

Initiative communautaire EQUAL

Résultats

Emploi & Fonds social européen



Libre circulation des
bonnes idées

EQUAL

Emploi & affaires sociales



Commission européenne



EQUAL

DE NOUVELLES ALLIANCES POUR STIMULER L'EMPLOI DES PLUS DÉFAVORISÉS

**AIDER LES DÉFAVORISÉS EN ENCOURAGEANT LA
RESPONSABILITÉ SOCIALE ET LA GESTION DE
LA DIVERSITÉ PAR LES ENTREPRISES**

UNE MEILLEURE POLITIQUE POUR ATTEINDRE LES GROUPES DÉFAVORISÉS

Les personnes qui sont défavorisées en raison d'une combinaison de manque de compétences ou d'expérience, de diverses formes de handicaps, de difficultés inhérentes au statut de minorité culturelle et de la marginalisation sociale ont tendance à présenter les taux d'activité les plus bas et à être touchées les premières, le plus fréquemment et le plus longtemps, par le chômage. Ces personnes courent deux à trois fois plus de risques de se retrouver au chômage que la moyenne, ou sont tout simplement déjà exclues du marché du travail. En même temps, plusieurs États membres mettent en place des politiques d'emploi actives qui visent en particulier les chômeurs ayant le plus de chances de se faire engager. Les mesures destinées aux personnes confrontées aux plus grosses difficultés s'en trouvent diminuées ou sous-financées.

De nouvelles alliances s'imposent pour répondre aux besoins des groupes les plus défavorisés. L'une des clés pour progresser consiste ici en une implication plus forte des employeurs. Ces dernières années ont vu une nouvelle intensification du débat sur le rôle du monde des entreprises et de la société civile dans la promotion du bien-être social. En témoigne l'intérêt croissant manifesté pour les concepts d'"esprit d'entreprise responsable", de "responsabilité sociale des entreprises" (RSE), de "citoyenneté d'entreprise" et de "gestion de la diversité". De

tels concepts forment un nouveau cadre pour le dialogue entre le secteur privé et le secteur public. EQUAL a montré comment ce dialogue pouvait être utilisé pour encourager les employeurs et les syndicats à s'impliquer dans l'intégration des groupes fortement défavorisés ou exclus.

ASSURER L'EMPLOI À L'AIDE D'UNE POLITIQUE D'ENTREPRISE

Les statistiques de l'UE indiquent une baisse régulière du taux de chômage de longue durée, qui est passé de 4,9% en 1997 à 3% en 2002. Ce déclin reflète également le fait qu'un certain nombre de personnes découragées sont devenues inactives de façon permanente. Ces chiffres donnent à penser que le chômage de longue durée est un problème enraciné parmi un noyau dur de défavorisés que n'atteignent pas les mesures générales visant le marché du travail.

Le rapport conjoint sur l'emploi 2003/2004 de l'UE adresse une mise en garde concernant "un risque de poussée du chômage et de l'inactivité de longue durée" et demande l'adoption de politiques de prévention plus vigoureuses. En outre, la Commission européenne a proposé des recommandations appelant les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à accorder une priorité immédiate à des mesures de renforcement destinées à attirer les personnes défavorisées sur le marché du travail, en particulier les handicapés, les immigrants et les personnes inactives.

Dans ce contexte, il importe de noter que le concept d'entrepreneuriat responsable a gagné en importance dans l'agenda politique depuis que le Conseil européen a fait appel à l'esprit de responsabilité sociale des entreprises (Lisbonne, 2000). Le livre vert de la Commission européenne intitulé "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" et la communication qui y a fait suite pour présenter une stratégie communautaire de promotion de la RSE ont débouché sur la création du Forum plurilatéral européen sur la responsabilité sociale des entreprises (2002). Ce forum rassemble des organisations européennes représentatives d'employeurs, de réseaux d'entreprises, de syndicats et d'ONG dans le but de promouvoir l'innovation, la convergence et la transparence dans les pratiques et les instruments existants en matière de responsabilité sociale des entreprises. La stratégie conçue par la Commission pour promouvoir ces pratiques ainsi que le lancement du Forum plurilatéral ont été accueillis favorablement tant dans la résolution du Conseil Emploi et politique sociale sur la RSE (2002) que dans le rapport du Parlement européen (2003) sur la communication de la Commission relative à la responsabilité sociale des entreprises.

Les directives de l'UE sur l'égalité raciale et l'égalité en matière d'emploi concernent toutes les entreprises et appellent à promouvoir le dialogue et l'action des partenaires sociaux pour lutter contre



diverses formes de discrimination. Le renforcement de la coopération entre les parties prenantes et du soutien à la promotion de la diversité sur le lieu de travail peut inciter les entreprises à s'engager dans la lutte contre la discrimination et à ne pas se contenter de satisfaire aux obligations légales.

UNE OPPORTUNITÉ EQUAL OUVRE LE CHEMIN

La promotion de la diversité de la main-d'œuvre dans les entreprises est associée à de nouvelles stratégies visant à recruter et à retenir des travailleurs de différents groupes sociaux. Le concept plus vaste de responsabilité sociale des entreprises constitue un cadre particulièrement fertile pour le développement et la mise en œuvre de telles stratégies. Employeurs et syndicats sont idéalement placés pour exploiter la diversité et la RSE au bénéfice des personnes défavorisées.

Toutefois, une action plus globale impliquant une coopération étroite entre divers acteurs s'impose pour assurer l'insertion professionnelle des personnes défavorisées à plusieurs égards et leur maintien dans l'emploi. Les partenariats de développement EQUAL ont mis au point et expérimenté des méthodes efficaces de création de nouveaux partenariats associant employeurs, syndicats, services d'emploi et groupes de collectifs, et combinant différents types d'actions en une approche globale.

Promouvoir "l'analyse de rentabilisation" pour l'action en matière de diversité

La façon dont s'opèrent les approches initiales est cruciale pour obtenir la coopération des employeurs. Les réunions ou entretiens sont toujours le meilleur moyen, surtout dans le cas des PME, mais il s'agit de contacts dont la préparation exige un investissement considérable en temps ainsi qu'une connaissance approfondie du profil et de l'image de l'entre-

prise en question. Dans ce contexte, EQUAL peut montrer un exemple positif en créant un rôle spécial d'intermédiaire d'entreprise chargé de préparer, d'établir et de maintenir les contacts avec les employeurs.

Il importe d'être à l'écoute et de se rendre compte des besoins de l'employeur avant d'offrir des services spécifiques et d'entreprendre une action coopérative. Dans certains cas, ce processus a bénéficié du soutien d'études préliminaires qui ont permis d'identifier les problèmes concrets pour lesquels les PME avaient besoin d'un soutien pratique.

Dans le but de vaincre certaines réserves que manifestent les employeurs au moment de lancer un débat sur la façon d'améliorer les opportunités et les conditions au profit de l'emploi des défavorisés, les concepts de diversité (appliquée à l'ensemble de la main-d'œuvre de l'entreprise) et de responsabilité sociale de l'entreprise ont constitué une attrayante plate-forme commune de dialogue. Les références à la "discrimination" ou au "racisme" ont cependant exercé un effet de dissuasion, rendant les employeurs plus réticents à exposer leurs points de vue.

Plusieurs types d'activités ont aidé les employeurs, en particulier des PME, à se familiariser avec le concept de diversité et à le mettre en œuvre. En voici quelques exemples:

- Fourniture de guides et de "boîtes à outils", notamment des "codes de conduite", des normes et indicateurs de responsabilité sociale, des instruments permettant des audits de l'égalité ou l'évaluation de la diversité ou de la responsabilité sociale. Un exemple concret est le document très complet intitulé *Manual on the implementation of Diversity Management* (Manuel de mise en œuvre de gestion de la diversité), qui a été testé avec des employeurs de quatre pays. Des expériences complémentaires existent dans de nombreux autres pays.

- Des séminaires ou ateliers et des événements d'information ou de sensibilisation sur les questions de diversité et de RSE, à l'intention du personnel et des cadres de gestion des ressources humaines, notamment des PME. Ces activités répondent à un besoin et à un intérêt croissants pour des résumés de textes légaux en matière d'égalité, des informations sur les aides disponibles permettant de répondre aux exigences légales ainsi que sur les orientations relatives aux pratiques de recrutement équitables. Le retour d'information des participants donne à penser que les pouvoirs publics devraient se charger d'organiser des formations sur le développement et les avantages de la RSE et de la gestion de la diversité. Une nouvelle approche intéressante de la préparation de séminaires a ainsi consisté à faire appel à une équipe d'experts externes issue d'une minorité ethnique, équipe qui a mené des débats avec des managers afin de prendre connaissance de leurs avis sur les questions de diversité, d'égalité des sexes, de communication et de compétence.

Les entreprises progressistes commencent à se rendre compte des avantages de la diversité de la main-d'œuvre, même si ces avantages sont difficiles à mesurer. EQUAL a montré que l'établissement d'une "analyse de rentabilisation" pour l'action en matière de diversité pouvait vivement encourager les employeurs à coopérer pour intégrer les groupes défavorisés. Des méthodes prometteuses sont par exemple la publication de rapports sur les bonnes pratiques qui mettent en évidence les performances commerciales découlant de l'action en matière de diversité.

Dans plusieurs pays, les partenariats ont fourni des illustrations pratiques de ce que les entreprises peuvent gagner en valorisant la diversité. Dans l'un de ces cas, la direction d'une certaine entreprise, après avoir participé à des séminaires de formation à la diversité, a interviewé tous ses ouvriers (dont 60%



étaient d'origine étrangère ou appartenaient à des minorités ethniques) puis les a associés à des "équipes de développement". Cette politique a abouti à une baisse considérable des absences pour maladie, qui sont passées de 20% à 2% en moins de six mois, et a permis l'identification d'une série de produits dont la fabrication pouvait être abandonnée.

L'expérience d'EQUAL montre également comment l'action en matière de diversité a amélioré l'image des entreprises, véhiculée par la radio, la télévision et la presse écrite, accru leur compétitivité, en particulier concernant les contrats publics, et favorisé de meilleures relations avec les clients, aspect qui a permis à ces entreprises de trouver de nouveaux clients issus des groupes ethniques minoritaires.

Répondre aux besoins des employeurs

Il est possible de renforcer considérablement la coopération des entreprises en les aidant dans leurs activités touchant à la diversité. Dans plusieurs pays, les partenariats EQUAL, souvent en association avec les services publics de l'emploi, ont développé de nouveaux services de consultance qui font appel à des approches innovantes en matière d'audit du lieu de travail, de définition des emplois et des compétences ou qualifications

requis, de services de placement, de procédures de recrutement, de tutorat, de coaching d'emploi et de gestion des parcours professionnels. C'est en combinant le plus grand nombre possible de ces approches pour former un service unique et complet destiné aux employeurs que l'on est parvenu à créer le plus d'emplois ou de placements.

EQUAL a étudié et testé les façons les plus efficaces d'offrir ces services.

- L'une des approches couronnées de succès a consisté à créer une "Unité employeurs" au sein du service local de l'emploi. Avec l'aide de ce guichet unique, davantage d'employeurs sont à présent disposés à recruter des salariés dans les groupes les plus éloignés du marché du travail. Une expérience similaire a vu l'établissement de nouveaux centres de services d'emploi proposant une aide spécifique à l'intégration des immigrants par la combinaison de services d'emploi et de services sociaux; les nouveaux centres de ce type ont également mis en place des lignes téléphoniques d'aide spécifique à disposition des employeurs.
- Une autre pratique prometteuse est l'intervention directe des services d'emploi dans les entreprises. Ainsi, dans un cas précis, chaque employeur reçoit un fonctionnaire spécialiste de

l'emploi qui passe le plus de temps possible au sein de l'entreprise en y travaillant au plus haut niveau avec le service des ressources humaines. Ces fonctionnaires mènent une série d'interviews et de réunions avec les cadres des différents niveaux des entreprises, en leur présentant et en examinant avec eux des "scénarios" de recrutement de personnes défavorisées. Ces scénarios permettent de déterminer plus rapidement les besoins des employeurs en matière d'aptitude à l'emploi des défavorisés, et de comprendre et surmonter les obstacles réels ou préconçus empêchant ceux-ci d'accéder à l'emploi.

- Des résultats très positifs ont été atteints par les régimes d'emploi assisté. L'emploi assisté est une approche ambitieuse qui consiste à associer le placement des personnes gravement défavorisées sur le marché du travail avec un "renforcement de pouvoir" individuel appuyé par un soutien complet offert tant à la personne concernée qu'à l'employeur. Ce soutien se compose des éléments suivants: analyse d'emploi, évaluation des besoins en formation individuelle, formation et tutorat sur le lieu de travail, sensibilisation des collègues, formation linguistique liée aux exigences du lieu de travail, gestion des procédures administratives liées à l'emploi de la personne

concernée, gestion des questions de santé, facteurs de stress et aspects ergonomiques sur le lieu de travail.

- Un nouveau modèle de recrutement inspiré par la diversité et basé sur l'examen des profils d'emploi individuels a également été testé avec succès. Ce modèle comprend une analyse critique des tâches faisant partie d'un emploi donné et des compétences requises pour les mener à bien. Ces tâches et compétences sont ensuite regroupées par ordre de priorité afin de former des critères de sélection des candidats. Pour un certain modèle, les profils d'emploi ont pu ainsi être redéfinis et les critères de sélection modifiés. Quelques exemples: pour certains emplois, la maîtrise du turc s'est avérée plus utile que celle de la langue nationale de l'État membre, il n'était pas indispensable d'avoir une vue parfaite, ou l'âge était sans importance.

L'impact des syndicats

Les syndicats peuvent accroître leur impact sur le recrutement des groupes défavorisés et leur intégration sur le lieu de travail. D'un État membre à l'autre, des différences existent au niveau du rôle et de l'implication des syndicats, mais elles soulèvent des questions qui ne sont que rarement considérées comme faisant partie des activités principales de négociation sociale des syndicats. Toutefois, dans certains États membres, des partenariats EQUAL menés par des syndicats ont montré des progrès considérables en développant des normes de qualité et des modes de travail en réseau permettant de proposer des services d'emploi complets, en dispensant des formations, et en faisant participer activement des délégués syndicaux et des représentants des travailleurs au développement et à l'application de stratégies inspirées par la diversité. Citons l'exemple d'un système de soutien d'envergure nationale conçu pour accroître la participation des personnes défavorisées aux formations sur le lieu de travail à travers un réseau de représentants-formateurs syndicaux, qui appor-

tent une orientation et/ou créent de nouvelles opportunités d'apprentissage combinant une réponse aux besoins individuels avec des formations liées aux compétences exigées pour des emplois ou secteurs spécifiques.

Accroissement de la sensibilisation et mesures de stimulation pour employeurs

L'action visant à accroître la sensibilisation et à diffuser les expériences positives s'est avérée efficace pour promouvoir les pratiques de recrutement basées sur la diversité et l'intégration sur le lieu de travail. Dans un certain nombre de pays, EQUAL a testé des moyens d'établir des systèmes de récompense locaux ou régionaux qui accordent une reconnaissance publique aux employeurs réalisant des performances remarquables dans des matières liées à l'égalité ou à la diversité, des employeurs qui peuvent aussi servir de modèles de rôles. Ces récompenses ont un impact positif sur la formation de "réseaux d'employeurs égaux", lesquels peuvent contribuer à la durabilité des approches de la diversité et à leur intégration dans les politiques. En adhérant à de tels réseaux, les entreprises réagissent plus volontiers aux activités d'information et aux autres services d'appui liés à l'emploi des personnes défavorisées.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les autorités, les ONG et les organismes qui participent à la lutte contre la discrimination devraient renforcer leurs activités de suivi. Les partenariats EQUAL soulignent que l'existence de la législation sur l'égalité ou l'antidiscrimination a puissamment stimulé l'intérêt des employeurs pour les groupes défavorisés. Ils mettent l'accent sur le fait que la "pression" des directives et règlements européens a eu un impact crucial sur les employeurs, qui ont ainsi commencé à mieux répondre aux actions lancées au titre de l'initiative EQUAL.

Les nouvelles alliances en faveur des groupes défavorisés peuvent être améliorées si l'on met l'accent, dans le dialogue avec les partenaires sociaux, sur les approches conçues pour mettre en œuvre et développer des stratégies inspirées par la diversité et la responsabilité sociale dans les entreprises. Les employeurs s'engageront dans la création d'opportunités pour les défavorisés et dans de nouvelles formes de partenariat avec les services de l'emploi, pour autant que cette coopération soit clairement centrée sur les approches permettant de concilier les objectifs commerciaux et la responsabilité sociale.

En raison des responsabilités et des obligations légales auxquelles ils doivent répondre, les services publics de l'emploi peuvent à juste titre trouver difficile de maintenir certaines des approches les plus innovantes qui ont été adoptées à titre d'essai et avec succès dans le cadre de l'initiative EQUAL. Pour cela, les autorités et les agences compétentes des États membres devraient envisager la possibilité de réserver à ce domaine une partie de leurs ressources disponibles. Ces fonds pourraient être employés directement ou comme un financement de contrepartie au titre de l'aide communautaire, dans le but de fournir des services de consultance sur une base contractuelle flexible qui pourrait voir la participation d'acteurs dotés de nouveaux profils professionnels et s'adapter plus vite aux besoins émergents.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:
<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.



EQUAL

ÉGALITÉ, MAIN-D'ŒUVRE ET LÉGISLATION

EQUAL SOUTIENT LA MISE EN ŒUVRE DE DIRECTIVES SUR L'ÉGALITÉ RACIALE ET L'ÉGALITÉ DANS L'EMPLOI

LA DISCRIMINATION RACIALE EST FRÉQUENTE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL EUROPÉEN

Force est de constater que la discrimination raciale est une réalité sur le marché du travail européen. Le rappel de certains chiffres de 2002 pour l'Union des 15 permet de se faire une idée plus précise de l'ampleur du problème. Le taux de chômage des ressortissants de pays tiers était de 16% contre 7% pour les ressortissants de l'UE; leur taux d'emploi était de 53%, contre 66%; enfin, le taux d'emploi des travailleurs hautement qualifiés ressortissants de pays tiers n'était que de 66%, contre 83% pour les ressortissants de l'UE.

