisation du travail et les habitudes professionnelles, ou d'établir des réseaux d'affaires et des partenariats entre les parties prenantes.
- La mise en œuvre de **réformes politiques**, afin d'atteindre les objectifs de Lisbonne en stimulant l'emploi, en favorisant l'inclusion sociale et en soutenant l'acquisition de connaissances et la formation, nécessite d'investir dans les innovations politiques, en mettant au point et en testant de nouvelles approches politiques et de nouveaux modes d'exécution.

Les axes prioritaires du projet de règlement du FSE sont en parfaite adéquation avec les lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi afin de garantir la synergie entre la stratégie européenne pour l'emploi et les interventions du FSE au cours prochaine de la période de programmation. C'est dans ce contexte que le nouveau règlement du FSE fournit un cadre que les États membres devront respecter pour promouvoir les activités innovantes de leurs programmes du FSE. L'innovation dans le cadre du FSE permet de tester des alternatives en ce qui concerne l'investissement dans le capital humain et de garantir la participation pleine et entière de l'ensemble des groupes, en particulier ceux qui sont les plus défavorisés sur le marché du travail.

Les évaluations EQUAL au niveau des États membres révèlent la nécessité de mettre en place des mécanismes formels afin de promouvoir des approches innovantes pour le marché du

travail et de tester de nouvelles idées qui contribueront à améliorer l'employabilité, l'adaptabilité et l'inclusion sociale. L'innovation et la transmission des résultats est un processus on ne peut plus interactif qui ne donne des résultats que sur le long terme. Cependant, l'évaluation permet d'établir qu'EQUAL a déjà prouvé sa faculté à contribuer aux nouvelles orientations de la politique d'emploi actuelle, à favoriser l'inclusion de nouveaux groupes cibles et à promouvoir la qualité de l'emploi.

2. Valeur ajoutée

L'expérience d'EQUAL a démontré la valeur ajoutée apportée par l'innovation à la conception et à l'exécution de politiques globales au niveau du marché du travail. Les approches innovantes présentent notamment les avantages suivants:

- Les actions innovantes peuvent concerner des domaines dans lesquels il est nécessaire de changer de législation, des approches ou des modes d'exécution politiques, d'une manière indépendante, et sans que les parties prenantes soient obligées d'adhérer en amont à une solution particulière. L'innovation peut aider à explorer les conditions de recherche d'approches alternatives. En amenant les parties prenantes à s'engager dans un processus d'apprentissage collectif et en participant à la mise au point et au test de nouvelles approches, il est possible d'augmenter la responsabilisation et la motivation vis-à-vis du changement.
- Au départ, il est possible de mettre au point à moindre échelle des approches innovantes visant à développer, tester et valider des opérations et modes d'exécution alternatifs. Lorsque la nouvelle approche en question s'avère profitable par rapport aux politiques actuelles, elle peut être intégrée aux politiques et aux pratiques. Le processus de réforme est ainsi moins coûteux, tant en matière de temps que d'argent, puisqu'il permet une réduction des coûts liés aux réglages ou même aux corrections des mesures appliquées immédiatement de façon globale.

L'intégration de bonnes pratiques innovantes permet de dégager une valeur ajoutée en raison des éléments suivants:

- elle peut améliorer les politiques et pratiques existantes;
- elle peut contribuer à combler les écarts qui existent entre les différents cadres politiques en encourageant la mise au point d'une nouvelle politique;
- elle met en place de bonnes pratiques innovantes et validées permettant d'éviter la mise au point coûteuse de politiques et la nécessité de repartir à zéro.

Toutefois, des stratégies d'innovation efficaces peuvent consister en modes permettant de contourner les freins à l'innovation que sont une résistance au changement ou un penchant pour le statu quo.

3. Étendue et échelle des activités innovantes

La nature des innovations sociales

L'innovation au niveau technologique permet d'obtenir de nouveaux produits, processus et services ou d'améliorer ceux qui existent. La société à la base de l'innovation y gagne un avantage indéniable sur le marché par rapport à la concurrence. L'innovation technologique est sur de nombreux points comparable à l'innovation sociale qui favorise la mise en place d'approches ou de pratiques alternatives dans le but d'atteindre certains objectifs sociaux et politiques. Par conséquent, nous pouvons tirer de nombreux enseignements à propos des innovations sociales en étudiant les innovations technologiques. Par exemple, nous pouvons partir du principe que certains facteurs déterminant le succès des innovations technologiques s'appliqueront tout aussi bien à l'innovation sociale. Les innovations réussies présentent souvent les caractéristiques suivantes:

- elles sont menées par des personnes faisant preuve d'un grand esprit d'entreprise, ayant une vision à long terme et ne rechignant pas à la prise de risques;
- elles visent à satisfaire les besoins des utilisateurs concernés;
- elles sont soutenues par une gestion saine afin d'intégrer les compétences et intérêts utiles des divers acteurs concernés;
- elles s'appuient sur un suivi systématique des développements pertinents au niveau global, afin de pouvoir tirer parti des nouvelles idées et d'éviter les doublons ou les impasses;
- elles sont organisées de manière à inspirer confiance quant aux avantages qu'elles peuvent apporter notamment en matière de rentabilité et de qualité.

La conception d'aide à l'innovation sociale dans le cadre du FSE doit prendre en compte ces mêmes recettes. Seuls les plans d'innovation bien conçus garantissent une contribution positive aux deux champs d'action suivants: la modernisation de l'économie, et la réforme des politiques et actions en matière d'emploi et d'inclusion sociale.

Les activités innovantes qui ne conduisent pas aux changements prévus ne doivent pas forcément être considérées comme des échecs étant donné qu'elles sont néanmoins riches d'enseignements.

Contrairement aux innovations technologiques qui dépendent directement du marché, les innovations sociales répondent souvent à des lacunes de la politique sociale. Elles doivent permettre de résoudre des questions transversales en mettant à contribution des acteurs issus de différents secteurs politiques avec divers niveaux de responsabilité.

Champ des activités innovantes

Les rapports d'évaluation montrent un large besoin d'innovation au niveau des politiques et du cycle de programmation, de la conception au mode d'exécution en passant par l'évaluation. Le deuxième rapport d'évaluation intérimaire EQUAL réalisé à l'échelle de l'UE insiste sur l'importance de définir clairement d'entrée de jeu les objectifs de l'innovation et la nature des innovations à planifier. Cela implique de réaliser une analyse complète des problèmes à traiter et sur cette axe de déterminer l'axe prioritaire de l'activité innovante parmi les suivants:

- développer de nouveaux outils, méthodes et approches, ou améliorer les méthodes existantes;
- formuler de nouveaux objectifs en créant par exemple de nouvelles niches sur le marché du travail;
- proposer des changements susceptibles d'être apportés aux structures politiques ou institutionnelles.

En ce qui concerne l'aide apportée dans le cadre du FSE, il est nécessaire de réaliser une **large définition de l'innovation** afin de définir les **activités éligibles** qui recouvrent l'ensemble des phases d'une innovation réussie, de l'identification et de l'évaluation des besoins en matière de politique à l'assistance et à la formation des responsables et employés ou groupes cibles concernés par les changements organisationnels ou politiques.

EQUAL a démontré que les innovations sociales peuvent réussir en étant organisées sur la base de diverses dimensions et à travers **tout un éventail de secteurs**. Notamment:

- s'efforcer **d'intégrer les groupes cibles défavorisés** au marché du travail, notamment les immigrés et les personnes handicapées;
- **développer des liens efficaces** sur le marché du travail par exemple entre l'éducation et le travail, entre le travail et la formation continue, entre l'inactivité et le travail, entre la prison et le travail, entre la migration et le travail ou encore entre la vie privée/de famille et la vie professionnelle;
- **adapter les secteurs économiques**, tels que les services de soin, l'économie sociale ou les microsociétés;
- **améliorer la qualité de l'environnement de travail** en améliorant l'organisation du temps de travail ou du travail lui-même;
- Développer de nouvelles synergies au niveau local, régional et national (« **innovations en matière de systèmes** ») en établissant de nouvelles interfaces entre les organisations, de nouveaux modes de coordination et de coopération entre les institutions et les organisations d'assistance ou en développant des réseaux et des partenariats entre les parties prenantes;
- mettre en place des **structures de mode d'exécution et d'aide politiques** plus efficaces, comme des passerelles vers l'intégration et l'emploi ou en instaurant de nouvelles approches pour la formation continue.

En ce qui concerne l'aide dispensée dans le cadre du FSE, chaque État membre doit **identifier et sélectionner des secteurs donnés** dans lesquels il a besoin de **promouvoir l'innovation**. Ces secteurs doivent être:

- **conformes** aux cadres des réformes politiques et de modernisation de l'économie;
- **suffisamment flexibles** pour prendre en charge les problèmes qui surviennent.

Échelle d'impact des actions innovantes

L'innovation n'est pas un but en soi, mais un moyen d'atteindre notamment davantage de qualité ou de productivité. Les innovations ne sont considérées comme réussies que si elles sont largement mises en application.

Gérée efficacement, l'activité innovante fait tout d'abord l'objet d'une expérimentation limitée: les nouvelles approches sont testées à une échelle plus restreinte afin de savoir ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et dans quelles circonstances. C'est la raison pour laquelle il est si important d'effectuer le suivi des procédures sûres, et de valider et évaluer les résultats innovants. Ce n'est qu'en statuant sur les indicateurs de processus et de performances fiables qu'il est possible de tester les innovations, puis de mesurer et comparer les résultats. Dans ce contexte, la validation consiste à apporter la preuve de la faisabilité, de l'adaptabilité, et de la capacité à être transmise et acceptée de l'approche innovante⁽¹⁾.

De toute évidence, l'innovation sociale isolée n'exerce aucune influence sur l'économie ou la société. La diffusion organisée (« intégration dans les politiques ») des résultats innovants est primordiale. Les facteurs clés qui favorisent la diffusion des innovations sont les suivants:

- ils répondent à des besoins réels;
- les résultats représentent des avantages évidents par rapport aux pratiques existantes;
- les utilisateurs potentiels sont préparés et soutenus par les mécanismes en place qui facilitent la transmission des bonnes pratiques dans les politiques et les systèmes de mode d'exécution.

Les approches innovantes constituent ainsi un moyen économique et durable d'introduire un changement.

4. Mise en œuvre au niveau du programme

L'importance primordiale de l'innovation, de l'échange de bonnes pratiques et d'intégration dans les politiques des enseignements tirés est l'un des principes clés qui soutiennent les nouveaux règlements du FSE:

- L'article 3 (4) du règlement du FSE nécessite de la part des États membres qu'ils soutiennent la promotion et l'intégration dans les politiques des activités innovantes.
- L'article 7 nécessite que dans le cadre de chaque programme opérationnel une attention particulière soit portée à la promotion et à l'intégration dans les politiques des activités innovantes. Les autorités de gestion choisiront les thèmes de financement de l'innovation dans le cadre du partenariat et définiront les modalités de la mise en œuvre.

Par conséquent, la promotion de l'innovation devra faire partie intégrante de chaque programme opérationnel.

Pour être efficace, le soutien apporté à l'innovation doit répondre aux critères suivants:

- Répondre directement à des besoins politiques réels
- Être pris en charge par les ressources adéquates
- Inspirer une totale confiance dans les avantages que peuvent apporter les changements en matière d'orientation et d'approche, de structures et d'exécution
- Être intégré à la base au cycle politique à un niveau élevé et ne pas être considéré comme une activité complémentaire

⁽¹⁾ Ces concepts ont été élaborés dans le cadre du rapport et du manuel de base consacré à la planification sûre, résultant du séminaire du FSE qui s'est tenu à Vilnius les 17 et 18 novembre 2005

- Se distinguer du soutien accordé dans le cadre de plans standard et soumis au test de faisabilité et de transmission
- Intégrer toute une hiérarchie de mécanismes visant à répondre aux principaux défis et axes prioritaires
- Susciter des améliorations ou de nouvelles approches à intégrer dans les politiques et les pratiques selon les modes suivants:
 - En s'assurant que le soutien apporté dans le cadre de l'activité innovante répond à des problèmes que les actions actuelles ne permettent plus de **résoudre**. Autrement dit, la politique actuelle dégage-t-elle encore une valeur ajoutée?
 - En proposant des innovations **réalisables**. Par exemple, les ressources nécessaires à la résolution du problème sont-elles disponibles et les parties prenantes sont-elles suffisamment motivées en ce qui concerne l'innovation, les bonnes pratiques et l'amélioration perpétuelle?
 - En proposant des innovations **acceptables**. La question suivante doit être posée: Le soutien politique ou public est-il suffisant et tout le monde a-t-il bien compris qu'un changement était indispensable?

Lors de la planification de la mise en œuvre d'approches innovantes dans les nouveaux programmes du FSE, les États membres disposent d'une large marge de manœuvre afin de mettre en œuvre des systèmes répondant au mieux à leurs besoins. L'option de mise en œuvre la plus évidente consiste à **soutenir l'activité innovante au sein de chaque axe prioritaire ou de certains d'entre eux**. Pour être efficace, cette mise en œuvre devra pouvoir s'appuyer sur un niveau élevé de coordination entre les axes prioritaires, comme les critères de sélection communs et les exigences des projets, l'orientation méthodologique et les mécanismes cohérents d'intégration dans les politiques.

5. Dispositions relatives à la mise en œuvre

Dans le cadre d'EQUAL, les thèmes des actions innovantes ont été définis d'entrée de jeu collectivement par les États membres afin de répondre directement aux problèmes clés liés à l'apprentissage transnational.

En ce qui concerne les nouveaux programmes, le règlement du FSE précise:

- les États membres déterminent les champs des activités innovantes, c'est-à-dire les thèmes de financement de l'innovation dans le cadre du partenariat;
- les types d'activités doivent être décrits;
- les États membres disposent d'une large marge de manœuvre dans le domaine des actions innovantes, c'est-à-dire en ce qui concerne l'allocation des ressources;

Une programmation sûre doit s'appuyer sur quatre piliers⁽²⁾:

- orientation stratégique et cohérence
- implication de la part des parties prenantes
- suivi et évaluation
- planification du mode d'exécution efficace

En ce qui concerne l'innovation, ces piliers peuvent prendre la forme de dispositions relatives à la mise en œuvre:

- a) **Établir un lien entre les thèmes de l'innovation** et les problèmes et besoins auxquels le programme répond, et entre les thèmes et l'Agenda de réforme de Lisbonne

Il s'agit pour les États membres d'identifier et de justifier les thèmes pour l'innovation. Dans chaque programme opérationnel, les États membres doivent décrire le mode d'identification et d'indication des thèmes innovants, dans le contexte du partenariat, le mode de partage des résultats et des bonnes pratiques aux niveaux national et européen, et les mécanismes à mettre en place et à appliquer pour l'intégration dans les politiques. En ce qui concerne les nouveaux programmes, les interventions innovantes sur le marché du travail devront être prises en considération sur une base de thèmes plus orientée afin d'améliorer le potentiel de la future intégration dans les politiques. Parallèlement, l'identification des thèmes devra être suffisamment flexible pour permettre la modification des thèmes planifiés, et la prise en compte des changements d'axes prioritaires et des problèmes survenant en cours de processus.

Les thèmes pour l'innovation doivent être reliés au Cadre de Référence Stratégique National qui reflète les orientations stratégiques de la nouvelle stratégie révisée de Lisbonne. Ainsi, l'innovation au sein du FSE peut être axée sur les secteurs où un besoin de développement a clairement été identifié en ce qui concerne le marché du travail actuel et les politiques d'inclusion sociale.

- b) **Une orientation utilisateur garantie**

Les innovations sociales visant à encourager des réformes doivent être liées aux programmes et acteurs politiques. Cela permet de garantir la pertinence des innovations proposées. L'utilisation d'outils de planification, tels que la boîte à outils EQUAL⁽³⁾, permet aux parties prenantes d'intervenir à toutes les étapes.

Les parties prenantes et les utilisateurs ont la garantie de pouvoir intervenir à deux niveaux:

- Au niveau du programme, l'intervention de tous les ministères concernés en amont, par exemple sous la forme d'une équipe dirigeante consacrée à l'innovation, est une

⁽²⁾ Pour en savoir plus, consultez le rapport et le manuel de base consacré à la planification sûre, résultant du séminaire du FSE qui s'est tenu à Vilnius les 17 et 18 novembre 2005

⁽³⁾ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/pdtoolkit_en.pdf

condition préalable indispensable à l'adoption par la suite des résultats de l'innovation.

- Au niveau du projet, l'intervention des parties prenantes peut contribuer à s'entendre sur les questions pertinentes et permettre aux utilisateurs de s'approprier les résultats innovants.

c) Promotion d'une chaîne d'activités bien mise au point

L'innovation au sens large, telle qu'elle est définie dans le cadre du FSE, couvre l'ensemble de la chaîne d'activités, de la prise de conscience à la gestion des changements en passant par la conception des initiatives.