En 2000, le Conseil européen a adopté les directives sur l'égalité raciale et l'égalité dans l'emploi qui interdisent la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. Les gouvernements des États membres ont donc déjà adapté leur législation nationale aux dispositions de ces deux directives, ou procèdent à cette transposition. Toutefois, supprimer la discrimination à l'encontre des minorités ethniques et des immigrants et veiller à leur intégration socioprofessionnelle demande bien plus que le cadre juridique mis en place par ces deux directives. La lutte contre la discrimination exige des changements au niveau des attitudes et des pratiques. Suite au récent élargissement de l'UE, les anciens mais aussi les nouveaux États membres doivent reconsidérer

ces questions pour maintenir dans toute l'Union un niveau élevé de cohérence sociale.

PROMOUVOIR UNE INTÉGRATION ACCRUE DES MIGRANTS

Le Rapport de la task-force "Emploi" met en exergue l'ampleur des changements nécessaires, en affirmant que "*l'UE n'obtient pas de résultats satisfaisants en ce qui concerne l'intégration des migrants et des ressortissants des pays tiers sur le marché du travail*". De l'avis de la task-force, il est essentiel que les États membres renforcent leur capacité à intégrer les migrants déjà présents au sein de l'Union s'ils veulent se préparer à récolter pleinement les fruits de la nouvelle immigration. Elle invite ensuite instamment les États membres et les partenaires sociaux à mettre en place des politiques d'intégration multidimensionnelles qui:

- **facilitent l'accès à l'enseignement, à la formation et aux services de soutien;**
- **combattent la discrimination sur le lieu de travail.**

En outre, le livre vert récemment publié par la Commission – *Égalité et non-discrimination dans l'Union européenne élargie* – souligne également que: "L'élargissement devrait inciter tous les États membres à intensifier les efforts accomplis pour aplanir les difficultés rencontrées par les minorités. Cette remarque concerne en

particulier les Roms, dont la communauté constituera la plus grande minorité ethnique dans l'Union élargie, et qui restent exposés à des situations d'exclusion et de discrimination dans un certain nombre d'anciens et de nouveaux États membres".

EQUAL: EXPLOITER LE SOUTIEN DES SYNDICATS ET DES EMPLOYEURS

EQUAL a testé des méthodes innovantes de lutte contre **la discrimination sur le lieu de travail**, en encourageant la sensibilisation des employeurs et en s'appuyant sur le soutien des partenaires sociaux (syndicats/organisations patronales). En outre, les projets menés au titre d'EQUAL ont été les premiers à introduire des approches visant à garantir aux groupes issus des minorités ethniques et de l'immigration des *possibilités d'emploi, de formation, d'information et de soutien* identiques à celles proposées aux citoyens de l'UE.

Lutter contre la discrimination sur le lieu de travail

L'analyse de rentabilisation ("Business Case"): un outil particulièrement efficace pour convaincre les employeurs

Les employeurs sont davantage prêts à recruter des employés issus de minorités ethniques ou immigrantes lorsqu'ils comprennent en quoi ils peuvent apporter un



plus à leur entreprise ou organisme. EQUAL s'est employé à promouvoir cette analyse de rentabilisation en utilisant deux arguments principaux.

- Tout d'abord, en leur montrant que si les contacts avec la clientèle sont nombreux – que ce soit lors d'un entretien ou par téléphone – le nombre de clients et le chiffre d'affaires peuvent considérablement augmenter lorsque les clients s'aperçoivent que leur interlocuteur comprend leurs besoins spécifiques, leur langue ou leur culture. Il en va de même pour les services du secteur public.
- Deuxièmement, si une entreprise souhaite être vraiment internationale, son personnel doit pouvoir comprendre les exigences, et parfois la langue, de personnes issues de cultures et de régions différentes. Le fait que pratiquement aucun membre du personnel d'une entreprise n'ait vécu ou voyagé à l'étranger peut parfois avoir des répercussions négatives sur le développement de produits et les ventes. EQUAL s'est appuyé sur l'expérience de l'ancienne Initiative communautaire EMPLOI, qui a montré comment des immigrants ont aidé des entreprises de l'Union européenne à ouvrir de nouveaux marchés et à identifier de nouvelles sources de biens ou de services sur d'autres continents.

L'impact de cette analyse de rentabilisation a été très positif. Ainsi, une grande banque nationale, des autorités fiscales nationales ainsi qu'un célèbre magasin d'ameublement comptant des filiales dans toute l'Europe, ont déjà parfaitement compris les avantages offerts par le personnel issu des communautés immigrées.

De nouveaux outils peuvent aider à sensibiliser les employeurs

À la suite de la transposition des deux directives sur l'égalité dans la législation et les réglementations nationales, les entreprises veulent aujourd'hui savoir

comment assumer et respecter leurs nouvelles responsabilités. EQUAL a donc conçu des outils pour les y aider. On trouve, parmi ces outils, des codes de conduite ou des audits d'égalité, approches qui, en dépit de noms différents, intègrent des aspects et des éléments similaires. Il s'agit à chaque fois d'un processus complet, qui comprend plusieurs phases, telles que la création d'un groupe de pilotage, la formation d'un personnel qui participera à l'audit ou à l'analyse pour s'assurer de l'absence de toute pratique discriminatoire; la réalisation de l'audit ou de l'analyse proprement dite; l'identification des aspects les plus problématiques; et enfin l'élaboration et la mise en œuvre du code. Les codes ainsi élaborés contiennent des principes directeurs régissant les procédures de recrutement et de sélection, les activités du département des ressources humaines, la communication, la résolution des conflits, les procédures de gestion des plaintes et les relations avec les fournisseurs et les clients.

Certains outils et guides élaborés pour aider les employeurs concernent des aspects et fonctions spécifiques, par exemple lorsqu'il s'agit de promouvoir des procédures de recrutement et de sélection plus objectives. Un projet a ainsi développé et expérimenté un arbre décisionnel informatisé. Pour l'essentiel, il s'agit d'une base de données qui permet de relier les différentes tâches associées à un emploi particulier aux compétences et connaissances réellement nécessaires pour exercer correctement cet emploi. Ce logiciel fait objectivement le lien entre les exigences de la fonction et les compétences et les connaissances du demandeur d'emploi.

Les outils mis au point dans le cadre de l'initiative EQUAL se sont avérés particulièrement probants lorsqu'ils ont été associés à l'analyse de rentabilisation; en d'autres termes, lorsque les employeurs comprennent dans quelle mesure l'application de ces nouvelles responsabilités peuvent leur être bénéfiques.

Le soutien actif des partenaires sociaux est essentiel

En collaboration avec les partenaires sociaux, EQUAL a développé des lieux de travail accueillants pour les employés issus de communautés ethniques minoritaires ou immigrées. Grâce au soutien d'EQUAL, une agence nationale d'intérim a pris la tête de la lutte contre la discrimination sur le lieu de travail, et a signé un accord-cadre avec le gouvernement national à cet effet. Au niveau interne également, elle promeut sa position en matière de lutte contre la discrimination par le biais d'une formation pendant l'emploi. En 2003, 300 employés ont suivi un module de formation sur "La discrimination raciale et les possibilités d'intervention" et 600 autres personnes devraient être formées en 2004-2005. La position de ce bureau d'intérim fait aussi tâche d'huile sur l'ensemble de ses relations extérieures, dans la mesure où il a pris le risque de perdre un client ancien très important, en refusant de respecter l'instruction "pas de gens de couleur" pour les centaines d'intérimaires demandés par ce client.

Les syndicats ont eux aussi un rôle important à jouer. Dans un projet, les trois syndicats nationaux ont signé un protocole de non-discrimination avec le ministère de l'emploi et mis en place un partenariat EQUAL afin de renforcer leur capacité à lutter contre la discrimination dans les bureaux ou à l'usine. Les trois syndicats proposent actuellement une formation pilote destinée à des délégués et des représentants syndicaux d'une quinzaine d'entreprises de la plupart des grands secteurs économiques. Cette formation est basée sur des "situations et des faits" tirés de la réalité quotidienne du travail dans ces entreprises et n'aborde donc pas les aspects théoriques de la multiculturalité. Au terme de ces expériences et des activités de formation qui en découleront, le projet produira un guide pour d'autres délégués syndicaux. Ceux-ci seront alors en mesure d'influencer les politiques d'em-

ploi des entreprises et des institutions au sein desquelles ils travaillent. Dans un autre pays, une confédération syndicale ne ménage pas ses efforts pour modifier les pratiques syndicales traditionnelles et expérimente de nouvelles approches pour inciter les ouvriers n'ayant pas la nationalité européenne à participer aux processus décisionnels démocratiques dans les entreprises et pour briser les idées préconçues à leur égard.

Accès à l'emploi, à la formation, à l'information et au soutien

De nouveaux types de services d'emploi et de nouveaux rôles sont nécessaires

Dans plusieurs pays, les nouveaux modèles développés par EQUAL ont pour point de départ la nécessité reconnue de nouvelles approches ou de nouveaux rôles pour les services d'emploi, dans le cadre de leurs activités de soutien aux employeurs ou aux demandeurs d'emploi. Dans certains cas, leur mission pourra être de rapprocher ces deux groupes. EQUAL a montré l'importance de personnaliser davantage les approches lorsqu'il s'agit de petites entreprises et d'entreprises

familiales. Le projet a fait appel à des «conseillers d'orientation» pour établir ce contact, et pour recruter les demandeurs d'emploi et adapter leur demande aux offres d'emploi. Ce projet est à mettre en parallèle avec d'autres expériences qui montrent que c'est bien la qualité du service offert par les médiateurs d'entreprise aux PME, plutôt que les incitations financières, quelles qu'elles soient, qui incite ou non les petites entreprises à recruter des migrants. Dans certaines régions où ils n'existaient pas encore, les services d'emploi assisté constituent une méthode efficace d'insertion des demandeurs d'emploi issus de minorités ethniques ou de l'immigration. L'approche d'emploi assisté associe le placement de personnes particulièrement défavorisées sur le marché de l'emploi "ouvert" à des parcours individuels d'insertion et des stratégies de participation active. Toutes ces activités s'appuient sur un dispositif de soutien intégré, tant pour la personne défavorisée que pour l'employeur. Une nouvelle méthode s'inscrivant dans l'approche d'emploi assisté consiste à travailler avec des paires d'instructeurs, l'un étant issu de l'immigration. Il semble que cette pratique améliore la confiance des clients dans ce service et constitue un signal positif en direction des employeurs en montrant que les immi-

grés peuvent occuper des postes qualifiés et exigeants.

Veiller à proposer des formations sur mesure

Dans plusieurs pays, EQUAL a expérimenté de nouvelles formes de formation qui semblent particulièrement adaptées aux personnes issues de minorités ethniques ou de l'immigration. Un aspect essentiel est ici l'apprentissage de la langue, et une série d'approches ont donc été testées, y compris la formation par le travail. EQUAL a réussi à mettre en évidence les avantages des approches combinant formation professionnelle dans divers secteurs et cours de langues et éducation à la citoyenneté. Des cours sont ainsi organisés dans les entreprises ou groupes d'entreprises. Certains projets expérimentent des approches pilotes offrant à des chômeurs une formation professionnelle et des cours de langue en entreprise. Les employeurs locaux ont reconnu les avantages de cette formation en terme d'amélioration de l'efficacité de la main-d'œuvre et sont, à présent, prêts à impliquer davantage leur entreprise dans ce genre d'activités de formation. Les syndicats se sont également montrés actifs dans ce domaine et ont par exemple offert des possibilités à des travailleurs syndiqués faiblement qualifiés et peu



enclins à suivre une formation, notamment des personnes handicapées ou issues de minorités ethniques.

L'information et le soutien font partie intégrante du processus d'intégration

S'y retrouver rapidement dans le labyrinthe des services existants n'est pas une sinécure. En outre, le premier contact se fait souvent par téléphone, ce qui peut représenter un réel obstacle lorsqu'on ne parle pas couramment la langue du pays d'accueil. Des projets EQUAL ont montré qu'il était possible de remédier à ces problèmes en créant des guichets uniques, qui fournissent un maximum d'informations et de nombreuses infrastructures pratiques sur un même site.

En Autriche, EQUAL a montré la facilité d'accès et la pertinence de ces guichets uniques qui offrent aux immigrés des conseils et une aide pratique multilingues sur un large éventail de questions (emploi, enseignement et formation, logement, séjour, citoyenneté et sécurité sociale). La valeur ajoutée de ces centres de proximité ne fait aucun doute: en 2003, ils ont assuré au total plus de 100 000 entretiens de conseils et répondu à près de 9 000 demandes de conseils par téléphone. Dans certains États membres du sud de l'Europe, des réseaux d'agences de soutien ont été mis en place dans des régions rurales afin que ces services se rapprochent des "nouveaux arrivants". Les activités proposées par ces agences peuvent s'étendre

jusqu'aux lieux de travail, aux cafés ou aux centres de loisirs.

Un projet EQUAL a mis en œuvre d'autres approches pour résoudre ce problème. Il a créé un groupe de consultation afin que les "participants deviennent plus autonomes dans la manière de gérer leur projet de vie et moins dépendants des fournisseurs de services". Lors des réunions mensuelles, le groupe a produit une brochure d'information à l'intention des demandeurs d'asile arrivés récemment dans le pays et une note sur les services et les infrastructures supplémentaires requis.

Dans de nombreux États membres, EQUAL a également travaillé en collaboration avec des agences existantes pour les aider à améliorer la pertinence de leur offre, puisque l'objectif global des stratégies d'intégration est d'assurer que les mesures classiques d'emploi soient accessibles aux migrants et aux minorités ethniques et que leurs besoins trouvent une réponse proactive. L'une des méthodes utilisées consiste à offrir une formation au personnel des agences d'intégration publiques et privées. Cette formation aborde différents aspects comme les compétences interculturelles, la gestion de la diversité, et les questions juridiques en rapport avec l'immigration. Une autre méthode consiste à tester, à l'échelle pilote, mais dans le cadre des services traditionnels existants, certains des nouveaux rôles et approches qui ont été expérimentés avec succès dans les projets EQUAL. Cette approche est à pré-

sent utilisée pour assurer la transposition et la reproduction des résultats les plus importants de EQUAL.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les pratiques prometteuses qui émergent des projets EQUAL constituent une mine d'approches, de méthodes et de techniques imaginatives sur lesquelles on peut se baser pour soutenir la mise en œuvre des deux directives sur l'égalité et renforcer le programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination. Dans chacun des 15 États membres, l'organisme national compétent ainsi que les organismes spécialisés dans la défense de l'égalité prévus dans la directive sur l'égalité raciale devraient pouvoir utiliser les méthodes de travail, les outils et le matériel de EQUAL, tels ceux décrits ci-dessus. Cet organisme national ou ces organismes spécialisés devraient alors diffuser ces ressources, et promouvoir leur généralisation ou leur reproduction à travers leur dialogue continu avec les partenaires sociaux et les ONG.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.



REFLÉTER LES COULEURS DU MONDE

MÉDIAS, DIVERSITÉ ET DISCRIMINATION

EQUAL

REPRÉSENTATION DE LA DIVERSITÉ DANS LES MÉDIAS: DISTINGUER LA FICTION DE LA RÉALITÉ

Dans la plupart des États membres de l'UE, les médias sont considérés comme les canaux d'information et de communication les plus adaptés à tous les groupes de la société. Toutefois, ils ne reflètent pas encore de façon adéquate la diversité de nos sociétés. Ce constat s'applique tant à la composition du personnel des entreprises médiatiques qu'à la question de la présentation impartiale de l'information: comment la programmation s'effectue-t-elle et quels en sont les critères? Ces deux perspectives sont étroitement liées car cette question de la présentation de l'information est influencée directement, par exemple, par la politique de recrutement: qui apparaît à l'écran, comment les programmes sont-ils sélectionnés, etc. Ces deux problèmes devraient être considérés ensemble, et non pas séparément, comme cela est souvent le cas dans nombre d'entreprises médiatiques actuelles.

Selon une étude nationale menée par un organisme de recherche pour le compte d'un partenariat de développement EQUAL, dans 78% des cas, lorsque les journaux télévisés mentionnent les immigrants, c'est dans un contexte négatif et, dans 58% des cas, il est fait référence à un comportement criminel ou illégal. Depuis le 11 septembre, la situation a encore empiré car les médias évo-

quent de plus en plus les questions d'intégration politique en liant les communautés musulmanes au terrorisme et à l'extrémisme. Cette tendance est malheureusement peu contrebalancée car les personnes qui travaillent dans les médias connaissent souvent mal le contexte culturel et religieux de ces "nouveaux Européens", et le recrutement et la participation de personnes d'origines différentes dans les médias nationaux restent limités.

Les immigrants et réfugiés récemment arrivés ne peuvent souvent pas communiquer dans la langue de leur nouveau pays de résidence, et ne peuvent accéder aux informations fournies par les médias de masse. De ce fait, ils préfèrent se tourner vers les chaînes de télévision de leur pays d'origine, qu'ils captent avec une antenne parabolique. Alors que les radio- et télédiffuseurs commerciaux et publics luttent pour attirer le public et survivre sur un marché de plus en plus concurrentiel, ce même public devient de plus en plus multiculturel. Dans certains pays, les groupes de minorités ethniques représentent les consommateurs à la croissance la plus forte et, dans certaines zones urbaines, plus de 50% des jeunes consommateurs sont issus d'une minorité ethnique. Accroître la diversité dans les médias est par conséquent indispensable pour assurer la pleine intégration des groupes de "nouveaux Européens" dans les sociétés nationales ainsi que la durabilité et la légitimité futures des médias nationaux.