Les programmes opérationnels doivent par conséquent identifier et illustrer les différents types d'activités innovantes pouvant bénéficier d'un financement, notamment:

- analyse des problèmes et questions connexes dans le cadre des actions du FSE, et identification des domaines dans lesquels l'innovation sociale peut avoir un impact;
- mise au point et test de nouvelles approches dans ces domaines;
- suivi des développements pertinents, tant au niveau national qu'international, dans ces domaines;
- validation des bonnes pratiques, examens par des pairs et analyse comparative;
- communication aux parties prenantes des enseignements tirés par le biais de publications, d'événements, de réseaux, etc.
- transmission aux utilisateurs des bonnes pratiques et des enseignements tirés.

d) Validation des résultats innovants

Pour que la transmission et l'intégration des bonnes pratiques innovantes fonctionnent, il est nécessaire d'établir une validation efficace des résultats. Ce processus doit être lancé aussi tôt que possible afin de permettre de mettre l'accent sur les résultats prometteurs. Cet élément souligne la nécessité de mettre en place des systèmes efficaces de suivi, de validation et d'évaluation tout au long du processus d'innovation. Parmi ces systèmes figurent les examens par des pairs et l'analyse comparative, l'identification des facteurs de réussite, l'évaluation de la faisabilité, de l'adaptabilité, et de la capacité de transmission et d'acceptation de la solution innovante, ainsi qu'une communication claire des avantages qu'elle présente par rapport à la pratique actuelle. Dans le cadre d'EQUAL, des réseaux d'acteurs clés, appelés groupes thématiques nationaux, ont tout à fait permis de partager les bonnes pratiques, de profiter d'un apprentissage mutuel, et de procéder à des analyses comparatives et à des intégrations dans les politiques. Une validation efficace permet également d'identifier ce qui ne fonctionne pas et pourquoi.

e) Mécanismes d'intégration dans les politiques

Si les bonnes pratiques ne peuvent pas être transmises et intégrées dans les politiques, les avantages de l'activité innovante se perdent. L'intégration dans les politiques désigne la communication et la transmission organisées de la solution innovante et des enseignements à en tirer à destination des relais d'opinion, utilisateurs et décideurs définissant les normes d'intégration des activités. Des échanges au niveau européen permettent aux États membres de partager leurs expériences.

EQUAL a démontré qu'une stratégie sûre en matière d'intégration dans les politiques au niveau du programme, ainsi que l'acquisition des compétences pertinentes et la mise en application d'outils professionnels, sont indispensables au soutien des projets en ce qui concerne la validation, la communication et la transmission.

6. Ressources et coordination

Ressources

Par définition, l'innovation n'est pas une activité standard et ne suit pas une procédure standard. Dans le domaine des politiques et des modes d'exécution sur le marché du

travail, les actions innovantes s'attaquent à des problèmes complexes et peuvent mettre à contribution un large éventail d'acteurs. Pour relever le défi, les innovations doivent s'appuyer sur une analyse sûre, appliquer une méthodologie de test rigoureuse et mettre en œuvre une stratégie efficace pour communiquer les enseignements tirés aux parties prenantes et utilisateurs potentiels. Il est impératif de promouvoir une culture valorisant la formation continue qui est indispensable au développement d'activités innovantes.

Par conséquent, la prise en charge et la gestion des actions innovantes sont plus coûteuses en temps et en ressources que des activités standard en termes de planification, de gestion, d'évaluation et d'intégration dans les politiques. Les États membres doivent être prêts à allouer les ressources d'assistance technique nécessaires à la mise en œuvre de leurs actions innovantes, au partage des bonnes pratiques et à l'intégration dans les politiques.

L'expérience d'EQUAL a montré que la présence de services professionnels de soutien aux programmes peut avoir un impact décisif sur la qualité des actions innovantes et sur leurs résultats. Elle a montré cependant que dans de nombreux États membres, les capacités professionnelles ne sont pas facilement disponibles et doivent par conséquent être développées et conservées.

Coordination

Une coordination efficace est essentielle pour dégager les bénéfices de l'activité innovante planifiée et intégrer les résultats dans les politiques et les pratiques. La coordination est nécessaire à de nombreux niveaux:

- **Au sein des États membres**, l'identification des thèmes pour l'innovation doit répondre aux besoins politiques et au programme général de réforme. Les décideurs politiques doivent être impliqués dès le départ de manière à ce que les innovations planifiées s'appuient sur une analyse réelle des besoins. Les États membres doivent par conséquent mettre au point et en pratique des méthodes efficaces garantissant une coordination interservices. Pour que les réformes bénéficient d'un soutien étendu, il est nécessaire de faire participer les parties prenantes à tous les niveaux, y compris les organismes gouvernementaux, les partenaires sociaux et les ONG.
- Le succès de l'innovation repose en grande partie sur la coordination de l'aide apportée aux actions innovantes **entre les divers axes prioritaires** d'un programme opérationnel. L'expérience EQUAL souligne les facteurs de réussite, tels que la constitution d'un groupe de pilotage politique unique pour les actions innovantes, représentant les principaux utilisateurs au niveau des gouvernements et des parties prenantes, des critères et de mécanismes communs de sélection, des services communs de soutien aux projets, et des méthodes de validation et des mécanismes de transmission cohérents.
- La coordination **entre les États membres** est elle aussi essentielle. Comme l'a montré EQUAL, les États membres peuvent apprendre énormément les uns des autres. Une coordination efficace entre les États membres permet de partager les ressources et de mieux diffuser les enseignements tirés de manière à ce que les nouvelles approches se fondent sur des connaissances et une expérience à plus grande échelle. La coopération transnationale permet de mettre à contribution un large éventail d'acteurs en désignant les thèmes communs dans un grand panel de domaines.
- **Au niveau européen**, la coordination peut renforcer la dimension stratégique de la politique de cohésion afin de garantir une meilleure intégration des priorités européennes dans les programmes de développement nationaux et régionaux.

Liens établis avec d'autres principes fondateurs du FSE

L'innovation et l'intégration dans les politiques des résultats est une question transversale qui doit contribuer à la transmission de l'ensemble des principes du FSE.

Les États membres doivent choisir les thèmes de financement de l'innovation dans le *contexte du partenariat*. Ils doivent également informer le comité de suivi des thèmes choisis et récapituler dans leurs rapports annuels les activités innovantes, les thèmes, leurs résultats et leur diffusion, et l'intégration dans les politiques.

Dans les nouveaux règlements, il n'existe pas de lien direct entre l'innovation et la coopération transnationale. L'objectif de l'innovation et de l'intégration des activités dans les politiques est de soutenir les réformes dans les politiques et les modes d'exécution sur le marché du travail en fournissant des éléments de preuve, de l'expérience et des conseils concernant les alternatives efficaces ou les améliorations pouvant être apportées aux pratiques actuelles. La coopération transnationale permet d'améliorer le potentiel des activités innovantes en tenant compte des expériences des différents contextes nationaux. Toutefois, des difficultés peuvent survenir lorsqu'il s'agit de combiner l'innovation et la coopération transnationale au sein d'un même axe prioritaire tout en maintenant un plus haut niveau de cofinancement pour les activités transnationales. Par conséquent, pour que les dispositions des programmes opérationnels soient efficaces, il est nécessaire de garantir l'évaluation et la validation de l'ensemble des données potentiellement pertinentes en matière de pertinence, de justification et de capacité à la transmission. Il est également indispensable de vérifier si elles sont regroupées au sein d'une collaboration transnationale ou interrégionale, d'effectuer le suivi des bonnes pratiques appliquées ailleurs ou découlant de la mise au point et des tests initiaux financés dans le cadre du programme opérationnel du FSE.

Afin d'aider les États membres lors de la programmation des innovations et de l'intégration dans les politiques, nous mettons à leur disposition les trois annexes jointes à ce document:

- ↳ L'annexe 1 contient des informations à inclure éventuellement dans l'évaluation ex ante et dans les documents de programmation des interventions du FSE.
- ↳ L'annexe 2 présente des références vers les guides et outils utiles.
- ↳ L'annexe 3 présente quatre fiches d'études de cas qui illustrent la manière dont les Partenariats de développement EQUAL ont traité la question de l'innovation et ont intégré dans les politiques les résultats de leur travail.

7. Membres du groupe de travail sur l'innovation

Piotr Stronkowski Pologne	Ministry of Economic Affairs and Labour Department for ESF Management	piotr_stronkowski@mpips.gov.pl
Ana Vale Portugal	Gabinete de Gestao EQUAL	avale@equal.pt
Louis Geelhoed Pays-Bas	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	LGeelhoed@MINSZW.NL
Ken Lambert Royaume-Uni	Department for Work and Pensions ESF Division	Ken.lambert@dfes.gsi.gov.uk
Alicia Reyes Jimenez	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Unidad Administradora del Fondo Social Europeo	areyesji@mtas.es

ANNEXE 1 – Listes de contrôle d'auto-évaluation

Les listes de contrôle suivantes ont été mises au point afin de permettre de réaliser une évaluation rigoureuse de l'intégration des activités innovantes, tant au niveau des obligations juridiques que des bonnes pratiques, à un nouveau programme du FSE.

Selon la procédure de programmation et la nécessité de mettre en place des documents de programmation cohérents, trois listes de contrôle sont fournies:

- ↳ la première concerne l'évaluation ex ante;
- ↳ la deuxième, le Cadre de Référence Stratégique National;
- ↳ la troisième, les programmes opérationnels.

Ces listes de contrôle ne doivent pas être considérées comme étant exhaustives. L'analyse individuelle de chaque situation peut amener à intégrer des points supplémentaires.

Les listes de contrôle ont été mises au point par un groupe de travail regroupant des États membres. Elles reflètent leurs opinions. Dépassant parfois les obligations strictement légales, le groupe de travail a pris en compte les normes de bonnes pratiques.

- **Liste de contrôle d'évaluation ex ante**

Les questions abordées font référence au document de la Commission Nouvelle période de programmation 2007-2013: documents de travail méthodologiques - Projet de document de travail sur l'évaluation ex ante⁽⁴⁾.

- **Liste de contrôle des activités innovantes dans le Cadre de Référence Stratégique National**

Conformément à l'article 25 des dispositions du règlement général sur les Fonds structurels, le Cadre de Référence Stratégique National (CRSN) constitue un instrument de référence en ce qui concerne la préparation de la programmation des fonds structurels. La liste de contrôle ci-après fait référence à divers articles consacrés au **CRSN** dans les dispositions du règlement général sur les Fonds structurels.

- **Liste de contrôle des activités innovantes dans le cadre des programmes opérationnels**

L'article 3.4 du nouveau règlement du FSE stipule que *le FSE devra soutenir la promotion et l'intégration dans les politiques des activités innovantes dans les États membres*. La liste de contrôle ci-après fait référence à divers articles des sections III (programmation) et IV (efficacité) des dispositions du règlement général sur les Fonds structurels.

⁽⁴⁾ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/exante_sf2007-2013_en.pdf

Liste de contrôle d'évaluation ex ante

	Informations à inclure éventuellement dans l'évaluation ex ante
Analyse socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des résultats issus des activités innovantes lors des programmes de la période 2000-2006 (en particulier EQUAL) et enseignements à tirer et à appliquer au nouveau programme opérationnel. • Quelles politiques ou modes d'exécution de promotion de l'emploi, d'inclusion sociale ou d'investissement dans le « capital humain » ont besoin d'être modernisés ou étudiés afin de faire la preuve de la nécessité de mettre au point des solutions alternatives adaptables, réalisables et acceptables? • Quels sont les principaux obstacles (au niveau des comportements, des institutions, de la loi, etc.) à l'innovation sociale et comment les surmonter?
Évaluation de la justification de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de la valeur ajoutée potentielle des activités innovantes planifiées • Évaluation de la manière dont les activités innovantes seront intégrées au programme • Évaluation des implications financières des approches innovantes planifiées
Cohérence de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Description de la future contribution des activités innovantes à la réalisation des objectifs en matière d'emploi et d'inclusion sociale dans le programme de réforme nationale. • Évaluation de l'impact potentiel sur les disparités et sur la modernisation ou l'amélioration des modes d'exécution et politiques d'emploi et d'inclusion aux niveaux national, régional et local • Évaluation de la contribution des activités innovantes à la coopération transnationale et interrégionale • Pertinence des indicateurs proposés

Liste de contrôle du Cadre de Référence Stratégique National

	Informations à inclure éventuellement au Cadre de Référence Stratégique National
Analyse socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse SWOT prend en compte les activités innovantes
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Description de la future contribution des activités innovantes aux objectifs stratégiques du CRSN (concept global, pertinence) • Brève description des principaux éléments d'aide aux activités innovantes (objectifs, thèmes, orientation utilisateur, mécanismes d'intégration dans les politiques et capacité de prise en charge)

Remarque: En ce qui concerne l'« allocation de fonds », la contribution envisagée aux activités innovantes peut être classée dans la catégorie d'allocation relative à "la mobilisation en vue de réformes dans les domaines de l'emploi et de l'inclusion."

Liste de contrôle d'un programme opérationnel

	Informations à inclure éventuellement aux programmes opérationnels
Analyse du programme	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse SWOT prend en compte les activités innovantes • Description du processus d'identification des thèmes pour la promotion de l'innovation (implication des décideurs politiques et des acteurs clés en tant qu'utilisateurs, rôle du comité de suivi) • Description des thèmes sélectionnés pour les activités innovantes et de la manière dont elles prennent en compte les éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> ○ Principaux enseignement tirés des évaluations EQUAL et autres programmes du FSE pour la période 2000-2006 concernant la promotion et l'intégration dans les politiques des innovations (ce qui a fonctionné et pourquoi, principaux facteurs de réussite, valeur ajoutée) ○ Conclusions de l'évaluation ex ante en ce qui concerne les besoins politiques, et capacité d'innovation et potentiel d'intégration dans les politiques des activités innovantes ○ Programmes politiques des acteurs clés aux niveaux national, régional et local • Justification des thèmes et questions sélectionnés en ce qui concerne leur lien/cohérence avec l'analyse socio-économique globale et le programme de réforme national • Principaux besoins des partenaires sociaux en ce qui concerne le renforcement des capacités dans le domaine des activités innovantes (dans le but de garantir leur convergence)
Stratégie du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Description de la stratégie de promotion des activités innovantes (concept global, pertinence, objectifs précis, thèmes, orientation utilisateur, types d'activités et capacité de prise en charge; contribution attendue aux objectifs stratégiques du programme opérationnel) • Description de la future mise en œuvre de la promotion des activités innovantes en tant qu'approche transversale • Description des relations existant entre la promotion de l'innovation et la prise en charge de la coopération transnationale et interrégionale • Description des structures et procédures de coordination au sein du programme et avec les autres interventions des Fonds structurels, en particulier avec les autres interventions transfrontalières et innovantes, ainsi qu'avec les autres programmes innovants dans le domaine de l'éducation et de la formation. • Indications de répartition entre les catégories établies par le processus de Lisbonne Remarque: La contribution envisagée aux activités innovantes peut être classée dans la catégorie relative à "la mobilisation en vue de réformes dans les domaines de l'emploi et de l'inclusion."
Axes prioritaires du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Description de la contribution que les activités innovantes pourront apporter aux objectifs de chaque axe de priorité (le cas échéant) • Description des domaines/thèmes, utilisateurs et bénéficiaires cibles identifiés en ce qui concerne les activités innovantes dans chaque axe de priorité (le cas échéant) et des possibilités de flexibilité quant à la prise en charge de thèmes nouveaux et émergents • Liste d'opérations indicatives (formes et types d'activités éligibles) • Définition des objectifs précis et identification des indicateurs fiables de résultats et d'impact (dans le cas d'un axe de priorité dédiée) • Description de la manière dont les ressources d'assistance technique seront utilisées dans le but de soutenir l'activité innovante (nature des services d'aide envisagés, niveau de ressources mises à disposition, planification des systèmes de gestion) Remarque: ces éléments peuvent faire l'objet d'une description dans le cadre d'une priorité d'assistance technique distincte
Mise en œuvre des dispositions	<ul style="list-style-type: none"> • Quels mécanismes permettent de garantir le maintien du financement de l'activité innovante tout au long de la vie du programme opérationnel? • Comment garantir des structures de gestion et des règles d'éligibilité simples, flexibles et efficaces au niveau du programme et du bénéficiaire? • Comment rapprocher la flexibilité de gestion et une gestion financière sûre (aux niveaux du programme et du projet)? • Quels systèmes seront mis en place pour valider les bonnes pratiques issues des innovations? • Comment garantir que les activités innovantes fournissent des résultats (l'utilisation d'outils de planification de projets est-elle obligatoire/recommandée/prise en charge)?

	<ul style="list-style-type: none">• Sur quel mode les autorités de gestion/structures nationales d'appui s'organiseront-elles afin de garantir la gestion professionnelle des dispositions mentionnées précédemment?
--	--

Annexe 2

Guides et outils pertinents

L'innovation est l'un des éléments fondateurs de l'initiative EQUAL qui constitue une véritable mine de connaissances et d'expériences. Il est possible de consulter tout un éventail de « success stories », de notes politiques, de manuels, de guides, d'analyses et de rapports d'évaluation tant au niveau de l'UE qu'au niveau national. L'expérience EQUAL peut par conséquent contribuer à identifier les besoins d'innovation, à concevoir la promotion des activités innovantes, et à améliorer les systèmes de gestion, de suivi et d'évaluation. Les guides suivants semblent particulièrement utiles à ce sujet:

- **La boîte à outils du développement de partenariats EQUAL⁽⁵⁾** est un guide pratique d'aide à la planification, au suivi et à l'évaluation, destiné aux facilitateurs de partenariats de développement et de partenariats transnationaux EQUAL. Il contient divers outils d'identification des questions d'innovation, de présentation de ces questions et de leur interconnexion, de mise en correspondance des résultats innovants avec les besoins de l'utilisateur et d'organisation de ces processus sur un mode interactif avec les parties prenantes.
- **Le Guide de l'intégration dans les politiques EQUAL⁽⁶⁾** – Créer les conditions du changement présente des informations, des outils et des exemples pratiques illustrant le processus d'intégration dans les politiques en guise d'aide au développement et à la mise en œuvre de plans d'intégration dans les politiques.
- **Le manuel source sur une planification sûre** résultant du séminaire du FSE qui s'est tenu à Vilnius les 17 et 18 novembre 2005⁽⁷⁾

⁽⁵⁾ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/pdtoolkit_en.pdf

⁽⁶⁾ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/mainstreamguide_en.pdf

⁽⁷⁾ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

ANNEXE 3 – FICHES D'ÉTUDES DE CAS SUR L'INNOVATION ET L'INTÉGRATION DANS LES POLITIQUES

VALORISER L'AIDE AUX PROCHES INNOVATION ET INTEGRATION DANS LES POLITIQUES FICHE 1

NOUVEAUTES ET INNOVATIONS DANS LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES

Il existe un fossé évident entre l'importance sociale des proches aidants (bénévoles) et le statut qui leur est réservé sur le marché du travail. Le Royaume-Uni compte 6 millions de proches aidants, avec 2 millions de personnes endossant ce rôle ou y mettant fin chaque année. Ils permettent au pays d'économiser 57 milliards de livres en soins de santé, soit l'équivalent d'une seconde Sécurité sociale.