L'INTÉGRATION SOCIALE, UN ASPECT VITAL POUR LA COHÉSION DE L'UE

L'intégration est à la fois une question de cohésion sociale et une condition sine qua non de l'efficacité économique. Dans le contexte des agendas des Conseils européens de Tampere et Lisbonne, l'intégration devrait être comprise comme un processus double, basé sur des droits et obligations mutuels. Cette intention implique que la société hôte assure pour les immigrants l'égalité de participation à la vie économique, sociale, politique, culturelle et civile, et que les immigrants respectent les normes et valeurs fondamentales de cette société et participent de façon active au processus d'intégration, sans devoir renoncer à leur identité. Les médias peuvent jouer un rôle essentiel dans ce processus.

Ce rôle est reconnu par l'Union européenne comme l'une des quatre priorités initiales de son programme d'action de lutte contre la discrimination intitulé "Travailler avec les médias sur la façon d'éviter la publication ou la diffusion d'informations discriminatoires ou incitant à la discrimination, et d'éviter la discrimination dans la politique d'emploi des médias". De même, dans ce domaine d'activité, la Commission européenne a lancé sur tout le territoire de l'UE une campagne d'information de cinq ans sur le thème "Pour la diversité. Contre les discriminations". Cette campagne est conçue pour informer les citoyens des



droits et obligations qui sont les leurs en vertu de la législation anti-discrimination, ainsi que pour promouvoir les bénéfiques de la diversité pour les entreprises et la société dans son ensemble.

Au niveau de l'UE, la plupart des questions réglementaires relatives aux médias sont traitées par la DG Éducation et culture. Celle-ci gère, par exemple, le programme Media Plus (2001-2005), qui vise à renforcer la compétitivité de l'industrie audiovisuelle européenne par une série de mesures d'aide portant sur la formation des professionnels, le développement des projets de production, la distribution et la promotion des œuvres cinématographiques et des programmes audiovisuels. De plus, une directive "télévision sans frontières" (TVSF) a été adoptée, qui crée les conditions nécessaires à la liberté de circulation des émissions télévisuelles au sein de la Communauté. Le programme Media Plus et la directive TVSF ne mentionnent pas de façon explicite le rôle de la diversité dans les médias européens mais ils autorisent davantage d'espace pour les questions de médias et de diversité.

Néanmoins, le débat sur les nouveaux défis de l'immigration et les médias va au-delà des frontières de l'Union élargie. Dans son rapport intitulé "Renforcer l'ONU: un programme pour aller plus loin dans le changement" (A/57/387), Kofi Annan, secrétaire général des Nations unies, a identifié l'immigration comme étant une question prioritaire pour la communauté internationale. La Commission mondiale sur la migration internationale (GCIM) a été créée à l'initiative des gouvernements de la Suisse et de la Suède, et compte sur la participation de nombreux autres pays. L'un des documents thématiques à produire par la GCIM sera centré sur la présence des immigrants dans la société et examinera en particulier les perceptions publiques et politiques de l'immigration internationale et le rôle joué à cet égard par les diverses parties prenantes, y compris les médias.

EQUAL: PLUS DE DIVERSITÉ DANS LES MÉDIAS

Le programme EQUAL est un important vecteur de changement concernant la présentation de la diversité dans les médias, à l'échelon national et transnational. Les partenaires EQUAL rassemblent des entreprises médiatiques, instituts de formation, ONG, organisations de lutte contre le racisme, radio- et télédiffuseurs publics, médias de collectivités, autorités nationales et bien d'autres organisations liées aux médias, et encouragent le dialogue entre toutes ces parties prenantes. La composition des partenariats formés dans le cadre d'EQUAL permet de mettre au point des outils et des méthodes qui aident les médias à offrir un environnement professionnel plus accueillant pour les travailleurs, par exemple, issus de minorités ethniques.

Présenter des nouvelles plus représentatives

Dans ce domaine d'activité, l'une des techniques ayant le plus d'importance est la création de modules de formation interculturelle, proposés aux journalistes en place et aux étudiants en journalisme. Des séminaires spécifiques ont été créés, par exemple, sur l'accessibilité afin de sensibiliser davantage ces professionnels aux divers handicaps. Grâce à EQUAL, il a été possible de monter dans un État membre la première agence de presse dont le personnel se compose de journalistes tant natifs qu'immigrants. Cette agence présente des nouvelles et des informations fraîches, précises et impartiales dans un format pouvant être utilisé dans les programmes d'information et d'actualités émis aux niveaux national et régional. L'industrie des médias peut de la sorte évoluer de la "programmation de ghetto" vers l'intégration et la programmation normale diversifiée.

Développer de nouvelles formes de formation

EQUAL soutient aussi l'organisation d'ateliers et de cours d'été pour les professionnels des médias d'origines diverses et les autochtones. Les ONG s'occupant des minorités ou des personnes handicapées reçoivent des formations sur la façon d'engager un dialogue constructif avec les médias. De plus, des cours de maîtrise en médias multiculturels développent les talents de minorités ethniques en associant de possibles futurs professionnels des médias à des radio- et télédiffuseurs publics expérimentés dans le cadre de la conception et de la production de programmes interculturels innovants.

Offrir des opportunités aux jeunes

EQUAL gère plusieurs projets-pilotes visant à encourager les jeunes des groupes immigrés ou de minorités ethniques ainsi que les personnes handicapées à choisir une carrière dans les médias, et effectue des placements afin que ces personnes puissent se rendre compte de la réalité du travail chez les grands producteurs de programmes d'actualités. D'autres jeunes ont la possibilité de produire leurs propres programmes télévisuels, dont certains ont déjà été diffusés par des chaînes publiques locales, régionales et nationales.

Promouvoir la diversité

Des stratégies ont été développées pour améliorer les politiques de diversité basées sur des analyses de rentabilisation, et un audit de l'égalité en matière de radiodiffusion et de télédiffusion a été élaboré. Les activités des projets financés au titre de la précédente initiative communautaire EMPLOI ont incité des radio- et télédiffuseurs publics d'une série d'États membres à mettre en place des politiques de diversité. Ces projets EMPLOI ont également été le stimulant

de l'actuelle participation de deux radio- et télédiffuseurs nationaux lors du premier cycle d'EQUAL. Pour le second cycle de sélection, trois autres canaux ou radio- et télédiffuseurs nationaux ont conçu des propositions de projet basées sur le type de résultats et d'expériences EQUAL dont il est fait mention dans le présent document.

Durant le printemps 2004, une conférence internationale organisée par EQUAL et rassemblant des responsables de la diversité de la plupart des radio- et télédiffuseurs publics européens et de l'Union européenne de radio-télévision (UER) a constitué un autre jalon important de cette initiative. Cette réunion a été suivie d'une table ronde transnationale au cours de laquelle les responsables de la diversité ont décidé de constituer un comité de travail sur les politiques de diversité au sein de l'UER et de réactiver la charte de l'UER sur l'égalité des chances de façon à ce que les radio- et télédiffuseurs publics s'engagent à dresser un rapport annuel sur leurs efforts en matière de diversité. Ce séminaire s'est concrétisé par l'élaboration d'une conclusion en douze points, parmi lesquels on citera les trois points suivants:

- La gestion de la diversité devrait être intégrée à une planification bien conçue et ne pas se baser sur des projets ni être seulement considérée au cas par cas.
- La diffusion des émissions devrait refléter le monde selon le plus grand nombre de points de vue possibles et célébrer " l'ivresse de la diversité ".
- L'égalité et la diversité sont des impératifs économiques tout autant que moraux.



Coopérer à travers les frontières

La coopération transnationale menée au titre d'EQUAL permet l'échange de bonnes pratiques entre les partenaires ainsi que le développement conjoint de nouvelles méthodes et stratégies. Ensemble, les projets EQUAL sont en train de finaliser un projet interculturel d'"agents de changement" et d'autres initiatives EQUAL dans l'industrie médiatique. Ce projet fournira d'amples informations sur les modes de fonctionnement de l'industrie des médias, définira les grandes lignes des stratégies de changement et proposera des exemples de bonnes pratiques à reproduire. Last but not least, les activités transnationales ont débouché sur la création d'un lobby qui vise à rendre les politiques de l'UE en matière de médias plus interculturelles et plus axées sur la diversité. En septembre 2004, tous les partenariats EQUAL actifs en matière de diversité dans les médias se sont rassemblés à l'occasion d'une conférence européenne qui leur a permis de partager leurs résultats et expériences avec d'autres réseaux et avec des partenaires EQUAL potentiels. Cet évé-

nement a également été l'occasion de formuler de nouvelles stratégies de changement en vue d'accroître l'implication des écoles de journalisme et des syndicats de journalistes dans la promotion de la diversité.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Au fil des ans, de nombreuses conférences sur les médias et la diversité ont été organisées tant au niveau national qu'international. Dans un premier temps, ces conférences avaient tendance à être centrées sur les moyens d'introduire plus de diversité dans les salles de presse. Par la suite, les débats ont évolué: de simples questions d'antiracisme on est passé à des sujets tels que l'exclusion, la citoyenneté égale, la représentation négative, l'intégration, l'Islam, les immigrants illégaux, les demandeurs d'asile, l'accessibilité et la responsabilité des médias dans l'élaboration de l'agenda politique. Malgré cette activité fourmillante, les journalistes sensibilisés à la diversité restent relativement peu nombreux dans les médias, et la plupart des journalistes et producteurs d'émissions ont encore du mal à présenter une

image juste de notre société empreinte de diversité. Par conséquent, sans rien enlever à la validité de la majorité des recommandations et des lignes directrices qui ont déjà été élaborées, la grande question est encore de savoir comment les mettre en pratique.

- La directive sur la télévision sans frontières, qui a été émise avec la quatrième communication de la Commission (COM (2002) 778 final) est actuellement soumise à révision. Pour l'instant, elle ne contient que des "commentaires passifs", et les conclusions émises par le Conseil le 19 décembre 2002 sur la TVSF ne rappellent que des objectifs généraux, par exemple "la promotion de la diversité culturelle et linguistique" ou "le renforcement du rôle indispensable de la télédiffusion dans la vie démocratique, sociale et culturelle de la société". Il conviendrait d'ajouter aux directives et aux appels à propositions qui en découleront une formulation allant dans le sens du concept de pluralisme des médias et de l'introduction de mesures actives telles que le "suivi médiatique" et la formation des professionnels des médias issus de minorités ethniques.
- Les prochains changements dans le programme Media Plus seront axés sur le concept de citoyenneté et sur le renforcement d'une culture européenne au travers de projets pour les jeunes, la culture, l'audiovisuel et la participation civique. Il a été suggéré que l'un des futurs critères de sélection du programme porte sur la dimension multiculturelle des projets. Il a en outre été recommandé que le

programme comporte des possibilités d'appui aux médias ethniques, aux projets interculturels et à d'autres projets-pilotes ayant trait à la formation et à l'orientation professionnelles interculturelles.

- La promotion de la diversité au sein des médias pourrait être fortement aidée si l'Union européenne de radio-télévision créait un comité de travail sur la diversité dans les émissions et réactivait sa charte sur l'égalité des chances en engageant tous les directeurs généraux des radio- et télédiffuseurs à élaborer un rapport annuel public relatif aux efforts accomplis pour rendre leur entreprise plus interculturelle.
- Les médias de communautés minoritaires devraient être reconnus comme un service communautaire public de base et, à ce titre, figurer dans toutes les législations européennes et nationales traitant des médias. Pour fonctionner correctement, ils devraient disposer du libre accès à toutes les plates-formes de diffusion nécessaires. Les gouvernements nationaux et locaux devraient également instituer des fonds de médias afin de pouvoir fournir à ces médias des finances de démarrage et de fonctionnement sur une base structurelle. En même temps, les médias ethniques seraient tenus d'accomplir des efforts supplémentaires afin de démontrer l'importance du service qu'ils rendent au sein de leurs communautés locales.

- En coopération avec les syndicats nationaux de journalistes, les écoles de journalisme devraient développer de nouvelles compétences médiatiques relatives à la diversité au sens large – englobant la dimension de genre, le handicap et les autres formes de diversité – et les mettre en œuvre dans leurs programmes scolaires afin de préparer les étudiants à travailler dans un environnement très changeant. Les écoles de journalisme et autres centres de formation aux médias devraient aussi lancer des projets de communauté sur le journalisme civique, en coopération avec des ONG et d'autres organisations actives dans ce domaine.
- Pour promouvoir des changements plus fondamentaux, un plus grand nombre de jeunes, par exemple issus de minorités ethniques ou ayant un handicap, doivent savoir qu'une carrière dans les médias est une option sensée et réaliste. À cet effet, l'intégration de cours de diversité médiatique dans les programmes académiques et les projets d'orientation professionnelle peut s'avérer particulièrement utile. Les ONG qui traitent, par exemple, des questions liées aux minorités ethniques ou à l'accessibilité peuvent elles aussi jouer un rôle important en associant des jeunes à des projets médiatiques.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.



CHAÎNES D'INSERTION ORIENTÉES VERS LE BÉNÉFICIAIRE

**EQUAL: PROMOUVOIR L'OFFRE DE SERVICES
INTÉGRÉS POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES**

COORDONNER UN SYSTÈME COHÉRENT DE SERVICES DE SOUTIEN

Même si la plupart des institutions, agences et services du système d'intégration partagent des objectifs globaux identiques concernant les personnes handicapées, beaucoup travaillent aussi en parallèle, et opèrent dans des structures législatives distinctes, en étant soumis à des dispositions différentes en matière de financement. Cette situation a fini par provoquer une fragmentation du travail des différents services dans le domaine de l'intégration ou de la réhabilitation professionnelle, médicale et sociale, source d'une certaine confusion. Cette fragmentation a également diminué l'offre de parcours d'insertion sans heurt et la possibilité de développer de nouvelles méthodes et de nouveaux outils.

ÉLIMINER LES OBSTACLES POUR PROMOUVOIR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES

Une résolution du Conseil, adoptée au cours de l'Année européenne des personnes handicapées (2003), appelle les États membres et la Commission européenne, dans le cadre de leurs compétences respectives, à:

- poursuivre les efforts visant à supprimer les obstacles à l'intégration et à la

participation des personnes handicapées sur le marché du travail, en mettant en œuvre des mesures destinées à assurer l'égalité de traitement et en améliorant l'intégration et la participation à tous les niveaux du système d'éducation et de formation;

- poursuivre leurs efforts pour faciliter l'accès des personnes handicapées à l'éducation et à la formation tout au long de la vie et, dans ce contexte, accorder une attention particulière à une utilisation sans entraves des nouvelles technologies de l'information et de la communication et d'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage, de la formation professionnelle et de l'accès à l'emploi.

Toutefois, une étude sur les maladies et le handicap réalisée récemment par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail conclut que divers services sont proposés dans les États membres, mais souvent de manière fragmentée et sans garantie que ces services puissent réellement promouvoir l'autonomie. Le Rapport de la task-force "Emploi" reconnaît de son côté la nécessité de faire progresser les choses et demande instamment aux États membres:

- de donner aux services de l'emploi les moyens d'assurer des activités sur mesure et de renforcer les partenariats locaux pour l'emploi.

EQUAL: INVESTIR DANS DES PARTENARIATS POUR AMÉLIORER LA COOPÉRATION

EQUAL consacre du temps et de l'argent à la mise en place de Partenariats de développement. Ces partenariats réunissent l'ensemble des acteurs clés et des parties prenantes afin de déterminer comment résoudre le problème de la fragmentation et améliorer qualitativement l'offre de services aux personnes handicapées. Durant l'été 2003, 24 partenariats de développement EQUAL travaillant avec des personnes handicapées ont fait l'objet d'une étude, qui a mis en évidence un fait frappant: plus de la moitié des partenariats de développement interrogés ont déclaré que leur composition et leur travail en coopération constituaient l'élément le plus important de leurs bonnes pratiques. Citons un partenariat de développement pour illustrer notre propos:

"Le principal facteur de réussite est une coopération très étroite entre les organismes publics et privés de soins de santé et réhabilitation, les organismes de formation et les associations d'entreprises, qui sont tous des acteurs fondamentaux de l'approche que nous avons mise au point".

Quelques-uns des avantages résultant de l'offre coordonnée de services d'intégration et de réhabilitation existants sont illustrés par les exemples EQUAL ci-dessous.



Comblent les lacunes

Des partenariats opérant dans deux régions contiguës ont identifié des problèmes d'interface et de communication à quatre niveaux différents:

- un manque de coordination entre les organismes responsables du cadre réglementaire, du financement et de la supervision des mesures de réhabilitation et d'intégration;
- une coopération insuffisante entre les fournisseurs de services spécialisés dans le domaine de la réhabilitation, de l'aide psychosociale et du marché du travail;
- un manque de coopération entre les deux niveaux précités; et
- des écarts entre les attentes des demandeurs d'emploi et les offres d'emplois.

Pour remédier à cette situation, les acteurs et parties prenantes clés ont affecté leurs ressources à une stratégie commune et ont testé la faisabilité et la durabilité d'un réseau régional d'organismes de services, d'autorités de financement et d'autres partenaires stratégiques. La quasi-totalité des activités pratiques du réseau s'articulent autour d'un centre de réhabilitation professionnelle et d'emploi, qui opère sous la forme d'un guichet unique de conseil, d'orientation et d'information. En outre, six sous-projets pilotes expérimentent de nouvelles méthodes permettant de combler les lacunes et les insuffisances au niveau des services, comme l'offre de soins et de prise en charge entre l'internement en unité psychiatrique et la (ré)insertion professionnelle de ces patients.