Actuellement, le marché du travail ne prend absolument pas en compte la contribution et les besoins de ces proches aidants qui sont quasiment à égales proportions des hommes et des femmes. Ils se heurtent à un manque de flexibilité de leurs conditions d'emploi et à un manque de reconnaissance de leurs compétences de proches aidants. Aussi, lorsqu'ils doivent endosser leurs responsabilités de proches aidants bénévoles, la plupart d'entre eux sont contraints de cesser leur activité ou de changer de mode de travail. Leurs revenus diminuent, ils s'isolent, leur estime de soi et leurs compétences se détériorent et ils éprouvent des difficultés à retrouver le chemin de l'emploi. Tous ces facteurs contribuent à une situation défavorable à long terme et aboutit souvent à la pauvreté à l'âge de la retraite.

L'innovation du partenariat EQUAL/ACE National consiste à combler ce fossé de deux manières:

- Pour la première fois, une *certification* a été conçue et testée afin d'aider les proches aidants à reprendre confiance, afin de reconnaître leurs compétences et de leur ouvrir des perspectives en termes de formation, de volontariat et d'emploi. Le cours intitulé « Apprendre pour vivre » est disponible *en ligne* et permet d'obtenir une qualification *reconnue* (City and Guilds) appelée « Diplôme en développement et apprentissage personnel pour les aidants non rémunérés » qui ouvre des droits à un financement par le gouvernement du Royaume-Uni.
- Une campagne de sensibilisation a précisément ciblé quatre principaux types d'acteurs (voir ci-dessous). Parmi les innovations dans ce domaine, citons la mise au point de toute une série d'outils que les proches aidants seront souvent amenés à utiliser sur le chemin ardu qui les mènera à l'emploi. Ces éléments ont maintenant été regroupés au sein du « Resource Pack » afin de soutenir la mise en œuvre de la loi sur les proches aidants (favorisant l'égalité des chances). Ce pack a été largement diffusé auprès des autorités locales et organismes de santé, professionnels travaillant avec les proches aidants et employeurs du secteur. Un programme de sensibilisation à la question des proches aidants a été mis au point pour le service d'emploi public (Job Centre Plus), le service de formation professionnelle (Learning and Skills Councils) et les services de réorientation professionnelle (Connexions). Un pack de formation a également été mis au point à l'attention toute particulière du service des carrières professionnelles. Tous ces documents, ainsi que les conclusions des recherches politiques menées sur la situation des proches aidants, sont disponibles en ligne

QUI A ETE IMPLIQUE ET COMMENT

Parmi les principaux facteurs de réussite de ce projet EQUAL, citons la nature du partenaire principal et la composition du partenariat. Certains points se distinguent:

Le projet a été mené par Carers UK, ONG nationale qui se consacre à l'amélioration de la situation des proches aidants. Cette même ONG avait déjà géré un projet Integra, première réalisation financée par le FSE et consacrée à la problématique des proches aidants et de l'emploi. Elle disposait par conséquent d'une longue expérience en la matière, et des capacités de recherche adaptées pour mettre au point la base d'éléments de preuve et créer des contacts dans le domaine. Leur approche est principalement hiérarchique (dans le sens positif du terme) étant donné qu'elle s'appuie sur une organisation nationale utilisant EQUAL afin de concevoir et de piloter des solutions apportées aux problèmes identifiés et aux lacunes politiques.

Sur la base de sa réputation et de l'intérêt du projet, le partenaire principal a pu obtenir la collaboration de toute une série de partenaires, tous aussi utiles et prestigieux les uns que les autres, qui a eux tous ont couvert les principales phases du cycle d'intégration dans les politiques.

Tout d'abord, ils ont recruté quatre partenaires locaux: une autorité locale, deux centres de proches aidants et une organisation de bénévolat, sans compter l'organisme d'accréditation national des certifications professionnelles. Ensemble, ils ont pu concevoir et piloter le nouveau cours et les qualifications dans six régions représentatives en Angleterre et au pays de Galles. Sous l'impulsion des partenaires locaux, les partenaires nationaux influents ont ensuite mis le feu aux poudres.

Dans un deuxième temps, ils ont mis à contribution certains services gouvernementaux clés: le Department of Health, le Department for Work and Pensions, y compris Jobcentre Plus, et le Department for Trade and Industry. Ces services sont en mesure de modifier les conditions rencontrées par les proches aidants (santé, éducation, aides sociales, etc.), ainsi que les obstacles qui se dressent en ce qui concerne l'emploi.

Dans un troisième temps, ils ont mis à contribution toute une série d'employeurs influents tels que BT (British Telecom), PricewaterhouseCoopers et les services gouvernementaux cités précédemment. Grâce à l'intervention de la Confédération de l'industrie britannique et de trois syndicats majeurs, la mise en place de bonnes pratiques d'emploi pour les proches aidants est partie sur de bonnes bases. Ils ont mis au point le Groupe d'intérêt d'employeurs pour les proches aidants qui possède son propre site Web. Ce site fournit des exemples et des conseils concernant le recrutement et l'emploi des personnes endossant des responsabilités de soins.

Enfin, la stratégie visant à accroître la sensibilisation a été largement soutenue par l'adhésion de la British Broadcasting Corporation.

PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCES ET OBSTACLES

Le partenariat attribue son succès aux trois principaux facteurs mentionnés précédemment: la nature du partenaire principal, la composition du partenariat et la manière dont ils ont mené leur campagne de sensibilisation. Le message a été transmis à la fois par le biais de campagnes existantes et de nouvelles campagnes. Des événements à forte visibilité ont été organisés aux Houses of Parliament, ainsi qu'au dernier étage de la BT Tower à Londres. Ces événements ont été présidés par des ministres dont le portefeuille concerne les problèmes des proches aidants. Des investissements ont également été consentis dans des campagnes médiatiques aux niveaux local, régional, national et européen. Enfin, le site Web du projet a bénéficié du soutien et de la publicité de cinq autres sites.

Dès le départ, le partenaire principal et l'ensemble du partenariat ont vu dans l'intégration dans les politiques la véritable clé de voûte de ce projet. Des activités d'intégration ont par conséquent été menées en parallèle tout au long du projet.

Le projet s'est heurté à des obstacles, notamment le fait que les proches aidants ne soient pas considérés comme un groupe défavorisé, la non-prise de conscience de la complexité des problèmes rencontrés par les proches aidants, l'absence de réflexion politique stratégique commune et les changements d'axes prioritaires et de structures au niveau du gouvernement.

RESULTATS

- Contribution à la présentation d'un projet de loi d'initiative parlementaire favorisant la reconnaissance et l'égalité des chances pour les proches aidants. Carers UK, par le biais d'ACE National, a pu fournir un conseil juridique concernant le projet de loi initial et les versions retravaillées qui ont suivi, et participer directement au niveau de l'équipe du Department of Health à promouvoir la loi. Une base de données a également pu être créée, sur la base notamment des contributions des proches aidants, autorités locales et députés. En outre, ACE National a organisé la promotion de la loi par le biais du Groupe d'intérêt des employeurs pour les proches aidants, d'un événement de lancement organisé au sein de la House of Commons, d'une campagne médiatique, d'un lobbying global et d'une fête venue récompenser tous ces efforts en fin de projet!
- Toute première certification pour les proches aidants. Cours « Apprendre pour vivre » mis à la disposition des proches aidants en ligne. Reconnaissance de la certification « Certificate in Personal Development and Learning for Unpaid Carers ».
- [Resource Pack](#)⁽⁸⁾ extrêmement complet accompagnant l'ACE Carers Act (voir note de bas de page et site Web)
- 2 rapports majeurs sur les recherches visant à une meilleure sensibilisation. Document « Redressing the Balance » relatif aux obstacles et solutions pour les proches aidants et document « Without us » valorisant la contribution des proches aidants
- Groupe d'intérêt des employeurs pour les proches aidants + Site Web
- Campagne de sensibilisation et campagne médiatique qui a suscité énormément d'intérêt et de commentaires.