Toutes ces activités ont permis d'améliorer l'efficacité des systèmes de soutien, au point que les bénéficiaires, actuels et potentiels, se rendent eux-mêmes compte des améliorations. Ainsi, au cours de sa première année d'existence, le système a pris en charge 64% de bénéficiaires de plus que prévu,

et ce pourcentage a encore augmenté de 38% l'année suivante, pour atteindre près de 600 bénéficiaires. En outre, les bénéficiaires ont été plus nombreux à trouver des placements, le processus d'insertion a été raccourci, tout en gagnant en efficacité, et surtout, le taux de maintien dans l'emploi a progressé. On admet aujourd'hui que ce réseau de coopération régionale peut servir de modèle pour soutenir le processus de réforme lancé dans le cadre de la nouvelle législation en matière de sécurité sociale dans l'État membre.

Au niveau local, une offre de services rentables

De nombreuses municipalités, notamment dans les régions rurales, ne disposent pas de méthodes et de structures leur permettant d'organiser effectivement la réhabilitation professionnelle. En Suède, EQUAL a ainsi mis au point un modèle permettant aux petites villes d'assurer des services de réhabilitation professionnelle de meilleure qualité et à un coût réduit. Des études, des enquêtes et des rapports, y compris ceux émanant du Conseil national des Affaires sociales, montrent clairement que de nombreux bénéficiaires, notamment les chômeurs et les personnes les plus défavorisées, ont déjà eu une expérience négative des programmes de réinsertion professionnelle, en raison du manque de coopération réelle entre les agences d'insertion. Ces bénéficiaires déclarent également souhaiter une collaboration renforcée entre les services et les organismes compétents dans ce domaine.

Dans le cadre de cette approche novatrice, tous les bénéficiaires se voient adjoindre un coordinateur personnel qui les aide, les conseille et les soutient tout au long de leur parcours de réhabilitation, ainsi que dans leurs contacts avec les différents services et agences. En outre, l'approche adoptée par EQUAL aide tous les acteurs – y compris les employeurs et les partenaires – à s'approprier le processus, en participant à ses différentes phases (apport d'expériences, information sur

les progrès réalisés). Le projet a ainsi pu réunir des preuves tangibles montrant que la coopération renforcée a permis d'harmoniser les besoins individuels et les services, et que le soutien aux employeurs a permis d'identifier de nouvelles possibilités d'emplois. Au moment où la problématique des longs congés-maladies et l'avenir du financement de la sécurité sociale suscitent des inquiétudes croissantes, cette approche présente un grand intérêt, en ce sens qu'elle propose une philosophie cohérente associant avantages financiers et prise en compte des besoins personnels.

Construire une chaîne d'insertion

Le large éventail de services disponibles et les écarts qui existent, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, ne facilitent guère la construction d'une chaîne d'insertion destinée aux jeunes et doivent les accompagner dans leur processus de transition depuis l'école vers l'emploi, en passant par une formation professionnelle.

Pour créer une telle chaîne, EQUAL a mis en place et testé un modèle d'action pour la planification sociale au niveau régional. Les partenaires incluent les autorités de financement, les prestataires de services, les ateliers et les organismes d'aide pour les personnes handicapées. L'ensemble des partenaires prennent part aux préparatifs et développent ensuite un modèle de représentation des intérêts communs dans les comités de planification sociale. Les quatre autorités de financement ont également rédigé et signé un accord de coopération au plus haut niveau décisionnel possible, l'État fédéral. Cet accord a mis en place une action coordonnée dans une série de contextes différents. L'arrangement a été bénéfique à tous les partenaires:

- **les bénéficiaires** – Au sein des structures régionales, les quatre autorités de financement peuvent à présent coordonner un vaste réseau d'offres de soutien bien établies, et assurer la



transition nécessaire d'un service à l'autre dans les plans d'action individuels des bénéficiaires;

- **les autorités de financement** – La coordination entre l'ensemble des partenaires participants a débouché sur une offre de services plus efficaces, qui bénéficie d'un accueil plus favorable et repose sur une meilleure utilisation des ressources;
- **les décideurs politiques** – Des décisions précises et plus saines sur le plan financier ont été prises dans le domaine de la planification sociale; elles reposent sur la demande réelle et les propositions de plans d'action;
- **les fournisseurs de services** – Un processus continu de planification garantit une adaptation qualitative et quantitative optimale aux demandes régionales/locales réelles.

Mettre au point de nouveaux outils

Malgré leurs avantages réels pour les bénéficiaires, la construction, le suivi et la gestion des chaînes d'insertion ou des parcours individuels mentionnés ci-des-

sus peuvent s'avérer être une procédure très complexe et très longue. Les partenaires d'un Partenariat EQUAL travaillent chaque année avec environ 300 personnes et ont donc eu besoin d'un système efficace pour assurer conjointement le suivi de la progression de chacune de ces personnes. Ils ont décidé de créer et de tester un outil baptisé: "entretien individuel dirigé pour l'évaluation de la situation des personnes handicapées". Ce guide est habituellement utilisé par les experts des sept partenaires. Il s'agit en l'essence d'une banque de données logicielle destinée à appuyer une approche globale en matière d'offre de services. L'accès sécurisé à l'"entretien individuel dirigé" est garanti par un site Intranet. Tous les partenaires peuvent consulter le site pour rechercher des informations ou introduire leur propre contribution, en rapport avec les parcours d'insertion de leurs bénéficiaires. En outre, la banque de données a été enrichie de plus de 70 types d'activités en rapport avec ces parcours d'insertion socioprofessionnelle. Il est donc possible de visualiser à tout moment le "parcours" d'un bénéficiaire, de l'accueil au diagnostic en passant par les actions de formation, jusqu'à la dernière phase qu'est le placement ou l'emploi.

Pour le personnel professionnel, les deux principaux avantages de cette approche sont l'amélioration de l'accès aux informations et l'amélioration de la gestion des progrès des bénéficiaires. De leur côté, les personnes handicapées jugent particulièrement bénéfiques les entretiens approfondis avec les assistants professionnels, les réponses plus rapides et plus pertinentes et, globalement, une action finalement mieux adaptée à leurs besoins.

Exploiter les nouvelles technologies

Pour de nombreuses personnes handicapées qui sont confrontées à des problèmes de mobilité ou ont besoin d'un traitement médical spécifique, la fréquentation régulière d'un centre de formation et la recherche d'un logement adapté à proximité d'un centre peuvent s'avérer difficiles. Un projet EQUAL a expérimenté une solution possible, et a développé de nouvelles formes d'enseignement assisté par ordinateur. Les personnes qui souhaitent suivre une formation ne doivent donc plus quitter leur environnement social ou familial ou l'établissement de soins de santé. EQUAL a associé la formation à la carte et à dis-

tance, ainsi que la formation "en alternance" (théorique et sur le lieu de travail) pour les personnes handicapées. Cette expérience réunit 12 de ces centres, deux entreprises nationales qui possèdent plusieurs filiales et deux réseaux locaux de tuteurs, dont l'un est spécialisé dans les actions en faveur des non-voyants. Ce partenariat s'est donné pour mission de proposer toutes les mesures et tout le soutien nécessaires pour faciliter la réinsertion socioprofessionnelle des personnes handicapées et pour leur offrir une formation à domicile, ou du moins, la plus proche possible de leur domicile. Le défi consiste à tenir compte des dimensions sociales et psychologiques, mais aussi du potentiel et des limites de chaque bénéficiaire.

Les avantages de cette nouvelle approche coopérative sont d'ores et déjà perceptibles. Les personnes handicapées ont un meilleur accès à la formation et plus de chances d'obtenir une qualification. Elles bénéficient également de cours de formation personnalisés, adaptés en fonction de leurs limites et de leurs exigences. La coopération entre les différents acteurs a amélioré la mise en adéquation entre les besoins individuels et les services, ainsi que la compréhension mutuelle des mesures et des offres. À l'échelon national, EQUAL organise une série de réunions de travail avec les représentants des ministères compétents, en vue de les informer des résultats et de promouvoir l'intégration des bonnes pratiques du Partenariat de développement dans les dossiers de demande de financement ultérieur.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

EQUAL a montré comment la coopération mise en place par ses partenariats de développement a considérablement amélioré les services accessibles aux personnes handicapées et autres groupes défavorisés. Les autorités locales et régionales devraient promouvoir des approches de partenariat similaires dans leurs programmes d'insertion professionnelle. De leur côté, les organismes régionaux, nationaux ou européens, qui financent ces programmes, doivent veiller à faire de l'existence d'un réel partenariat local l'un des critères clés pour l'octroi d'un financement.

À ceux qui peuvent promouvoir ou soutenir les partenariats d'insertion professionnelle, notamment les autorités locales et régionales:

- les difficultés d'accès à l'emploi des personnes handicapées et autres groupes défavorisés ne peuvent être aplanies que par une collaboration entre les départements et services, c'est-à-dire les organismes d'éducation, de formation, d'orientation et de placement. Les services de logement, de soins de santé ainsi que les services sociaux peuvent apporter une contribution majeure, car certaines personnes doivent d'abord surmonter de graves problèmes personnels avant de pouvoir prendre part à la formation ou à l'emploi;
- parallèlement aux efforts accrus qui doivent être consentis pour permettre l'accès des personnes handicapées aux

bâtiments et aux services publics, il convient d'accorder toute l'attention nécessaire aux possibilités offertes par l'utilisation accrue des méthodes d'enseignement à la carte et à distance. Le recours aux connaissances et à l'expertise de différentes agences peut permettre de proposer un plus grand nombre d'offres de formation, répondant aux exigences et au mode de vie des personnes handicapées.

Aux organismes régionaux, nationaux ou européens qui disposent des ressources pour financer des projets ou des programmes d'insertion professionnelle:

- l'expérience tirée de EQUAL et de l'Initiative communautaire EMPLOI qui l'a précédée indique clairement que pour faciliter la transition chômage-emploi des personnes handicapées ou de personnes appartenant à d'autres groupes défavorisés, il convient de mettre en place des parcours clairs et structurés. Ces parcours doivent impérativement reposer sur la coopération active de toutes les agences et services impliqués. La preuve de l'existence d'un partenariat local effectif devrait donc être un critère fondamental pour l'octroi d'une aide financière aux projets ou programmes d'insertion.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.



PRENDRE CONSCIENCE DE SON PROPRE POTENTIEL

EQUAL AIDE LES PERSONNES HANDICAPÉES À DEVENIR ACTEURS DE LEUR PROPRE INTÉGRATION

EQUAL

DES OBSTACLES À L'EMPOWERMENT

Dans l'UE-15, sur les quelque 26 millions de personnes en âge de travailler qui présentent une forme quelconque de handicap, seulement 40% ont un emploi. Le taux de chômage des personnes ayant une maladie ou un handicap modéré est environ deux fois supérieur à celui des personnes sans handicap, une proportion qui passe au triple dans le cas des personnes souffrant d'une maladie grave ou d'un handicap sévère.

De plus, à cause de la façon dont elles ont été soignées ou élevées, les personnes handicapées hésitent souvent à prendre l'initiative afin de bénéficier des mesures actives pour l'emploi, et n'y sont d'ailleurs pas préparées. Qui plus est, les agences d'intégration contribuent parfois, sans s'en rendre compte, à maintenir cette attitude passive car elles agissent souvent au nom des personnes handicapées sans les impliquer dans les décisions qui les concernent.

LA PARTICIPATION, ÉLÉMENT CENTRAL DE L'INTÉGRATION

Le rapport de la Task-force pour l'emploi souligne que "l'activation est d'autant plus nécessaire pour ces personnes (les personnes handicapées), dans le cadre d'une stratégie d'inclusion plus large". Ce rapport désigne les États membres qui ont besoin d'introduire des politiques du

marché du travail plus actives ainsi que ceux qui devraient reconsidérer le lien entre les aides sociales ou d'invalidité et la participation à ce type de mesures.

Inscrite dans la stratégie européenne pour l'emploi, la ligne directrice n°1 appelle les États membres à adopter des "plans d'action personnalisés, (...) en accordant une attention particulière aux personnes qui sont confrontées aux difficultés les plus marquées"; quant à la ligne directrice n°7, elle encourage l'intégration de ces personnes "en développant leur capacité d'insertion professionnelle, en multipliant les possibilités d'emploi et en luttant contre toutes les formes de discrimination à leur égard".

En plus de sa stratégie européenne pour l'emploi, l'UE dispose d'une stratégie en faveur des personnes handicapées qui promeut la **pleine participation des personnes handicapées** et leur implication dans la planification, le suivi et l'évaluation des changements apportés aux politiques, pratiques et programmes.

CONTRE L'EXCLUSION ET ACCROÎTRE LA CAPACITÉ D'INSERTION PROFESSIONNELLE

EQUAL s'est demandé comment faciliter la **pleine participation des personnes handicapées** par des stratégies permettant à ces personnes d'influencer davantage la conception et la mise en œuvre

des mesures destinées à accroître leur **capacité d'insertion professionnelle**. Les expériences d'EQUAL cherchent à contrer la situation suivante: l'insertion ou la réinsertion sont souvent des phases très longues; plus elles sont longues, plus les personnes sont nombreuses à manquer du courage nécessaire pour adopter une forme quelconque de comportement proactif. Les tests et les expériences d'EQUAL se sont traduits par:

- la création de nouveaux instruments de mesure de renforcement de pouvoir;
- le développement de nouveaux rôles pour promouvoir l'"empowerment" dans le cadre de l'insertion professionnelle;
- le développement d'une nouvelle approche pour promouvoir l'"empowerment" dans le cadre de la progression de la carrière;
- l'"empowerment" des intéressés dans le cadre de l'insertion professionnelle par l'adoption d'approches favorables dans les activités d'intégration sociale.

Les expériences d'EQUAL proposent de nouvelles approches qui combinent des mesures d'activation avec une stratégie consciente d'"empowerment" des personnes handicapées afin que celles-ci puissent diriger leur propre processus d'intégration.



Mesurer l'"empowerment"

EQUAL est conscient de l'importance du développement des compétences, des capacités et des connaissances nécessaires pour évoluer dans le processus d'intégration et en retirer le maximum. Tout aussi importante est la nécessité de prendre comme point de départ les capacités et aptitudes que chaque personne possède déjà.

EQUAL a testé un nouvel instrument de diagnostic qui facilite la conception de parcours de formation adaptés aux personnes les plus éloignées du marché du travail. Cet instrument consiste surtout en un questionnaire contenant 62 affirmations, avec lesquelles les personnes interrogées expriment leur degré d'accord ou de désaccord. Les six aspects abordés par le questionnaire sont:

- **compétence:** avoir confiance dans ses capacités;
- **autodétermination:** être capable d'opérer des choix et se sentir maître de sa situation;
- **impact:** susciter des changements dans son environnement;
- **sens:** donner à ses activités un sens qui corresponde à ses propres valeurs;
- **orientation par le groupe:** être conscient de l'appartenance à une communauté ou à un groupe et savoir que l'on a besoin du soutien de ce groupe;
- **identité positive:** accepter son handicap de façon réaliste et comprendre qu'il ne conditionne pas tout dans la vie.

Après examen des réponses, un psychologue les interprète puis souligne les composantes que l'on pourrait développer. Étant donné que la personne handicapée doit impérativement s'engager à agir, un parcours de formation adapté ne peut s'établir que lorsque cette personne marque son accord pour cette évaluation.

Début 2004, des recherches ont été menées pour tester cet instrument parmi des personnes ayant déjà un emploi et chez celles qui étaient en phase de réinsertion. Le groupe des personnes actives a obtenu des résultats beaucoup plus élevés pour plusieurs composantes de l'"empowerment". Ces résultats soulignent l'importance qu'ont les compétences relatives à l'"empowerment" dans la réinsertion professionnelle. Un autre test se déroule actuellement afin de déterminer l'efficacité des programmes de formation conçus pour remédier aux éventuelles "faiblesses" détectées grâce à l'instrument de diagnostic.

Cet instrument a suscité un vif intérêt parmi les acteurs clés:

- il est pour l'instant utilisé et validé par un grand fonds de pension en collaboration avec un organisme national de sécurité sociale. Ce fonds de pension veille sur des personnes qui travaillent dans le secteur des soins de santé; pour ceux de ses clients qui se retrouvent dans l'incapacité de travailler avant 65 ans, âge normal de la retraite, le fonds doit commencer à verser les allocations de pension, une obligation très coûteuse. Néanmoins, comme le fonds de pension estime que l'"empowerment" est un facteur crucial pour assurer la réussite du retour au travail, il emploiera l'instrument de diagnostic pour mesurer le niveau d'"empowerment" de ses clients. Il pourra ainsi déterminer s'il est possible de leur offrir une formation destinée à faciliter leur retour au travail.
- D'autres tests sont conduits par un groupe de médecins de la médecine du travail, qui utilisent l'instrument de diagnostic pour déterminer si le niveau d'"empowerment" est plus faible parmi les personnes fréquemment absentes de leur travail.

L'instrument de diagnostic permet d'identifier les priorités de l'aide à

apporter. Il pourrait donc servir à accroître l'efficacité des nouvelles initiatives de formation destinées aux personnes handicapées.

Empowerment et insertion professionnelle

Une autre façon de développer l'"empowerment" concerne la réintégration des personnes qui sont en congé de maladie ou d'invalidité depuis longtemps. Deux nouvelles approches testées dans le cadre d'EQUAL pourraient se prêter à une application ultérieure à plus grande échelle. Elles se fondent sur le principe selon lequel le "client" est l'acteur principal et les services et l'aide sont conçus et fournis à la demande de ce "client".

- L'une de ces approches veille à ce que les personnes handicapées bénéficient d'un coordinateur personnel chargé de les conseiller et de les soutenir dans tous leurs contacts avec divers services et agences durant l'ensemble du processus d'intégration. Le coordinateur est un nouveau rôle qui a été développé et peaufiné dans le cadre d'EQUAL.