⁽⁸⁾ Le ACE Resource Pack comprend les éléments suivants: Guide présentant les droits des proches aidants (*Carers and their rights - the law relating to carers*). Trois programmes de formation sur CD-ROM, comprenant des présentations PowerPoint, des notes et manuels mis au point par les facilitateurs (*Supporting Working Carers - a Managers Guide*, *Supporting Working Carers - a Carers Guide*, *Supporting Working Carers - a Guide for Union Reps*). Un DVD consacré aux proches aidants et à l'emploi (*Juggling Work and Care*). Diverses brochures d'information (*Juggling Work and Care - information for carers*, *Carers at Work - information for employers*). Des informations sur l'accès aux formations pour les proches aidants. (City&Guilds, Open University, National Extension College, Elizabeth Nuffield Foundation). Informations sur l'unité de formation de Carers UK

ROMPRE AVEC LA TRADITION

INNOVATION ET INTEGRATION DANS LES POLITIQUES FICHE 2

NOUVEAUTES ET INNOVATIONS DANS LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES

En toile de fond du partenariat EXZEPT EQUAL: 5 millions de chômeurs en Allemagne, soit une immense perte de ressources humaines qui pèse non seulement sur l'économie allemande, mais également sur celle de l'Europe dans son ensemble. EXZEPT souligne un chiffre impressionnant: 430 000 chômeurs ont monté leur entreprise en 2003. Malheureusement, ce n'est que la partie émergée de l'iceberg. En outre, il reste encore une grande inconnue: ces nouvelles sociétés perdureront-elles?

EXZEPT identifie deux obstacles principaux qui empêchent les chômeurs de se mettre à leur compte: - tout d'abord, les services et instruments de soutien ne sont toujours pas coordonnés et devraient être mieux adaptés aux besoins des groupes cibles EQUAL; ensuite, plus d'un cinquième de ces créateurs d'entreprise ont du mal à réunir le capital nécessaire, pourtant généralement compris dans la fourchette raisonnable de 1 000 à 25 000 €

EXZEPT innove sur ces deux points. Toutefois, un effort supplémentaire a dû être consenti dans le domaine de l'intégration de ces conclusions dans les politiques en mettant au point un modèle durable de microfinancement, compatible avec le droit bancaire particulièrement strict de l'Allemagne. Sur la base de l'expérience acquise dans le Land de Hesse, il a été possible de montrer qu'à *la fois* des conseils personnalisés et des financements modestes et flexibles sont nécessaires pour permettre aux chômeurs de se lancer dans la création d'entreprise. Toutefois, les coûts de transaction de ces prêts sont encore souvent trop élevés pour les banques traditionnelles alors que de nombreux mini-plans financiers spécialisés à l'échelle locale sont trop petits pour être viables.

EXZEPT a donc contribué à créer, tester et diffuser un modèle de microfinancement qui permet de résoudre en partie ces problèmes. Dans le cadre de ce système, des institutions de microfinancement locales accréditées peuvent par le biais d'un processus standard puiser dans un fonds central géré par une banque. Une association nationale (l'institut DMI, Deutsches Mikrofinanz Institut) regroupant 56 acteurs clés a été mise en place afin de mettre en œuvre ce modèle. Un nouveau financement national a été créé et commence à fonctionner dans 5 régions en Allemagne avec le soutien de divers ministères et organismes (économie et travail, condition féminine, affaires sociales, famille et jeunesse et le fonds social européen).

QUI A ETE IMPLIQUE ET COMMENT

Contrairement aux projets qui sont à l'initiative d'organisations nationales et ont des objectifs politiques nationaux, il s'agit là d'un partenariat local qui fonde ses conclusions sur une série d'étapes consécutives. Ce processus présente notamment une caractéristique intéressante liée à la manière dont EXZEPT a su appuyer son action sur la batterie d'outils proposée par EQUAL: partenariat local, partenariat transnational et groupe thématique national.

Par exemple, il aurait été extrêmement difficile de mettre en place de nouvelles solutions financières sans la présence d'une institution financière reconnue et expérimentée. EXZEPT compte parmi ses partenaires GLS, la plus grande banque à vocation écologique et éthique d'Allemagne. Celle-ci a contribué à mettre en place le modèle de microcrédit adopté au niveau national par le DMI. Les autres partenaires locaux possédaient une longue expérience des divers niveaux et aspects du soutien aux entreprises.

Le partenariat transnational (CEFT) a également joué un rôle primordial en procédant à une analyse et à une analyse comparative des initiatives financières en ce qui concerne les chômeurs dans les autres États membres. Cela a permis d'identifier les lacunes en Allemagne et d'ouvrir des perspectives.

EXZEPT s'est également chargé de coordonner le groupe thématique national allemand consacré à la création d'entreprise et a orienté le groupe de travail sur la question du financement. Cette étape a permis de tirer parti de l'expérience de l'ensemble des Partenariats de développement allemands qui ont travaillé sur l'accès au financement des start-up et sur un modèle financier commun pouvant être déployé au niveau national, puis adapté aux conditions locales.

Enfin, EXZEPT a pris soin d'impliquer dès le tout début des décideurs politiques influents dans leurs initiatives pilotes. Le microfinancement géré par la banque GLS a été mis en œuvre sous les auspices de Christine Scheel, présidente du comité financier du Bundestag allemand.

PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCES ET OBSTACLES

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le succès de ce programme est en grande partie attribuable à la composition du partenariat local et à la qualité du réseau mis en place tant aux niveaux local, national que transnational. Bien évidemment, il est essentiel de pouvoir compter sur un partenaire solide, comme la banque GLS, qui dispose à la fois d'une grande expérience et d'une réputation sans faille dans le domaine de l'intégration dans les politiques, en particulier dans un secteur aussi technique que la finance. Mais le partenariat transnational a également été primordial dans la constitution de comparaisons internationales fiables. Les groupes thématiques nationaux ont eux aussi largement œuvré pour passer du niveau local au niveau national.

EXZEPT s'est lancé dans l'intégration dans les politiques dès le tout début d'EQUAL.

La manière dont les éléments de preuve ont été collectés et utilisés tout au long du projet a également joué dans la réussite du projet. Même si les partenaires d'EXZEPT avaient l'habitude de traiter avec des créateurs d'entreprise issus de groupes défavorisés, ils sont partis du principe qu'ils comprenaient leurs problèmes et besoins. Le projet a donc commencé par une phase d'enquête, d'écoute et de dialogue avec les créateurs d'entreprise défavorisés au niveau local et a ensuite conduit à rassembler les mêmes éléments auprès des partenaires transnationaux et du groupe thématique national.

Les principaux obstacles rencontrés ont concerné la rigidité du système financier par rapport à la microfinance et l'hermétisme par rapport aux besoins et au potentiel des créateurs d'entreprise issus de groupes défavorisés. Dans ce domaine, l'évolution prend du temps et requiert une justification solide, soutenue si possible par des exemples tangibles d'alternatives ayant réussi.

Un autre écueil a fait son apparition: une grande partie des projets mis au point pour aider à la création d'entreprise s'appuie sur un financement de projet à court terme, contrairement à ce que proposent les organisations telles que les Chambres du Commerce qui garantissent des financements sur le moyen et le long termes. Il est ainsi plus difficile de conclure des accords de coopération avec les banques afin de soutenir les petits créateurs d'entreprise.

RESULTATS

- Mise en place d'une association autonome, appelée le DMI (Deutsches Mikrofinanz Institut) en 2004. Cet institut regroupe désormais 56 organisations issues de toutes les régions d'Allemagne, dont 5 Partenariats de développement EQUAL⁽⁹⁾. Lors de sa première assemblée générale, le DMI a pu bénéficier de l'appui de la banque fédérale SME Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), du ministère fédéral de l'économie et du travail et des services fédéraux à l'emploi.
- Le DMI a mis au point une méthodologie commune et un système d'analyse comparative, de formation et d'accréditation des initiatives locales de microcrédit en Allemagne. Il a accrédité 7 initiatives en 2005 et devrait en accréditer 5 autres chaque année désormais.
- Il a également commencé à mettre en place toute une série d'associations régionales de microfinancement, avec le soutien de partenaires tels que les autorités locales, les organisations de développement économique et les banques de développement. Jusqu'à présent, le système a été testé dans les régions de Berlin/Brandebourg, Bavière/Saxe, Rhénanie du nord/Westphalie, Hesse et Bade-Wurtemberg⁽¹⁰⁾
- Création d'un fonds fédéral (GLS Mikrofinanz Fonds) suivant le modèle mis au point par le DMI. Les initiatives locales accréditées et recommandées par le DMI peuvent puiser dans ce fonds en adoptant le modèle de financement local commun mentionné précédemment, ce qui augmente leur économie d'échelle. 500 plans de microfinancement devraient voir le jour en 2006.
- Le DMI fait la promotion de la microfinance à travers l'Allemagne en publiant l'édition bimestrielle du DMI-News, diffusée auprès de 1 600 « leaders d'opinion » au sein des banques, services de soutien aux entreprises et autorités publiques. Il publie également une lettre d'information mensuelle, intitulée « Gründung aktuell », consacrée à l'aide aux entreprises destinées aux petites start-up, diffusée à 1 500 copies. Enfin, il organise tout un ensemble d'événements de promotion et prend part aux salons qui concernent la création d'entreprises.
- Le DMI a conclu des partenariats stratégiques avec la VDG (association nationale des initiatives de création d'entreprises en Allemagne) et le DGF (forum des femmes créatrices d'entreprises en Allemagne). Il joue un rôle important dans la diffusion du

⁽⁹⁾ . Pour plus de détails sur le DMI, consultez l'étude de cas d'Exzept. Les partenaires d'Exzept sont les suivants: Women Way of Entrepreneurship, Enterprise, MaGNet et Gründerbegleitnetzwerk Brandenburg, 36 services à la création d'entreprise/initiatives pour les start-up et incubateurs possédant une expérience du microcrédit, 2 institutions financières GLS Gemeinschaftsbank eG (banque coopérative à vocation éthique et écologique) et GLS Beteiligungsaktiengesellschaft (société d'investissement), scientifiques, consultants, organismes publics et organisations défendant les intérêts des créatrices d'entreprise et des créateurs d'entreprise issus de minorités ethniques.

⁽¹⁰⁾ . Le DMI MFI est une association: en Rhénanie du nord/Westphalie, le DMI Microfinance Institution est une coopération entre une unité d'aide aux chômeurs, créateurs d'entreprise issus de l'immigration et une société de capital risque. Dans le Bade-Wurtemberg, le DMI MFI est une coopération entre l'association de micro-financement MONEX (Stuttgart), les services d'aide aux chômeurs issus de l'immigration (ProFi Mannheim) et EXZET (à ne pas confondre avec EXZEPT!) les services du sme/d'aide à la création d'entreprises dans 3 autres régions du Bade-Wurtemberg (Stuttgart, Fribourg, Donaueschingen).

message concernant la microfinance à travers toute l'Europe par le biais du Réseau Européen de Microfinance.

CONSTRUIRE DES PARCOURS DE PROGRESSION INDIVIDUELLE INNOVATION ET INTEGRATION DANS LES POLITIQUES FICHE 3

NOUVEAUTES ET INNOVATIONS DANS LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES

Le partenariat de développement (PDD) « Personal Progression System » (PPS) a été mis au point afin de faciliter l'emploi des prisonniers et de contribuer à la réinsertion efficace des détenus libérés. Ont participé à sa création tous les acteurs clés *nationaux* d'Irlande du Nord pouvant avoir un impact sur les besoins de réinsertion des prisonniers en réponse à un échec politique clairement établi.

Le besoin politique est devenu évident après la baisse retentissante de la proportion de prisonniers politiques dans les établissements pénitentiaires d'Irlande du Nord suite à l'accord du vendredi saint en 1998. Jusqu'alors, les efforts avaient principalement été dirigés vers les problèmes de sécurité plutôt que dans la réinsertion des prisonniers ordinaires. Mais avec ce changement de situation, le gouvernement a constaté que les prisonniers ainsi libérés avaient toutes les chances de retomber dans la délinquance s'ils ne réussissaient pas à se réinsérer dans la société. Des recherches avaient déjà montré que pour éviter de retomber dans la délinquance, rien ne valait le retour à l'emploi et les avantages qui l'accompagnent. Dans ce contexte, plusieurs analyses gouvernementales officielles en 2000 et 2001 ont conduit à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale visant à réaliser la réinsertion efficace des délinquants condamnés à une peine d'emprisonnement.

Toutefois, les principaux acteurs impliqués dans la réinsertion n'étaient pas totalement d'accord sur la *manière* de mettre en pratique cet engagement. Le partenariat du PPS a rassemblé tous ces acteurs et leur a permis de concevoir et de tester ensemble des solutions innovantes visant à combler les lacunes identifiées au niveau politique. Les principales innovations qui ont vu le jour sont les suivantes.

- Le partenariat a mis au point un nouvel outil d'évaluation de l'employabilité. Auparavant, les services de probation, d'éducation et de santé avaient cherché à comprendre les besoins d'un prisonnier mais ne s'étaient pas concertés afin de mettre au point un plan de réinsertion commun. L'évaluation de l'emploi leur a permis d'obtenir un aperçu global des besoins des prisonniers et de mettre au point un itinéraire intégré mettant à contribution tout un éventail de services (éducation, formation, sécurité sociale, logement, etc.)
- L'évaluation de l'employabilité se poursuit par une planification détaillée de la période directement consécutive à la libération. Au cours de cette période, un grand nombre de réunions sont organisées avec l'ensemble des agences qui peuvent aider l'ex-prisonnier à se réinsérer.
- L'un des partenaires a proposé aux employés une aide et un soutien immédiats par le biais d'une ligne téléphonique d'informations et de conseil, ainsi que par le biais de rencontres visant à la formation et au conseil.
- Le partenariat a permis de briser le mur du silence qui sépare souvent les prisonniers du monde extérieur en invitant les employeurs et les agences de formation dans les prisons afin d'y rencontrer les détenus et d'évaluer leur potentiel. Des détenus ont connu une

expérience professionnelle chez des employeurs locaux tout en rentrant chaque soir à la prison.

- Le Partenariat de développement a présenté de nouvelles formes de formation pour les employeurs et d'autres institutions.
- Enfin, ils ont exploré la possibilité d'avoir recours au congé à domicile afin de permettre aux détenus de contacter des agences et services locaux avant leur libération et ainsi de faciliter le plus possible leur réinsertion.

QUI A ETE IMPLIQUE ET COMMENT

Le Programme de développement a été réellement mis au point par les trois principaux acteurs qui jouent un rôle primordial dans l'intégration, dans les politiques, des innovations dans la stratégie de réinsertion: l'Association d'Irlande du Nord pour l'aide et la réinsertion des délinquants (NIACRO), le Conseil de probation de l'Irlande du Nord et le Service pénitentiaire d'Irlande du Nord.

Des groupes de pilotage locaux comprenant de 40 à 60 prisonniers ont été mis en place dans chacune des trois prisons concernées en Irlande du Nord (Maghaberry, Magilligan et le centre pour jeunes délinquants de Hydebank). L'un des partenaires (NIACRO) a nommé un agent dans chaque prison afin de réaliser l'évaluation d'employabilité et de mettre en place des liens avec les principales agences à l'extérieur. Les trois partenaires ont ainsi pu intégrer à leurs pratiques les innovations décrites précédemment.

Au cours de cette période, le Service pénitentiaire d'Irlande du Nord a été chargé de préparer la version officielle de la stratégie de réinsertion pour l'Irlande du Nord. Le partenariat d'EQUAL a impliqué une intégration à la stratégie des principales conclusions d'EQUAL.

PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCES ET OBSTACLES

Comme nous l'avons déjà mentionné, le partenariat qui a travaillé sur les différentes phases de ce processus de réinsertion a été conclu entre les acteurs les plus importants et les plus expérimentés en matière d'intégration dans les politiques. D'après eux, leur expérience et le fait qu'ils n'étaient que trois expliquent leur réussite. Ce partenariat répondait également à un besoin politique qui avait déjà été mis au jour par le gouvernement. Le réel défi concernait la stratégie la plus indiquée pour mettre en œuvre ce projet. Contrairement à d'autres exemples, ici, il ne s'agissait pas de convaincre des décideurs extérieurs. Le partenariat avait par conséquent toute latitude pour concevoir et tester leurs solutions sur des petits groupes dans l'ensemble des prisons d'Irlande du Nord.

Les principaux obstacles concernent en tout premier lieu le préjudice sous-jacent et les faibles attentes qui existent de la part de l'ensemble des parties, mais particulièrement du côté des employeurs, en ce qui concerne le potentiel d'emploi des ex-prisonniers. Les partenaires sont d'avis que ces faibles attentes découlent directement de l'opinion que les détenus ont d'eux-mêmes et qu'il s'agit par conséquent d'un véritable cercle vicieux. Ensuite, les ONG et les organisations publiques et privées ont l'habitude de se concentrer sur un aspect du problème plutôt que de collaborer. Aussi, malgré leurs bonnes intentions, les actions prises par une organisation peuvent avoir un effet pervers pour les autres. Enfin, certaines lois pourtant bien intentionnées ont, malgré elles, instauré de nouveaux obstacles pour les prisonniers, par exemple, en les privant de la possibilité de trouver un emploi dans le secteur public qui est le plus grand employeur du pays. EQUAL a permis aux partenaires de s'attaquer à chacun de ces obstacles.