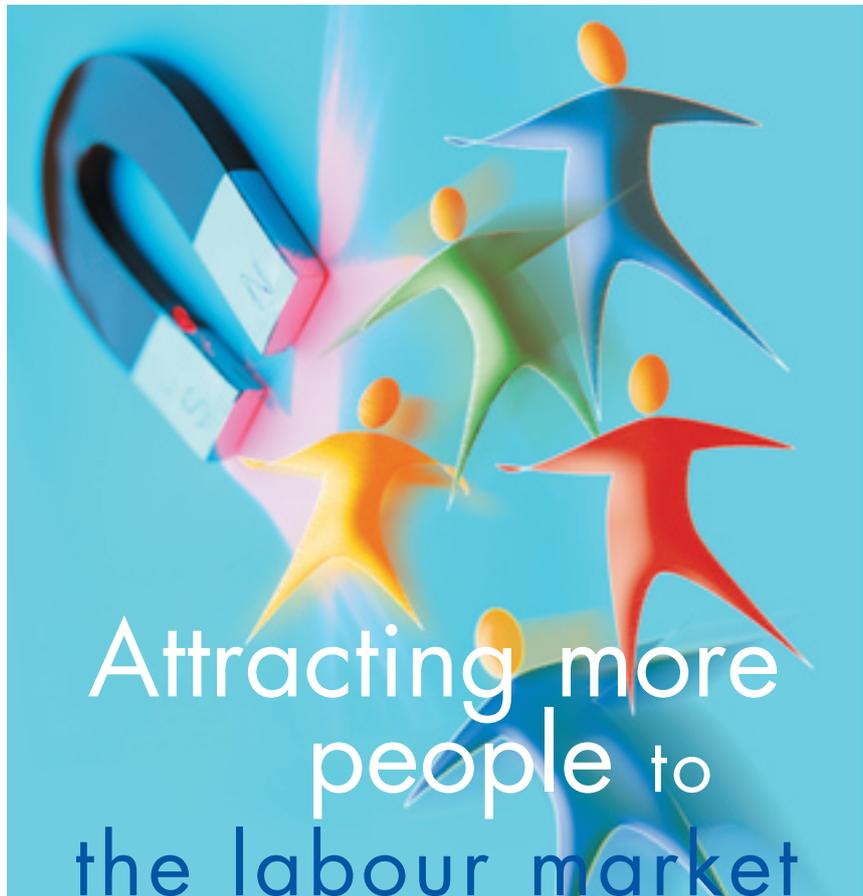
Le coordinateur doit passer du temps avec le client afin de se forger une image claire de la situation, en se plaçant dans la perspective du client. Pour cela, il faut écouter la personne comme un ami le ferait et non comme un thérapeute menant un entretien. Sans se limiter aux problèmes de la personne, l'image ainsi représentée tient compte également des ressources dont dispose la personne ou auxquelles elle a accès, des intérêts, des objectifs et/ou des attentes de cette personne. La phase suivante vise à motiver la personne pour qu'elle assume sa situation et qu'elle continue à la maîtriser jusqu'à la réalisation de ses intérêts, objectifs et ambitions. Cette approche a donné des résultats impressionnants: à peine à mi-chemin du programme, 50% des personnes initialement considérées comme des "cas

désespérés" (percevant des indemnités de maladie ou de chômage depuis de longues périodes allant jusqu'à dix ans, et approchant de l'âge de la retraite) sont déjà impliquées de façon active dans un emploi ou une formation à temps plein.

- EQUAL a également acquis des expériences positives via le développement de programmes d'emploi assisté. Dans ce cadre, on crée des plans d'intégration individuels pour les personnes souffrant d'un handicap physique ou mental en partant des compétences et capacités qui peuvent être stimulées par l'emploi assisté. On aide ainsi ces personnes à trouver un emploi sur le marché du travail ouvert puis à le conserver. L'approche testée est similaire à celle qui est décrite ci-dessus, à la différence que le soutien principal est fourni par un mentor. Celui-ci a pour rôle de fournir une aide mais pas d'agir sans l'accord de la personne concernée. EQUAL a démontré que les mentors d'emploi pouvaient encourager l'"empowerment" de plusieurs façons. Le programme communautaire a également prouvé que, outre l'avantage de choisir son propre mentor, la personne bénéficiaire aussi de son implication dans les actions suivantes:

- choisir le lieu de réunion;
- formuler ses propres besoins;
- participer à la création de son propre plan de soutien personnalisé;
- définir la méthode à adopter pour résoudre ses difficultés;
- examiner chaque étape à franchir pour trouver un emploi.

EQUAL a également montré que les mentors étaient efficaces pour l'"empowerment" des personnes handicapées en quête d'un emploi. Grâce à leur soutien, nombreux sont ceux/celles qui réussissent à trouver un emploi, le mentor continuant cependant à soutenir la personne concernée jusqu'à ce qu'elle se sente à l'aise sur son nouveau lieu de travail. Étant donné que le rôle de "mentor" est relativement



récent et qu'aucune formation spécifique n'y prépare encore en Europe, EQUAL a mis en place une plate-forme pour le partage d'expériences et certains éléments communs commencent à émerger.

"Empowerment" et développement de carrière

Trouver un emploi est une chose mais le conserver ou développer une carrière en est une autre, d'autant plus que garder le même travail toute sa vie durant a cessé d'être une perspective réaliste pour de nombreuses personnes. Comme tout salarié, la personne handicapée devra évoluer au cours de sa vie active et adopter les attitudes requises pour s'adapter à ces changements. Les expériences d'EQUAL donnent à penser que les approches traditionnelles, axées sur les soins ou l'aide, qui sont celles de l'enseignement et de la formation, des services d'emploi de base ainsi que des initiatives d'emploi et de coaching d'emploi, ont tendance à perpétuer la dépendance. C'est pourquoi le personnel des agences de ces

secteurs a besoin d'un nouveau savoir-faire et de nouvelles compétences.

EQUAL a adopté trois grandes lignes d'action qui visent à renforcer les capacités des personnes handicapées à mieux gérer leur carrière:

- dispenser aux mentors, tuteurs, formateurs et instructeurs une formation qui accroisse leur sensibilisation à la notion d'"empowerment" et leur permette de travailler de façon à développer les capacités de leurs clients à planifier et à poursuivre une carrière gratifiante;
- introduire le concept d'autogestion de la carrière;
- produire un guide pratique à l'intention du personnel des services d'insertion, d'orientation professionnelle et de médiation.

Dans le but d'assurer un apprentissage mutuel continu, le personnel concerné a accepté qu'on l'observe travailler avec ses clients; des groupes mixtes de

mentors, de formateurs et d'enseignants ont été constitués pour assurer le retour d'information; des groupes de travail de formation des mentors ont été mis en réseau au moyen d'un module d'e-apprentissage. Dans un cas précis, un bureau régional du service public de l'emploi a décidé de revoir ses méthodes de travail afin d'améliorer les capacités d'autogestion. Au niveau provincial, un réseau d'approche par parcours individuels réexamine aussi ses procédures en vue de promouvoir l'autogestion de la carrière chez ses clients.

"Empowerment" et intégration sociale

EQUAL a également fait la démonstration de nouvelles façons d'améliorer la qualité de la vie des personnes handicapées en créant des possibilités d'"empowerment" hors du monde du travail. Un exemple de cette méthode provient d'une zone rurale à population dispersée où EQUAL a aidé à répondre à une demande des jeunes. Ceux-ci souhaitent être hébergés dans le village où ils recevaient leur formation et dans lequel ils auraient davantage de possibilités de loisirs et de détente. Cette initiative a créé un nouveau modèle en matière de logement adapté: il fournit des appartements loués que les jeunes peuvent décorer et meubler à leur goût. Le service social local a installé un service d'aide dans un des appartements du même bâtiment. Cette coopération a eu des retombées car d'autres communes ont demandé des renseignements sur la façon de mettre en œuvre une approche similaire.

En créant des projets alternatifs de logements autogérés et des activités sociales, culturelles et de loisirs en dehors des environnements de travail, EQUAL a réussi à renforcer la motivation des personnes handicapées et leurs capacités à participer activement au processus d'emploi.

Les organisations s'occupant des personnes handicapées ont évidemment un rôle à jouer dans la création d'un environnement participatif, et EQUAL a encouragé plusieurs expériences prometteuses gérées par de telles organisations. Ces expérimentations consistent à considérer le concept d'"empowerment" du point de vue du groupe de défense des droits "Nothing about us without us" (*Rien sur nous sans nous*). EQUAL s'est penché sur un problème majeur à cet égard: le fait que, même si de nombreux professionnels et services d'intégration sont d'accord avec ce principe, ils ne l'appliquent que très rarement à leurs modes de travail. Le succès du concept innovant d'EQUAL est attribué au fait qu'il s'agit d'un programme POUR les personnes handicapées géré PAR les personnes handicapées.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les stratégies d'"empowerment" (renforcement de pouvoir, participation active) s'écartent radicalement des approches fondées sur la philanthropie, la charité ou les formes traditionnelles de protection sociale, qui ont souvent tendance à perpétuer, voire à accroître la dépendance. Pour mettre en œuvre de telles stratégies, il importe toutefois de comprendre que les personnes handicapées ont un rôle à jouer dans leur propre intégration. Et il faut pour cela changer les pratiques traditionnelles afin

de prendre en compte les intérêts, les préoccupations et le potentiel de chaque intéressé.

Ces nouveaux rôles et approches d'"empowerment" développés dans le cadre d'EQUAL reflètent les rapports de la Task-force pour l'emploi et de la SEE, qui préconisent d'inscrire le concept d'activation dans le cadre plus large d'une stratégie de l'inclusion, de programmes sur mesure et de conseils et orientations personnalisés. Dans les États membres, les autorités en charge de la formation sont encouragées à examiner les résultats d'EQUAL et à s'en inspirer pour adopter des approches similaires.

Dans le même ordre d'idées, les services publics de l'emploi sont encouragés à explorer les conditions dans lesquelles ils peuvent intégrer certains aspects testés par EQUAL dans leurs programmes de formation du personnel en place, cela afin de développer ou de soutenir des mesures d'activation au bénéfice des personnes handicapées ou d'autres groupes défavorisés.

Les agences de sécurité sociale et les fonds de pension peuvent aussi tirer parti des résultats d'EQUAL et des enseignements tirés de ses approches d'"empowerment" centrées sur la personne.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 Litt.: Renforcement de pouvoir. Dans le domaine de l'inclusion sociale: processus de mobilisation des ressources et de développement des capacités propres en vue de participer activement à son propre devenir.



UN COUP DE POUCE FINANCIER POUR SORTIR DE L'EXCLUSION SOCIALE

EQUAL SOUTIENT LA MICROFINANCE

SOUTENIR LES PETITES ENTREPRISES

Tout le monde s'accorde pour reconnaître que les banques n'offrent pas assez de possibilités de financement pour soutenir les activités faiblement génératrices de revenus et développées par des personnes défavorisées^{1,2}. Les principales raisons sont les suivantes:

- les frais administratifs relativement élevés pour la gestion de prêts d'un montant inférieur à 25 000 EUR, qui diminuent les marges des établissements financiers traditionnels.
- Le fait que les personnes défavorisées ne disposent souvent ni de garantie ni d'expérience (ou de succès professionnels). Selon les méthodes traditionnelles d'évaluation, l'absence de garantie au sens large augmente le risque encouru par les établissements financiers.

Des études ont également révélé que les minorités ethniques estiment que les difficultés d'accès au financement constituent le principal obstacle à la création d'une entreprise. Pour les femmes et les jeunes, le manque d'accès au financement est respectivement le deuxième et le troisième obstacle à l'entrepreneuriat³. Les réformes réglementaires⁴ et la disparition progressive des banques traditionnelles de l'économie locale et mutuelle, qui s'explique en partie par la pression des réglementations bancaires

(dont le deuxième Accord de Bâle), devraient encore aggraver la situation⁵.

Toutefois, des problèmes liés à la demande de micro-crédit ont également été mis en évidence⁶. Tous les projets d'entreprise⁷ et tous les individus ne sont pas prêts à investir. La demande de micro-crédit est négativement influencée par l'existence de subventions concurrentes ainsi que par les répercussions fiscales et de sécurité sociale liées à la création d'une entreprise⁸.

Dans ce contexte particulièrement complexe, il apparaît désormais clairement qu'il ne suffit pas seulement d'investir davantage dans les fonds proposant de petits crédits. D'une part, certains pays et régions ont adopté ces fonds et ces initiatives plus lentement que prévu, et à une plus petite échelle. D'autre part, d'aucuns signalent que l'augmentation systématique des petits crédits risque tout simplement d'augmenter les problèmes de surendettement liés à l'utilisation abusive de cartes de crédit et de crédits à la consommation dans certaines franges de la population. Le problème clé n'est donc pas uniquement la quantité de financement offerte aux groupes défavorisés, mais le type de financement.

LA PROMOTION DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE EN BONNE PLACE SUR L'AGENDA DE L'UE

Lors de sa réunion des 20 et 21 mars 2003, le Conseil européen a souligné

l'importance de la promotion de l'esprit d'entreprise par le biais d'un plan d'action et de mesures visant à augmenter l'accès au financement. Pour la première fois, le Conseil insistait aussi sur l'importance du micro-crédit.

Dans ce contexte, la Commission européenne dispose de deux instruments clés pour promouvoir le micro-crédit. Il y a tout d'abord le volet garantie pour le micro-crédit, géré par le Fonds européen d'investissement (250 Mio EUR), le FEI. La DG Entreprise de la Commission recommande l'extension de ce volet et d'autres instruments de micro-crédit dans son plan d'action sur l'esprit d'entreprise et son récent document de consultation sur un nouveau programme d'appui communautaire en faveur de l'esprit d'entreprise.

Deuxièmement, il existe différents instruments de "capital-risque", y compris le micro-crédit, financés de façon décentralisée par les Fonds structurels dans les différents Etats membres et régions de l'UE. L'enveloppe budgétaire totale affectée à ces programmes s'élève à environ 1 milliard pour l'actuelle période de programmation 2000-2006, soit environ 15% des subventions aux PME.

La DG Politique régionale énumère trois raisons d'élargir ces programmes⁹. Tout d'abord, "malgré plusieurs années de fourniture d'une aide garantie de la part des Fonds structurels à une échelle massive, les disparités régionales n'ont pas



diminué de façon significative et d'autres solutions doivent par conséquent être envisagées". Deuxièmement, les méthodes de financement sur capitaux à risque sont mieux adaptées à l'économie de la connaissance. Enfin, "avec les demandes croissantes de ressources de l'UE qui proviennent de l'accès des pays de l'Europe centrale et orientale, il existe un besoin de faire travailler davantage les fonds disponibles".

ADAPTER PARFAITEMENT LES MICROCRÉDITS AUX BESOINS RÉELS

Même si les différentes solutions expérimentées dans le cadre d'EQUAL ne révolutionnent pas la méthodologie de la micro-finance dans son ensemble, elles permettent de tirer une série de leçons quant à la façon d'intégrer différents aspects de la micro-finance et de les adapter aux besoins réels des groupes cibles spécifiques et ce, dans des contextes nationaux et régionaux assez différents.

Identifier les besoins et informer correctement les groupes cibles spécifiques

EQUAL montre à quel point il est important d'identifier les besoins financiers et entrepreneuriaux réels (et non supposés) des groupes défavorisés. En raison du niveau d'insécurité financière et sociale dont souffrent certains groupes défavorisés, il convient d'éviter de prendre des mesures qui ne tiennent pas compte du fait qu'une ou plusieurs sources de revenus (travail rémunéré, sécurité sociale, travail non déclaré) risquent un jour de disparaître. Un changement s'impose: il ne faut plus se contenter de vendre un produit spécifique mais ajuster désormais les produits et les services (sur la base d'une solide expérience ou d'une recherche sur les groupes cibles) afin que ceux-ci permettent réellement d'augmenter les flux de revenus et la capacité de remboursement de l'emprunt. EQUAL a mené des travaux de

recherche plus formels et soutenu en même temps les efforts des acteurs expérimentés dans le micro-crédit qui étendent leurs activités et se sont spécialisés dans l'offre de financement aux "nouveaux" groupes comme les minorités ethniques, qui dépendent totalement ou en partie de l'économie informelle. On voit ici le rôle essentiel du marketing et de l'information dans l'offre de moyens financiers à ces groupes.

Créer un ensemble judicieux de mesures de mentorat et de soutien aux entreprises

EQUAL montre que dans les Etats-providence actifs, il est absolument nécessaire de compléter les produits financiers par un ensemble judicieux de mesures de mentorat et de soutien aux entreprises, afin d'augmenter la volonté d'investissement. Deux modèles au moins peuvent être distingués. Il y a tout d'abord les programmes axés sur le soutien social. Dans certains cas, le soutien financier est même totalement éclipsé par les services plus "sociaux" dont il n'est qu'un instrument (par ex. pour les crédits de moins de 500 EUR). Deuxièmement, certaines approches sont davantage axées sur l'innovation au sein du circuit financier. Toutefois, quel que soit le modèle, les services ne doivent jamais être utilisés pour masquer des produits financiers médiocrement conçus.

Le contenu du soutien aux entreprises doit être conçu de façon à répondre aux besoins du groupe cible spécifique et du contexte. Cet impératif implique souvent ce qu'on appelle désormais le "développement de la capacité financière" (qui consiste à apprendre aux gens à gérer divers flux de revenus de façon à ce qu'ils puissent peu à peu se créer un capital pour leurs activités). Cependant, le processus initial de sélection sur dossier et les informations recueillies sur les caractéristiques des individus et la solidité de leur business plan d'entreprise sont également considérés comme des garanties

contre un risque excessif.

Le mentorat, sous toutes ses formes, constitue sans doute le type de soutien le plus largement utilisé. Vu le flou qui entoure cette notion, EQUAL s'est employé à définir des normes communes, des systèmes d'étalonnage et des systèmes de contrôle de la qualité pour ces accompagnateurs ("mentors").

Un autre service de soutien connexe est l'offre d'incubatrices (réelles ou virtuelles), qui permettent de remédier à l'absence de soutien cohérent une fois terminées les phases de création d'entreprise et d'offre d'un crédit.

Adapter les produits financiers et les méthodes aux besoins spécifiques des clients

Actuellement, les projets EQUAL se concentrent sur les prêts d'un montant peu élevé et explorent l'utilisation de différentes techniques de contrôle du risque (substitués aux garanties). De nombreux prêts sont bien en-dessous de 25 000 EUR, et répondent donc à la définition officielle du micro-crédit. La plupart avoisinent les 5.000 EUR. Enfin, les projets bénéficiant de crédits s'élevant à plus de 15.000 EUR sont relativement peu nombreux.

La nécessité de pouvoir fournir une garantie est considérée comme un obstacle majeur au crédit. Outre l'utilisation de plans de garantie, comme ceux du FEI, EQUAL a mis en évidence deux méthodes pour la gestion de ce risque. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, la première méthode consiste à remplacer les garanties par une connaissance approfondie de l'emprunteur et de la viabilité du projet en ce qui concerne les garanties matérielles, avec des services de soutien qui utilisent différentes méthodes pour simplifier et unifier les documents exigés pour les business plans et les dossiers de demande de crédit.

La seconde méthode consiste à remplacer les garanties personnelles par la pression du groupe ou des pairs. Beaucoup de projets de ce type privilégient également les "crédits progressifs" – les prêts d'un montant relativement faible octroyés dans un premier temps sont renouvelés, progressivement.

On s'accorde de plus en plus pour affirmer que les taux d'intérêt ne constituent pas le facteur le plus important et qu'ils doivent donc être fixés aux taux du marché (et souvent à un taux supérieur à ceux-ci) en vue d'augmenter la durabilité des fonds. Certains fonds imposent une commission fixe en vue d'éviter des objections religieuses au paiement d'un intérêt.

Des partenariats qui associent des entreprises dotées d'une expertise financière, commerciale et sociale

EQUAL a réussi à réunir le secteur public, les banques, les intermédiaires spécialisés dans le micro-crédit (qui pro-

posent par exemple des comités du crédit pour l'approbation des prêts, les garanties, la supervision des remboursements et le recouvrement) et des organisations dédiées à l'offre d'un soutien aux entreprises (en termes de formation, d'accompagnement, de mentorat, de suivi et de contrôle) requis par les groupes difficiles à atteindre. Les organisations non financières font souvent office de point d'entrée vers l'organisation financière.

Inciter les organisations et les sources de financement à maximaliser la durabilité

À quelques exceptions près, la plupart des fonds créés dans le cadre d'EQUAL sont axés sur la durabilité opérationnelle. La première stratégie consiste à augmenter l'étendue des opérations en réunissant des initiatives de micro-crédit fragmentées. Ainsi, en Allemagne, EQUAL a réuni 22 initiatives de micro-crédit pour former le Deutsches Mikrofinanz Institut et créer un Fonds fédéral unique pour les initiatives de micro-crédit soutenues par des garanties du FEI.

Des initiatives locales peuvent avoir recours à ce fonds en adoptant un modèle de financement local tripartite et en augmentant ainsi les économies d'échelle.

Une seconde stratégie, suivie par de nombreuses organisations européennes, consiste à répercuter du côté des activités de support une grande partie des coûts additionnels liés aux activités de prêt à des groupes défavorisés. Après une aide initiale au démarrage, les activités financières devraient s'auto-entretenir alors que le soutien nécessaire aux entreprises absorberait 70-100% des subventions publiques.

Plusieurs des opérateurs financiers de longue date au sein d'EQUAL peuvent offrir de solides preuves de la rentabilité de leur soutien (par exemple, un dixième du coût annuel du chômage en France). En effet, le coût moyen du soutien aux initiatives de micro-crédit en Europe est inférieur à 5 000 EUR par emploi créé¹⁰. En termes purement économiques, cela signifie que l'intervention est rentable même si l'emploi créé ne dure qu'un an. Le soutien d'EQUAL a néanmoins abouti à des taux de survie d'entreprises nettement supérieurs à 60% après 2 ans. S'ajoutent également à cela le changement de mentalité, la confiance et le fait que les personnes commencent à avoir l'impression d'être considérées comme des "clients" sérieux d'un établissement financier et pas seulement comme les bénéficiaires d'un soutien financier.

Pour terminer, il convient de souligner l'importance de la mise en réseau, de la formation et du développement de la capacité financière (notamment dans l'utilisation des Fonds structurels et d'autres sources de financement). Des systèmes d'étalonnage et des systèmes d'accréditation ont été développés en vue de pouvoir localiser et orienter les progrès.



Skills Audit

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les expériences d'EQUAL permettent de formuler les recommandations suivantes, en rapport avec le cadre des politiques européennes.

Les initiatives financières en faveur des groupes défavorisés peuvent bénéficier:

- d'une solide expérience préalable du groupe-cible et/ou d'une étude sérieuse des besoins financiers;
- d'un ensemble intégré de mesures de mentorat et de conseils en vue de renforcer les capacités financières des personnes défavorisées et de réduire le risque-initiative (ils ne doivent pas être nécessairement assurés par la même organisation);
- de méthodes et de produits adaptés

au public cible, tenant compte des différentes méthodes de garantie/couverture du risque. De nouvelles expériences sont nécessaires, notamment en ce qui concerne la transition aide sociale - création d'entreprise. Parmi les possibilités, citons les garanties mutuelles, les micro-garanties, les produits intermédiaires et les produits d'assurance pour la gestion du risque d'insolvabilité;

- du renforcement des réseaux nationaux et européens sectoriels en vue d'augmenter la durabilité et d'améliorer les compétences techniques et non techniques;
- de l'utilisation de partenariats associant services sociaux et autres activités de soutien de première ligne pour rapprocher les établissements financiers des clients désavantagés.

Enfin, il est nécessaire de documenter et de souligner les changements nécessaires au niveau des conditions cadres nationales. Pour cela, les acteurs concernés du secteur public devront être associés aux partenariats. Parmi ces conditions, citons: les régimes fiscaux progressifs qui facilitent la transition de l'économie informelle à l'économie formelle, la situation juridique des travailleurs migrants, l'extension du droit aux allocations de chômage pendant les premières phases de la création d'entreprise et les interprétations des réglementations bancaires.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1. "Micro-credit for Small Business and Business Creation: Bridging a Market Gap". (Micro-crédit aux petites entreprises et création d'entreprise : combler le déficit du marché) - DG Entreprises. 2003.
2. "Access to finance is harder for SMEs in particular geographical markets, stages of development and industries." (L'accès au financement est plus difficile pour les PME sur certains marchés géographiques, à certains stades du développement et dans certains secteurs) - Évaluation stratégique des schémas d'assistance financière aux PME. Rapport final. DG Budget. 2003.
3. "Jeunes entrepreneurs, femmes entrepreneurs, entrepreneurs issus de minorités ethniques et co-entrepreneurs dans l'Union européenne et en Europe centrale et de l'Est". Rapport final à la Commission européenne, DG Entreprises. Juillet 2000.
4. "Regulatory reform (Basel II) will make access to finance harder going forward" so that "the rationale for intervention will be even stronger in the future". (La réforme réglementaire (Bâle II) fera obstacle à l'accès au financement, de sorte que les motifs d'intervention seront à l'avenir encore plus justifiés) - Évaluation stratégique des schémas d'assistance financière aux PME. Rapport final. DG Budget. 2003.
5. "Des réseaux financiers à orientation sociale comme la FEBEA soulignent le désengagement général des banques (traditionnelles) de l'économie locale et la disparition progressive des banques traditionnelles de l'économie locale et mutuelle (par ex. les coopératives de crédit) par la démutualisation, la fusion ou la privatisation".
6. *Entrepreneuriat et développement local*. OCDE 2003.
7. *Plan d'action: l'agenda européen pour la politique de l'esprit d'entreprise COM(2004) 70 final*.
8. *Document de consultation sur un programme d'appui communautaire en faveur de l'esprit d'entreprise et de la compétitivité des entreprises 2006-2010*. DG Entreprises 2004.
9. *Guide du financement sur capitaux à risque dans la politique régionale*. Direction générale de la politique régionale 2002.
10. *De 1 000 à 8 000 EUR selon les estimations - Les instruments financiers de l'économie sociale en Europe et leur impact sur la création d'emploi, 1997. En dessous de 5 000 EUR - Le financement du développement local 2002: <http://www.localdeurope.org>*



DIFFICILEMENT ACCESSIBLES SANS ÊTRE EXCLUS

**EQUAL PROPOSE UN SOUTIEN AUX ENTREPRISES
CRÉÉES PAR DES GROUPES DIFFICILES D'ACCÈS**

EQUAL

ENCOURAGER L'ESPRIT ET LA CRÉATION D'ENTREPRISE CHEZ LES PERSONNES DÉFAVORISÉES

Les femmes sont environ deux fois moins nombreuses que les hommes à créer leur propre entreprise¹, et le pourcentage d'indépendants/entrepreneurs parmi les jeunes et les minorités ethniques² est inférieur à celui observé dans la population générale. Par ailleurs, certains États membres font état de taux de création d'entreprise 10 fois plus faibles dans leurs régions les moins performantes que dans leurs régions les plus productives³.

Si ces possibilités ne sont pas exploitées au sein de ces groupes⁴, c'est entre autres parce que les risques de perte de revenus (allocations sociales, travail temporaire ou non déclaré) inhérents à la création d'entreprise s'avèrent souvent supérieurs aux gains escomptés, surtout lorsque ces personnes défavorisées ont des charges de famille ou que leur situation juridique est particulièrement précaire (par exemple lorsqu'ils viennent d'arriver en Europe).

Les organismes de soutien aux entreprises peuvent pourtant se révéler utiles pour ces groupes, puisqu'ils permettent de maîtriser, voire de réduire le risque. Malheureusement, ces organismes sont souvent insuffisamment informés des besoins économiques et professionnels des personnes victimes de discrimina-

tions sur le marché du travail. De plus, les entreprises d'économie sociale sont rarement en contact avec ces organismes et services de soutien aux entrepreneurs. Les groupes défavorisés et les entreprises d'économie sociale ne bénéficient donc que rarement d'un accompagnement approprié de la part des organismes de soutien aux entreprises.

En outre, les entrepreneurs potentiels issus des groupes défavorisés hésitent à faire confiance aux organismes traditionnels de soutien aux entreprises, auxquels ils ne s'identifient pas. Par ailleurs, n'ayant que peu de modèles ou de contacts parmi leurs pairs avec des entrepreneurs qui ont réussi, ils ne perçoivent pas correctement les risques liés à la création d'une entreprise.

L'UE PROMET UN ENGAGEMENT À LONG TERME EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES

À travers le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le Fonds social européen (FSE), l'UE joue un rôle clé dans l'élaboration d'approches de soutien aux entreprises en Europe. Un tiers environ du budget total de l'UE affecté aux PME va aux différentes formes de soutien aux entreprises⁵. Pour sa part, le FSE consacre environ 8 milliards EUR (soit 14 % de la totalité de son budget pour 2000-2006⁶) à un vaste éventail de mesures axées sur le déve-

loppement de l'esprit d'entreprise, la création de nouvelles entreprises («start-ups»), les réseaux d'entreprises, et la promotion des entreprises. L'UE maintiendra cet engagement financier et augmentera dans la mesure du possible cette enveloppe budgétaire. Des mesures de soutien à l'esprit d'entreprise figurent parmi les trois priorités proposées pour le FSE ainsi que dans les trois nouveaux objectifs proposés pour le FEDER durant la période 2007-2013⁷.

Les arguments en faveur d'une intervention politique publique dans le domaine des services de soutien aux entreprises sont au nombre de trois. Tout d'abord, la stratégie européenne de l'emploi (SEE) reconnaît qu'"il sera nécessaire de créer quelque 22 millions d'emplois pour atteindre en 2010 l'objectif de taux d'emploi fixé à Lisbonne"⁸. La stratégie reconnaît que ces objectifs ne peuvent être réalisés uniquement en améliorant l'employabilité ou l'adaptabilité, notamment dans les régions "à la traîne".

Deuxièmement, le livre vert de la Commission – L'esprit d'entreprise en Europe – affirme que "*l'esprit d'entreprise doit être largement promu, et notamment auprès des femmes et des groupes sous-représentés*". Pour illustrer ce propos, rappelons que le Royaume-Uni affirme que le faible taux de création de nouvelles entreprises dans les quartiers urbains défavorisés se traduit par une perte annuelle de 8 milliards EUR, de 88 000 entreprises et de milliers d'emplois⁹.



Troisièmement enfin, le livre vert sur l'esprit d'entreprise reconnaît que "les services de soutien aux entreprises semblent moins adaptés aux besoins spécifiques des minorités ethniques et des groupes défavorisés". Dans bien des cas, il est souvent plus rentable d'améliorer ces services que de maintenir ces groupes au chômage.

L'UE recommande que ces services aux entreprises tiennent compte d'une série de priorités parmi lesquelles: *donner la priorité aux besoins des utilisateurs, améliorer l'accès aux groupes défavorisés et la communication, insister sur l'importance des modèles de rôle, améliorer la formation à la création d'entreprise*¹⁰. Des textes stipulent également que "la sensibilisation des micro-entreprises, des petites entreprises et des entreprises individuelles aux services de soutien semble être le principal défi que les prestataires de services de soutien doivent relever à l'avenir" et recommandent que "les services de soutien aux entreprises mettent l'accent sur le diagnostic initial des besoins des PME, préalablement à l'offre d'une aide"¹¹. La DG Entreprises de la Commission européenne a ainsi mis au point une méthodologie pour l'analyse des besoins des PME et des lacunes concernant les services de soutien qui leur sont accessibles¹².

JETER DES PONTS ENTRE LES COMMUNAUTÉS LOCALES ET LES NOUVELLES ENTREPRISES

Du point de vue des régions et des groupes défavorisés, des éléments clés de la réussite sont issus des approches et des mesures suivantes:

La recherche permet de dégager des informations précises sur le public cible

Les organismes de services de soutien aux entreprises participant à EQUAL ont mené des travaux de recherche de grande envergure afin d'acquérir une plus grande expertise sur les besoins spécifiques en matière de soutien aux entrepri-

ses, les profils et les possibilités des groupes, régions et secteurs défavorisés (l'économie sociale). D'autres projets mettent l'accent sur l'analyse et le suivi systématiques des formes de soutien aux entreprises les plus efficaces par rapport aux groupes et contextes spécifiques.

Les résultats de ces travaux de recherche ont été directement exploités pour:

- Améliorer la qualité de la stratégie et des procédures de soutien aux entreprises prévues dans les programmes nationaux et régionaux: par exemple, le contenu des programmes; des objectifs spécifiques et des dispositions en matière de suivi qui tiennent compte des besoins des groupes spécifiques; des contrats qui stipulent le mode et la fréquence d'intervention des services spécialisés d'approche (et le moment où les services de soutien traditionnels doivent prendre le relais); et des normes de qualité pour des services spécifiques, tels que des "pépinières d'entreprises" adaptées aux femmes).
- Améliorer le fonctionnement des services de soutien – spécialisés et généraux (mainstream) – aux entreprises, en formant leur personnel à tenir compte des différences existant parmi les futurs entrepreneurs (par exemple avec des guides sur la transition dépendance-emploi indépendant, qui analysent les principaux obstacles auxquels se heurtent les personnes défavorisées et les personnes vivant de l'économie souterraine lorsqu'elles essaient de passer du stade de dépendance par rapport aux prestations sociales à l'emploi indépendant). Des comparaisons à l'échelon international ont permis de formuler, dans certains pays, une série de recommandations politiques en vue d'améliorer le système d'assistance sociale ainsi que des conseils pratiques à prendre en compte lors de l'offre de conseils aux entreprises.

- Affecter des ressources considérables aux programmes et aux dispositifs de soutien aux entreprises, axés sur les groupes sous-représentés (jusqu'à 30 % du budget consacré à la création d'entreprises).
- Dans les régions ayant adopté les approches précitées, on a observé une augmentation du taux de création de nouvelles entreprises (start-ups) pouvant atteindre 20 %.

Stratégies d'accès aux communautés difficilement accessibles ("outreach")

Les groupes défavorisés prennent rarement l'initiative de se rendre dans un bureau d'aide aux entreprises. Une série d'approches a donc été mise au point en vue de remédier à ce problème:

- Première approche: les bureaux sont installés au cœur des communautés difficiles d'accès, et adoptent un style attrayant pour le public cible. Ils peuvent également s'appuyer sur des réseaux de référence efficaces, tant au niveau des services sociaux que des groupes représentatifs (les groupes de jeunes). En Allemagne, un projet a calculé que l'offre d'un tel service aux jeunes coûte environ 6 000 EUR lorsque l'organisme est implanté en centre-ville et 8 000 EUR dans les régions rurales. Dans l'hypothèse d'allocations de chômage de 740 EUR par mois, les coûts de ce type de service sont rentabilisés après huit mois d'auto-emploi en ville et 11 mois en zone rurale. Une variante de cette approche consiste à créer des organismes mobiles dans les régions plus étendues.
- Deuxième approche: sous-traiter une partie du service – selon un modèle de type "hub and spoke" – à des agences spécialisées davantage enracinées dans les communautés aidées. Ces agences sont en effet mieux à même de prendre en charge ce groupe client,



en lui fournissant des services personnalisés. Toutefois, il faudra veiller à aiguiller – au moment convenu – ces utilisateurs vers les agences de soutien classiques. Une région participant à un projet EQUAL a utilisé ce modèle pour créer 700 entreprises et 1 400 emplois au sein de communautés difficiles à atteindre.

- Troisième approche: former des ONG locales à dispenser elles-mêmes des services de conseils, en s'appuyant ici sur la relation de confiance qu'elles ont développée au sein de leur communauté. Dans certains cas, cette formation permet également à ces ONG d'acquérir des qualifications professionnelles reconnues.