RESULTATS

- Au cours du projet, 429 participants ont pu avoir accès à ses services et à son aide.
- La moitié des participants ont gardé le contact avec le projet pendant les trois mois suivant leur libération et parmi eux, 25 % ont trouvé un emploi permanent à plein temps ou à mi-temps, et 40 % ont participé à un programme d'éducation et de formation. De récents éléments montrent que l'amélioration est considérable.
- Le PPS constitue désormais un élément important de la stratégie de réinsertion pour l'Irlande du Nord lancée par le Service pénitentiaire en juin 2004. Au cours du prochain

tour d'EQUAL, un partenariat plus étendu approfondira ce processus en intégrant aux activités de réinsertion des employeurs et tuteurs eux-mêmes ex-détenus. Cette approche a suscité un énorme intérêt chez les autres gouvernements européens.

**AFFRONTER LES LICENCIEMENTS ECONOMIQUES EN
COACHANT LES ACTEURS
INNOVATION ET INTEGRATION DANS LES POLITIQUES FICHE 4**

NOUVEAUTES ET INNOVATIONS DANS LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES

Cet exemple illustre la manière dont un gouvernement peut avoir recours à EQUAL pour mettre au point des solutions pour les politiques qui, d'après eux, ne fonctionnent pas aussi bien qu'elles le devraient. Au cours des 30 dernières années, le déclin industriel a frappé de plein fouet la région wallonne, entraînant d'importantes restructurations dans les secteurs industriels de base, tels que la sidérurgie, l'industrie houillère, l'industrie textile et l'imprimerie. De nombreuses grandes sociétés ont fermé, laissant derrière elles des milliers de travailleurs sans emploi. À la fin des années 90, le gouvernement régional a mis au point un nouvel outil: les Plans d'Accompagnement des Reconversions (PAR), comprenant des unités de reconversion spécialisées, gérées par les partenaires sociaux. Ces unités avaient pour vocation de fournir tout un ensemble de mesures visant à soutenir et à « accompagner » les travailleurs touchés par les licenciements collectifs. Toutefois, dans la pratique, ces unités n'ont pas donné les résultats escomptés et se sont vu reprocher leur caractère trop ponctuel, visant uniquement à faire « accepter socialement » les licenciements collectifs.

Pour résoudre cette situation, le FOREM, service public wallon pour l'emploi, a mis au point le partenariat EQUAL DECRIRE. Il s'agit d'un centre de ressources intégré qui se consacre aux reconversions et en particulier à l'amélioration du travail réalisé par les PAR et les unités de reconversion.

Les innovations du partenariat DECRIRE s'inscrivent à plusieurs niveaux. Tout d'abord, ce partenariat a développé un *guide* qui donne des conseils pratiques concernant la manière de créer plus rapidement des unités de reconversion et un *modèle* de gestion de ces unités par les partenaires sociaux sur la base d'un programme de travail stratégique. Cela implique tout un ensemble d'outils de gestion, notamment un cahier des charges pour les unités de reconversion, une liste de contrôle qui servira aux coordinateurs des unités, une méthodologie concernant le suivi de la progression des travailleurs et des fiches de suivi individuelles pour les travailleurs. Ensuite, ce partenariat a mis au point une boîte à outils qui a été transmise aux responsables politiques régionaux et locaux afin de les informer des succès remportés grâce au guide. Cette boîte à outils contient des présentations du guide et de ses résultats, des brochures récapitulant le concept et les idées principales du guide, ainsi qu'un DVD dans lequel des employés témoignent de la manière dont l'aide des unités de reconversion a changé leur vie. Le DVD permet également de visiter une unité de reconversion. Sur la base de cette activité, le partenariat a rédigé un projet de décret concernant le plan d'aide à la reconversion qui a eu un fort impact sur la loi qui a suivi.

QUI A ETE IMPLIQUE ET COMMENT

On reprochait aux premières unités de reconversion de ne pas suffisamment impliquer les partenaires et notamment de ne pas mettre à contribution certains partenaires essentiels, tels

que les services d'emploi statutaire et de formation. La composition du partenariat EQUAL et la manière dont le travail a été réalisé ont apporté une réponse directe à ces problèmes.

Tout d'abord, le partenaire principal a été clairement identifié: il s'agissait du FOREM, agence publique responsable de la formation professionnelle et de l'emploi en Wallonie. Ensuite, deux principaux syndicats nationaux (FGTB et CSC) ont été mis à contribution dans la mise au point du guide. Ils ont été soutenus par plusieurs organisations sectorielles se consacrant à la défense des droits et des intérêts des employés⁽¹¹⁾. La participation des syndicats a été essentielle afin de garantir la prise en compte de la dimension humaine et sociale dans la manière de créer une unité de reconversion.

ETRAVE-CAREMPOLOI s'est chargé de fournir certains outils qui sont intervenus dans la mise en place des unités de reconversion. Par exemple, il a fourni une liste de contrôle qui a aidé chaque unité à identifier les principaux acteurs et les mesures à prendre. CEFRET a participé à l'organisation du site Internet, à la préparation des événements transnationaux, à la mise au point d'une session de formation pour le directeur des unités, ainsi qu'au travail de développement professionnel des travailleurs dans chaque unité.

Enfin, le centre de recherche de l'Université Libre de Bruxelles a fourni une aide méthodologique et analytique lors de la constitution du guide et du suivi de sa mise en application. L'Université a également remis le projet dans son contexte européen en concluant que les unités belges sont les seules à impliquer à ce point les syndicats et les organisations d'employeurs. Tous les outils et produits ont été validés lors de réunions réunissant les coordinateurs et les partenaires sociaux.

L'ensemble du partenariat s'est investi dans la diffusion de la boîte à outils et dans sa présentation aux employeurs, partenaires sociaux, etc. Les partenaires ont mis en place des sessions de coaching individuelles pour les différents directeurs des unités de reconversion. Le Partenariat de développement a également fait circuler des articles parmi les syndicats belges et organisé des sessions de formation à leur attention. L'Université a fourni des informations générales concernant les restructurations d'usines européennes et le CEFRET a publié toute une série d'articles dans la presse spécialisée du secteur du textile.

PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCES ET OBSTACLES

Le partenaire principal était le mieux placé pour réaliser ces tâches. En effet, qui mieux que la principale agence publique responsable de la formation professionnelle et de l'emploi pouvait utiliser EQUAL afin de répondre à un problème politique identifié dans son domaine d'activité?

Plutôt que de se « débrouiller » seule, l'agence a choisi d'utiliser EQUAL afin de mettre au point une solution en accord avec les principaux partenaires sociaux qui ont largement participé au succès de l'opération. Le partenaire principal a réussi à créer une nouvelle culture fondée sur l'esprit d'équipe entre des partenaires qui n'avaient jamais collaboré étroitement jusque-là.

Les partenaires sont également d'avis qu'EQUAL a donné aux unités de reconversion une dimension professionnelle en ce qui concerne certains éléments, tels que les négociations avec les partenaires sociaux et la formation des directeurs d'unités de reconversion.

Une fois que les partenaires ont été convaincus du bon fonctionnement de l'outil, ils se sont mis en contact direct avec le gouvernement afin d'intégrer ces conclusions à la loi. Il ne restait plus qu'à s'assurer de la mise en application du guide par la promotion de la boîte à outils.

⁽¹¹⁾ Les autres partenaires formels sont ETRAVE-CAREMPOLOI, qui est un syndicat public, et une association de la région de Mons regroupant FGTB Mons, CSC0 et CEFRET, qui est un centre de formation spécialisé dans le secteur textile (dont les partenaires sont les syndicats CGT, FGTB, CGSLB, l'organisation d'employeurs Febeltext, le Forem et COBOT)

RESULTATS

- Le guide mis au point par le partenariat DECRIRE a servi à la mise en place de 18 unités de reconversion en 2003. Ces unités ont apporté aide et formation à 4 314 travailleurs, dont une proportion de 60 à 90 % a retrouvé un emploi⁽¹²⁾.
- La Région Wallonne a approuvé un décret sur le plan d'aide à la reconversion qui établit que les procédures de mise au point et de gestion des unités de reconversion doivent s'appuyer sur les outils et les conseils mis en place par le partenariat DECRIRE.
- Le guide et la boîte à outils ont non seulement rencontré un vif succès en Belgique mais ont également suscité l'intérêt des Partenariats de développement en Italie et en France qui étudient la possibilité de les adapter à leur propre contexte national. Des échanges ont été organisés entre les partenaires sociaux, les ministères et les coordinateurs des unités de reconversion de Wallonie et d'Italie.

⁽¹²⁾ Article sur l'unité de reconversion Le Vif/l'Express 19/3/2004