Harmoniser les besoins locaux et la création d'entreprises

Les services de soutien locaux et l'économie sociale n'attendent plus que des entrepreneurs potentiels viennent les trouver avec une idée d'entreprise axée sur un marché existant. Beaucoup jouent un rôle plus proactif en créant des banques de données d'idées d'entreprises potentielles et en promouvant activement certains créneaux (par exemple le tourisme rural ou des produits artisanaux particuliers). Les projets de l'économie sociale jouent souvent eux aussi ce rôle d'intermédiaire entre des besoins sociaux en attente, le secteur public et un potentiel humain non exploité. Des projets peuvent ainsi former et qualifier des immigrantes afin qu'elles puissent proposer des services de soins dans l'économie informelle, utiliser des systèmes de titres-services, ouvrir des contrats publics et promouvoir leurs services directement au sein de la communauté.

Promouvoir des modèles de rôle positifs d'entrepreneurs dans les communautés locales

Des partenariats EQUAL ont testé avec succès des approches permettant de promouvoir des modèles de rôles positifs en:

- diffusant des brochures publicitaires, en lançant des campagnes d'affichage ainsi que des campagnes publicitaires dans les médias. Les images publicitaires montrent des entrepreneurs sûrs d'eux, dynamiques et à la mode;
- organisant des concours de création d'entreprise dans des groupes particuliers, afin de renforcer l'idée selon laquelle les entreprises sont loin d'être marginales;
- mettant en commun leurs ressources avec divers acteurs, ce qui leur a permis d'accroître leur impact et de réaliser des projets de plus grande envergure, comme des séries télévisées.

Aider les enseignants et les formateurs à développer des attitudes et des compétences entrepreneuriales

Outre la promotion de l'esprit d'entreprise dans les écoles secondaires et les centres de formation grâce à des outils comme les jeux de simulation d'entreprise, EQUAL a également développé des outils pour les enseignants, influencé les programmes traditionnels ainsi que les instituts de formation, en se concentrant en particulier sur les groupes défavorisés.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les bonnes pratiques expérimentées au titre de EQUAL renforcent les orientations et les priorités politiques à l'échelon européen en se préoccupant des besoins économiques et professionnels des groupes sous-représentés.

Les services de soutien aux entreprises peuvent bénéficier des mesures et des approches suivantes:

- un système de "profilage" démographique des besoins d'entreprise et de suivi démographique de l'efficacité à tous les stades du soutien d'entreprise, afin d'adapter les services aux besoins réels. Une telle mesure encourage une "participation" accrue des groupes défavorisés et la création d'un plus grand nombre de nouvelles entreprises (start-ups). Cette approche peut être utilisée pour compléter la méthodologie existante développée par la DG Entreprises de la Commission (voir supra);
- une approche plus efficace vis-à-vis des groupes défavorisés grâce à une analyse précise des obstacles qui empêchent les personnes de sortir du processus de dépendance sociale;

- la création d'un plus grand nombre d'entreprises viables dans les communautés défavorisées en ouvrant le secteur public et privé et en associant les besoins sociaux insatisfaits et les ressources humaines inutilisées. C'est ici que l'économie sociale et ses structures de soutien peuvent généralement aller plus loin que les entreprises traditionnelles;
- l'amélioration de l'état d'esprit des groupes défavorisés en augmentant la visibilité des projets réussis et en diffusant les modèles de rôles positifs. Il existe de très nombreuses possibilités de coopération nationale et transnationale dans ce domaine, tant pour les groupes défavorisés que pour l'économie sociale.

Les objectifs fixés par les responsables de l'élaboration des politiques des affaires sociales et de l'emploi pourraient être atteints plus facilement s'ils admettaient que les écoles (et les instituts de formation) sont des acteurs centraux des stratégies inclusives en faveur de l'esprit d'entreprise. L'adaptation des programmes et un soutien aux enseignants peuvent garantir que la formation à la création d'entreprise réponde également aux besoins des groupes défavorisés sur le marché de l'emploi.

Les programmes nationaux et régionaux de financement (et plus particulièrement ceux qui s'inscrivent dans les cadres politiques européens en la matière, comme la stratégie européenne de l'emploi, les Fonds structurels, la charte européenne des petites entreprises, le programme pluriannuel pour les entreprises et l'esprit d'entreprise, et le plan d'action sur l'esprit d'entreprise) qui contiennent des objectifs de création d'entreprises pourraient améliorer leur efficacité et leur efficacité en assurant une meilleure coordination entre les ministères gouvernementaux compétents, les agences responsables du soutien aux entreprises et les acteurs régionaux, tels que les agences de développement et les organisations professionnelles.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:
<http://europa.eu.int/comm/equal>
est à votre disposition.

- 1 *Global Entrepreneurship Monitor. 2002. Voir également Renforcer l'entrepreneuriat des femmes. L'initiative communautaire ADAPT et EMPLOI. Innovations n° 4. 1998.*
- 2 *Diversité et Égalité pour l'Europe. Observatoire européen des phénomènes racistes et xénophobes. Rapport annuel 2001.*
- 3 *Small Business and Government. The Way Forward. SBS. (Petites entreprises et gouvernement. La voie de l'avenir). Trade and Industry. 2002.*
- 4 *Selon le troisième rapport sur la cohésion économique et sociale (un nouveau partenariat pour la cohésion sociale - CE 2004), «il résulte de ces disparités des niveaux de revenu et d'emploi dans l'Union inférieurs à ce qui pourrait être atteint, et un plus faible potentiel de croissance qui est désavantageux pour tous et non seulement pour les personnes directement concernées.»*
- 5 *Construire une Europe entrepreneuriale. Les activités de l'Union européenne en faveur des petites et des moyennes entreprises. COM 2003 21 + 26. CE 2003.*
- 6 *Un nouveau partenariat pour la cohésion sociale. Troisième rapport sur la cohésion économique et sociale. CE. Février 2004.*
- 7 *Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil relatif au Fonds européen de développement régional (Com 2004) 495 et au Fonds social européen (COM (2004) 493.*
- 8 *Rapport conjoint sur l'emploi 2003/2004. Commission européenne.*
- 9 *Small Business and Government. The Way Forward. (Petites entreprises et gouvernement. La voie de l'avenir). UK Small Business Service. 2002.*
- 10 *Les documents suivants sont des références essentielles concernant les recommandations politiques européennes dans ce domaine: Évaluation stratégique de la CE des schémas d'assistance financière aux PME; Rapport de la CE sur les services de soutien pour les micro-entreprises, les petites entreprises et les entreprises individuelles; Plan d'action de la CE sur l'esprit d'entreprise; Document de travail des services de la Commission «Créer des services de soutien aux entreprises de plus haut niveau de qualité»; Rapport de la task-force 'Emploi' présidée par Wim Kok; Rapport conjoint sur l'emploi 2003/2004.*
- 11 *Évaluation stratégique des schémas d'assistance financière aux PME. À la demande de la DG Budget. Rapport final 2003.*
- 12 *Services de soutien pour les micro-entreprises, les petites entreprises et les entreprises individuelles. DG Entreprises (2002).*



ENTREPRISES EN MEILLEURE SANTÉ = AIDE À L'INCLUSION

EQUAL MET AU POINT DES SYSTÈMES DE SOUTIEN DE QUALITÉ POUR TOUS

EQUAL

SERVICES DE SOUTIEN AUX ENTREPRISES: PAS ASSEZ COHÉRENTS ET PEU ADAPTÉS AUX GROUPES DÉFAVORISÉS?

Dans de nombreux pays européens, les petites entreprises et les gouvernements se plaignent que les possibilités de soutien aux entreprises ne répondent pas souvent aux besoins réels des entrepreneurs actuels et potentiels, notamment lorsqu'ils sont défavorisés sur le marché du travail.

Les groupes et les zones défavorisés sont généralement pris en charge par différentes agences publiques et semi-publiques, opérant aux confins de la sécurité sociale et des politiques de l'emploi et des entreprises. Sur ce parcours d'inclusion, les services de soutien aux petites entreprises sont souvent de qualité médiocre, et des doubles emplois sont à déplorer. Ils forment rarement un véritable système capable d'accompagner efficacement les groupes défavorisés dans leur parcours vers la création d'une activité indépendante génératrice de revenus. En outre, le personnel des services de soutien aux entreprises n'est que rarement formé à l'aide aux groupes défavorisés, et les agences spécialisées dans le travail avec ces groupes n'ont pas toujours les compétences et l'expérience professionnelles requises.

Ces problèmes expliquent en partie le faible taux d'emploi, la perte de productivité et le taux peu élevé d'emploi indépendant et de création d'entreprise dans les groupes et les zones défavorisées¹.

LES ENTREPRISES ONT BESOIN D'UN SOUTIEN CIBLÉ ET DE QUALITÉ

L'offre de services de soutien aux entreprises figure déjà parmi les principales priorités politiques de l'Union européenne. Les services de conseil et les services communs aux entreprises absorbent environ un tiers des 16 milliards affectés à l'aide aux PME au titre des Fonds structurels pour la période de programmation 2000-2006² (répartis assez équitablement entre les services de conseil proprement dits et le soutien à l'une ou l'autre infrastructure). Un autre tiers de ce total est affecté aux subventions, souvent intégrées dans une offre globale de services de conseil aux entreprises. Les services de conseil jouent souvent un rôle clé dans l'accès aux subventions.

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, une série d'initiatives ont donc vu le jour en vue de documenter les bonnes pratiques en matière de services aux entreprises, de renforcer les synergies entre les nombreux projets mis en œuvre et d'améliorer la qualité, la pertinence et l'offre de ces services³. La DG Entreprises a été officiellement chargée de la plupart de ces initiatives. En outre, la Charte européenne des petites entreprises et ses rapports nationaux successifs mentionnent l'amélioration de la cohérence et de la qualité du dispositif de soutien aux entreprises comme une priorité.

La récente évaluation stratégique de l'assistance financière aux PME⁴ indique également qu'il ne faut pas remettre en

question les fondements de l'infrastructure d'entreprise et du conseil aux entreprises. Cet assemblage répond à des besoins pratiques, particulièrement aigus pour les PME, d'autant plus que les micro-entreprises et les petites entreprises n'ont pas les moyens de s'offrir ces services, jugés essentiels pour leur survie après trois à cinq ans. Le rapport souscrit à la thèse selon laquelle "il est urgent de développer un guichet unique pour les PME capable de fournir des informations sur l'ensemble des services disponibles au niveau national". Par conséquent, le rapport préconise "un rapprochement étroit entre les mesures en faveur des PME et les stratégies de développement régional". En outre, les mesures doivent être ciblées "en fonction de la géographie, de la taille, mais aussi des groupes sociaux concernés".

Cet aspect a également été soulevé dans le livre vert de la DG Entreprises "L'esprit d'entreprise en Europe" et le plan d'action qui en a résulté⁵. Celui-ci stipule que "la Commission continuera à promouvoir l'accès des entrepreneurs de tout horizon, y compris les groupes aux besoins spécifiques tels que les femmes et les entrepreneurs issus de minorités ethniques, aux services de soutien de plus haut niveau de qualité et aux formations en gestion". En ce qui concerne la politique de l'emploi, la task-force européenne pour l'emploi présidée par Wim Kok et le Rapport conjoint sur l'emploi soulignent également l'importance du développement des services de conseils pour les entreprises en phase de démarrage (start-ups)⁶. Enfin, les services de



soutien aux entreprises sont spécifiquement mentionnés dans les deux premiers objectifs des nouveaux règlements sur le FEDER et le soutien à l'esprit d'entreprise figure dans deux des trois priorités des règlements sur le FSE pour la période 2007-13⁷.

À la lumière de ce qui précède, la DG Entreprises envisage de nouvelles initiatives dans le domaine des services de soutien de plus haut niveau de qualité, qui prévoient entre autres une amélioration des systèmes permettant d'adapter parfaitement les services aux entreprises aux besoins des entrepreneurs; l'établissement d'un référentiel européen de qualité pour les services aux entreprises; le développement d'un tronc commun reconnu de formation pour le personnel des services de soutien aux entreprises et le développement de systèmes d'évaluation communs des services aux entreprises.

ASSURER UN SOUTIEN DE QUALITÉ À TOUTES LES ENTREPRISES

2

Les stratégies EQUAL visant à garantir à tous un système de soutien de qualité aux entreprises s'articulent autour de trois lignes d'action, reliées entre elles et se renforçant mutuellement:

Soutien spécialisé à la création et à la gestion d'entreprise

EQUAL réunit de solides arguments en faveur d'un soutien spécialisé à des groupes cibles clés, notamment les femmes, les jeunes, les minorités ethniques, les personnes handicapées, les plus de 50 ans, les organisations de l'économie sociale, etc. En Allemagne par exemple, une formation conçue spécifiquement pour les femmes a permis d'aboutir à des taux de survie de l'ordre de 80%, contre 30% habituellement. Au Pays de Galles, une série d'agences spécialisées dans le pré-démarrage ont contribué à augmenter de 20% le taux annuel de création de nouvelles entreprises.

Cependant, il est clair qu'il existe aussi un tronc commun de compétences et de savoirs que tout créateur d'entreprise doit posséder. Ainsi, selon la DG Entreprises, 80% des problèmes auxquels doivent faire face les minorités ethniques en matière de création d'entreprise sont communs à tous les entrepreneurs. De même, les organisations de l'économie sociale doivent avoir une gestion financière et commerciale saine, à l'instar de n'importe quelle PME.

En vue de trouver un équilibre entre les avantages du soutien spécialisé (par exemple, une plus grande compréhension du groupe client et plus d'empathie avec celui-ci) et les coûts additionnels et le risque d'une marginalisation accrue des bénéficiaires, les organisations spécialisées (souvent des ONG) participant à EQUAL se sont concentrées sur les phases préalables au démarrage de l'entreprise. Elles peuvent ainsi se pencher sur des questions/problèmes spécifiques à certains groupes défavorisés comme la langue, la confiance, les responsabilités de garde, la conciliation de la vie professionnelle et familiale, et les méthodes de travail collectives.

En ce qui concerne les entreprises de l'économie sociale, un soutien spécifique est requis pendant les différentes phases du développement de l'entreprise. Cet accompagnement ne se limite donc pas au pré-démarrage. Ce soutien inclut des structures de gestion coopérative, les rapports avec les travailleurs bénévoles et autres membres défavorisés du personnel, la gestion de financements mixtes (privé-public), les marchés publics, l'audit social, la franchise sociale, etc.

Trois services de soutien clés ont bénéficié d'une attention particulière: les pépinières d'entreprise, les mentors et les "guichets uniques".

La plupart des pépinières d'entreprises se concentrent sur le segment des technologies de pointe et travaillent en étroite collaboration avec des universités et des centres de recherche. Les pépinières développées dans le cadre d'EQUAL

soutiennent de différentes façons les groupes défavorisés:

- Dans la première approche, de jeunes chômeurs font l'objet d'une procédure rigoureuse de sélection. L'objectif est de soutenir des entreprises en phase de démarrage dans des secteurs d'avenir à la mode, comme la conception graphique et Internet, le cinéma, la musique, les relations publiques etc. En Allemagne, une approche de ce type a abouti à un taux de succès de 82% pour l'accès à l'emploi indépendant et à un taux de survie de près de 90% après deux ans.
- Certaines pépinières ont au contraire pour objectif explicite d'attirer des personnes particulièrement défavorisées sur le marché de l'emploi, comme les mères célibataires, les travailleuses sans qualification ou les femmes issues de minorités ethniques, en prévoyant des heures d'ouverture plus flexibles et plus longues, de l'espace pour le travail à temps partiel, de plus longues périodes d'incubation, l'accès aux transports en commun, la sécurité, et la garde des enfants.

Le mentorat a été expérimenté et testé comme un outil permettant d'introduire une dose de réalisme d'entreprise et une certaine empathie dans ce qui risque parfois de devenir une procédure académique de planification d'entreprise. EQUAL a montré l'importance d'associer mentors et promoteurs d'entreprises, et cela pour deux grandes raisons: tout d'abord, leur expérience et leurs antécédents, non seulement dans le secteur et le type d'entreprise mais aussi concernant l'âge, le sexe et l'origine ethnique des bénéficiaires. Ensuite, les compétences interpersonnelles du mentor et l'entente personnelle entre le mentor et les promoteurs d'entreprise constituent un autre aspect important. Ces conclusions ont permis d'aboutir à une série de recommandations méthodologiques claires, comme la nécessité de prévoir des périodes d'essai et l'intégration de men-



tors dans des offres bien définies de soutien aux entreprises.

Des systèmes intégrés de soutien aux entreprises en rapport avec l'offre plus traditionnelle de services

Les "guichets uniques" EQUAL ont été au-delà de l'idée selon laquelle le client doit pouvoir trouver tous les services sous un même toit et mettent donc au point une série de lignes directrices en vue de la reconnaissance d'un réel système de soutien comprenant des phases clairement définies comme l'établissement du profil, la planification, le démarrage, la consolidation et la croissance.

Chaque phase a une durée fixe (de 4 semaines pour l'établissement du profil à 5 ans pour la phase de croissance) et implique l'offre de différents services (comme le conseil, la formation, la qualification, le mentorat et l'accès au microcrédit) qui doivent aider l'entrepreneur à acquérir les compétences personnelles, les savoir-faire mais aussi les ressources nécessaires à la réussite. Ensuite, conformément à la division préalable des tâches, les organismes spécialisés et traditionnels, comme les banques, prennent en charge différentes parties de l'offre de

soutien dans chacune des phases. Des systèmes, reconnus par les banques et les autres agences, ont été mis en place pour enregistrer la progression des entrepreneurs sur cette voie. Ces systèmes mettent également en évidence des taux de survie après deux ans de plus de 80%. Le coût du soutien est évalué à environ deux tiers du coût annuel du chômage.

Des normes de qualité et une formation pour un soutien inclusif aux entreprises

EQUAL a estimé que les différents systèmes intégrés de soutien décrits ci-dessus doivent définir des méthodologies communes et surtout des normes de qualité, des indicateurs et des systèmes pour l'étalonnage des politiques reconnus, qui tiennent compte de la diversité en ventilant les données au niveau des groupes défavorisés. Au Royaume-Uni, cette approche a été utilisée pour élaborer des normes et des procédures de suivi pour les mentors d'entreprises, officiellement reconnues. En Allemagne, EQUAL a créé une Association nationale pour les start-ups et développé des normes de qualité pour le système de soutien dans son

ensemble.

En ajoutant "l'inclusion sociale" aux critères de qualité utilisés pour les services aux entreprises, EQUAL a montré la nécessité de modifier fondamentalement certaines méthodologies de soutien aux entreprises très prisées. Par exemple des outils de planification d'entreprise, plus accessibles et plus flexibles, refléteraient peut-être mieux la façon plus progressive – organique – dont les femmes et les minorités ethniques démarrent leur entreprise. Cependant, pour éviter que ces méthodes se limitent aux services de soutien spécialisés, des programmes de formation à la diversité ont été mis au point. Ils s'adressent aux conseillers d'entreprise et sont abondamment utilisés au niveau national et régional pour un large éventail de groupes défavorisés.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

En s'intéressant aux besoins dans le domaine de la création d'entreprise des groupes défavorisés, les bonnes pratiques testées dans le cadre d'EQUAL reposent sur les orientations et les priorités politiques à l'échelon européen et les renforcent.

Les programmes de soutien aux entreprises au niveau national et régional (notamment lorsqu'ils sont cofinancés par les fonds structurels) permettraient d'améliorer l'efficacité de ces approches:

- en s'assurant de l'existence d'une offre appropriée de certains services destinés à certains groupes spécifiques et types d'entreprise. Le mentorat, les pépinières ainsi que les guichets ou centres uniques figurent parmi les principaux outils;
- en utilisant des partenariats pour négocier des systèmes de soutien aux entreprises intégrant l'offre spécialisée et traditionnelle dans des parcours de soutien cohérents qui répondent aux besoins 'entreprise' des groupes et des quartiers défavorisés;
- en incluant des normes de qualité et des systèmes de contrôle qui tiennent compte de la diversité. Dans ces systèmes de qualité, un tronc européen commun fournirait un instrument utile permettant de garantir que les systèmes de soutien aux entreprises financés par les Fonds structurels sont réellement inclusifs;
- en visant une meilleure coordination entre les pouvoirs publics compétents, les agences responsables du soutien aux entreprises et les acteurs régionaux, comme les agences de

développement et les organisations d'entreprises.

Le personnel chargé du soutien aux entreprises pourrait bénéficier d'une formation reconnue dans tous les domaines précités. Les méthodologies de soutien aux entreprises doivent également être adaptées afin de tenir compte de réalités très différentes (entreprise sociale et économie souterraine).

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

- 1 *Small Business and Government. The Way Forward. (Petites entreprises et gouvernement - La voie de l'avenir) - UK Small Business Service. 2002.*
- 2 *Document de travail des services de la Commission: Vers l'Europe de l'entreprise/Créer une Europe entrepreneuriale – Les activités de l'Union européenne en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) 2003.*
- 3 *Les recommandations politiques de l'UE dans ce domaine font référence aux approches clés suivantes:*
 - Établir une méthodologie pour adapter parfaitement les services aux entreprises aux besoins des entrepreneurs;
 - Établir un référentiel européen de qualité pour les services aux entreprises;
 - Développer une plate-forme européenne de compétences pour le personnel des services de soutien aux entreprises;
 - Développer des systèmes communs d'évaluation pour les services aux entreprises ;
 - Créer des services de soutien de plus haut niveau de qualité.
- 4 *Évaluation stratégique des schémas d'assistance financière aux PME. DG Budget. Rapport final. 2003.*
- 5 *Plan d'action: L'agenda européen de la politique de l'esprit d'entreprise. COM (2004) 70 final.*
- 6 *Communication de la Commission au Conseil. Rapport conjoint sur l'emploi 2003/2004. L'emploi, l'emploi, l'emploi - Créer plus d'emplois en Europe. Rapport de la task-force européenne pour l'emploi présidée par Wim Kok. Novembre 2003.*
- 7 *Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil relatif au Fonds européen de développement régional (Com 2004) 495 et au Fonds social européen (COM (2004) 493.*



DES COMPÉTENCES EN GESTION POUR LES ENTREPRISES SOCIALES

EQUAL CONTRIBUE À ÉTABLIR DES NORMES POUR LES NOUVELLES PROFESSIONS

EQUAL

DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR LE PERSONNEL DES ENTREPRISES SOCIALES

Les entreprises sociales jouent un rôle important dans la société. Elles se distinguent des entreprises habituelles en ce que leurs activités commerciales visent des objectifs sociaux et non un enrichissement personnel. Ce faisant, elles fournissent des biens et services très demandés, qui souvent sont négligés par le secteur privé. Les entreprises sociales fournissent des services de soins de santé ou de garde, des services de recyclage, des biens neufs ou recyclés, des transports, des services de collectivité, de l'énergie renouvelable, des services de construction, des logements et des accès aux télécommunications à large bande. Elles combinent souvent ces services avec des formations sur le lieu de travail dans un environnement favorable aux personnes défavorisées, notamment les personnes handicapées ou les chômeurs de longue durée.

Malgré cela, ou peut-être parce qu'elles fuient la mentalité de l'enrichissement rapide, les entreprises sociales ont tendance à pâtir d'un manque de prestige. Pourtant, le travail en entreprise sociale n'est pas facile car il requiert flexibilité et compétences multiples. Les avantages et les avancements de carrière y sont parfois limités, ou perçus ainsi. Les objectifs sociaux et financiers peuvent être en opposition, tout comme la mentalité des bénévoles et celle du personnel rémunéré. On peut craindre parfois que les salaires et les conditions de travail dans les secteurs public et privé soient minés par la "concurrence déloyale" de ceux qui pratiquent des méthodes d'économie

sociale plus orientées sur les résultats "orientées sur les résultats" en ce sens que les méthodes de travail participatives et la flexibilité interne permettent à l'ingéniosité des employés de s'atteler à augmenter la productivité). Comme si tout cela ne suffisait pas, les entreprises sociales fournissent des emplois, en particulier, à des personnes dépourvues de qualification formelle.

En tant qu'entreprises, elles doivent cependant être bien gérées pour survivre. De par leur nature spécifique, les entreprises sociales ont besoins de nouvelles compétences et qualifications dans les domaines suivants:

- celui qui travaille dans une entreprise sociale ne recherche pas uniquement une gratification matérielle. Ainsi, en termes de gestion du personnel ou des ressources humaines, les entreprises sociales dépendent en grande partie de la **motivation** de leurs travailleurs. Pour maintenir cette motivation, il faut appliquer des techniques de **gestion participative**, lesquelles reposent sur l'implication du personnel dans les décisions relatives au contenu du travail et dans l'amélioration des résultats, et non pas sur une simple exécution de tâches selon des instructions. Pour y arriver, le personnel doit comprendre avec finesse les implications du travail en équipe et s'engager dans un processus collectif de résolution de problème et de prise de décision. Les postes à responsabilités peuvent être assumés à tour de rôle durant des périodes plus ou moins longues, et les emplois peuvent être partagés. Les horaires de travail sont négociables et flexibles. Afin d'accroître la qualité de l'emploi, le personnel assume parfois plusieurs rôles

en parallèle ou successivement. Les décisions stratégiques sont généralement prises au terme d'un processus de consultation avec tous les intervenants. Les réalisations et les résultats sont communiqués à l'assemblée générale des membres ainsi qu'à tous les intervenants au sens large.

- La réussite d'une entreprise sociale dépend du maintien de bons liens avec un certain nombre d'intervenants. Il n'est pas nécessaire de gérer son **capital social**, qui repose sur une certaine confiance, des relations réciproques, des normes de comportement, un sens d'appartenance et des réseaux. Tous ces aspects concernent non seulement le personnel mais aussi les fournisseurs, les utilisateurs finaux, les clients des secteurs public et privé et la collectivité en général.
- Les entreprises sociales ne s'appuient pas sur des techniques conventionnelles et anonymes de marketing. Elles préfèrent se concentrer sur le **marketing social**, fondé sur la proximité, le contact personnel et la confiance.
- **Le financement** résulte souvent d'une combinaison de fonds privés, de financement public et de contributions volontaires en capitaux ou en temps. Gérer ce type de mélange requiert aussi des compétences spécifiques.
- Enfin, les entreprises sociales ont de multiples "facteurs décisifs", c.-à-d. de nombreux objectifs sociaux et environnementaux et pas seulement financiers. Elles s'efforcent non seulement d'assurer leur continuité en produisant un excédent d'exploitation mais aussi d'obtenir des résultats qui ne sont pas



simples à traduire en termes monétaires: amélioration du bien-être social de leurs membres, de leurs clients et de la communauté locale. Les méthodes permettant d'attribuer une valeur monétaire aux coûts et aux résultats des entreprises sociales ne cessent d'être améliorées; les activités de ces entreprises peuvent par exemple se traduire par une diminution des dépenses publiques relatives aux indemnités de chômage, à la sécurité sociale, aux services de santé et de police. Pour déterminer s'il convient d'aider les entreprises sociales et pour opérer un suivi de leurs performances, il faut des techniques spéciales d'**établissement de rapports**, de suivi et d'évaluation qui tiennent compte de leurs objectifs sociaux économiques.

RECONNAÎTRE LES APPRENTISSAGES INFORMELS ET VALIDER LES QUALIFICATIONS

Au fil des années, le Fonds social européen et les programmes d'éducation et de formation tels que FORCE et Leonardo da Vinci ont soutenu de nombreux projets qui ont renforcé les compétences des gestionnaires d'entreprises sociales. Le début d'une approche plus stratégique est apparu au milieu des années 1990, lorsque la Commission européenne a soutenu un projet-pilote visant à établir un *réseau de formation du tiers secteur* (REEN). Celui-ci a organisé une série de conférences européennes et de formations d'été et publié un répertoire de 140 fournisseurs¹ mais, en l'absence de financement permanent, le projet a dû être abandonné après quelques années. Dans ce domaine, l'offre reste fragmentée et les normes communes sont rares.

Les principales initiatives politiques de la Commission européenne dans ce domaine sont:

- la **stratégie en faveur de l'éducation et de la formation tout au long de la vie**, élaborée en 2001 sur la base de deux idées clés: premièrement, l'éducation et la formation doivent aujourd'hui se dérouler tout au long de la vie et ne plus se concentrer sur la période de 6 à 19 ans. Deuxièmement, il importe d'encourager et de reconnaître une grande partie des

apprentissages informels qui s'opèrent au travail et hors du système formel d'éducation ou de formation (l'apprentissage doit se faire en *long* et en *large* durant toute la vie);

- l'initiative en matière d'enseignement et de formation professionnels (généralement appelée **processus de Bruges-Copenhague**), prise par 31 pays dans le but de construire un cadre européen transparent et visible qui permette le transfert d'unités de cours capitalisables entre pays (actuellement possible dans l'enseignement supérieur), et l'établissement de références de qualité communes en matière de formation et de formation des enseignants.

La déclaration de Copenhague du 30 novembre 2002 énonce en ces termes le lien existant entre apprentissage et mobilité ainsi que la nécessité de favoriser l'inclusion: *Des stratégies en faveur de l'éducation et la formation tout au long de la vie, ainsi que de la mobilité, sont essentielles pour favoriser l'employabilité, la citoyenneté active, l'insertion sociale et l'épanouissement personnel. La mise en place d'une Europe de la connaissance et la garantie d'un marché européen du travail ouvert à tous constituent un défi majeur pour les systèmes d'enseignement et de formation professionnels en Europe et pour tous les acteurs concernés. Il en va de même pour la nécessité d'une adaptation permanente de ces systèmes aux éléments nouveaux et aux demandes changeantes de la société*².

À la suite de cette déclaration, les travaux se sont axés sur cinq résultats concrets:

- un cadre unique pour la **transparence des compétences et des qualifications**. L'idée est de rassembler en un format unique, convivial et plus visible les divers instruments de transparence, par exemple le C.V. européen, les suppléments aux certificats et diplômes, l'Europass-Formation et les points de référence nationaux, éventuellement au moyen de la marque *Europass*.
- Un système de **transfert d'unités de cours** similaire au système européen de transfert d'unités de cours capitalisables déjà en vigueur dans l'enseignement supérieur.

- **Des critères de qualité et des principes communs**.

- Des principes communs pour la validation des **apprentissages non formels et informels**.

- **Une orientation tout au long de la vie**, dont le but consiste à renforcer la dimension européenne des services d'orientation et de conseil, cela pour permettre aux citoyens d'accéder plus facilement à l'apprentissage tout au long de la vie.

La formation en matière de gestion d'entreprise sociale bénéficiera de ce processus d'harmonisation. Il y a déjà une série de qualifications en gestion, de divers niveaux, qui ont été conçues pour les entreprises à vocation sociale. La Commission souligne qu'il existe *plusieurs exemples de modules spécifiques de formation à la gestion coopérative (y compris dans le cadre de la formation à distance), voire des cours universitaires destinés aux dirigeants de coopératives. Malheureusement, la plupart de ces initiatives restent isolées et il serait utile de les mettre en réseau à travers l'Europe*. La Commission s'engage à prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que les programmes d'éducation, de formation, d'apprentissage tout au long de la vie et de formation en ligne facilitent la participation des coopératives³.

EQUAL: FOURNIR DES FORMATIONS ET UN ENSEIGNEMENT INTÉGRÉS

Les formations qu'expérimente EQUAL relèvent en général d'une de ces cinq catégories, et de nombreux Partenariats de développement (PDD) interviennent dans plusieurs domaines:

- formation à la **gestion** pour améliorer les performances des entreprises sociales;
- enseignement de **deuxième cycle** et de troisième cycle;
- formation **professionnelle** (surtout dans le secteur des soins de santé);
- formation et animation **préprofessionnelles**;
- formation aux services d'**aide**.

Plusieurs approches très différentes peuvent être mentionnées.

Un programme d'études transnational

Les partenaires d'un Accord de coopération transnational expérimentent un programme d'études de niveau universitaire de 18 mois, le *European Certificate in Community Enterprise (ECCE)*⁴. Les cours sont répartis entre les six pays participants (ES, FR, IT, RO, SE, UK), et leur validation est assurée par l'*University of East London*. Ce programme développe une compréhension commune de l'économie sociale, établit des "communautés de pratiques" pour améliorer les compétences et créer un nouveau profil professionnel, l'"agent d'entreprise collective". Sur les trente étudiants qui ont entamé le programme, six ont abandonné. Le travail accompli jusqu'à présent dans le cadre d'EQUAL montre que la grande diversité de pratiques du développement d'entreprises sociales dans les différents pays permet encore de retirer des enseignements utiles. L'approche en partenariat décrite ci-dessus est un important facteur de réussite pour apprendre utilement et pour permettre l'élaboration ultérieure d'un modèle européen réaliste en matière de pratiques d'aide aux entreprises sociales.

Un vif intérêt pour l'"empowerment"⁵

Les entreprises autogérées, comme les coopératives, sont par nature favorables à l'empowerment car tous leurs membres doivent assumer la responsabilité de la gestion de l'entreprise. Le processus de travail et de prise de décision en groupe peut constituer un important outil de socialisation et de thérapie. EQUAL a par exemple découvert des façons de réussir la réinsertion sur le marché du travail d'anciens toxicomanes et d'élèves ayant décroché, cela à l'aide de cours théoriques et pratiques ayant trait au démarrage d'une entreprise sociale⁶.

L'expérience d'EQUAL montre que certaines personnes défavorisées sur le marché du travail, par exemple les anciens toxicomanes, ont le potentiel de conserver un emploi mais ne peuvent l'obtenir car, ayant décroché du système scolaire formel, ils n'ont pas

les qualifications requises. En stimulant la confiance des personnes peu qualifiées et donc défavorisées sur le marché du travail, en renforçant leurs compétences et en leur offrant des débouchés professionnels, les entreprises sociales jouent un rôle important d'intégration de ces personnes.

En Allemagne, EQUAL a expérimenté avec succès des programmes de formation qui responsabilisent les chômeurs en faisant d'eux les patrons de leur propre entreprise coopérative⁷.

Professionnaliser les soins, un secteur en pleine croissance

En dispensant des formations ayant trait à des compétences utilisées dans le secteur des soins, EQUAL teste des approches intégrées visant simultanément à améliorer l'offre de soins de haute qualité, à intégrer dans le circuit du travail les personnes défavorisées et à réduire l'ampleur du travail informel. La demande de soins pour les personnes âgées connaît une croissance rapide: par exemple, dans le seul Land de Bade-Wurtemberg, 34 000 personnes travaillent dans les soins en établissement et 12 000 dans les soins à domicile. Suite à l'évolution démographique, ces chiffres feront un bond de 25% d'ici à 2010⁸.

Créer de nouvelles professions pour faciliter le développement d'entreprises sociales

EQUAL soutient le développement de nouvelles normes professionnelles formelles à la fois pour les gestionnaires actifs au sein des entreprises sociales et pour ceux qui les conseillent de l'extérieur. La *norme pour gestionnaires d'entreprise sociale*⁹ s'articule autour de trois domaines de compétence: amélioration des relations avec les intervenants, travail avec un conseil d'administration et suivi des performances sociales de l'entreprise. La *norme pour conseillers d'entreprise*¹⁰ couvre quant à elle quatre domaines principaux: connaissance et compréhension des domaines clés, identification des opportunités de démarrage d'une entreprise sociale, aide au démarrage d'entreprises sociales et aide à la survie à long terme des entreprises sociales.

En Italie, EQUAL développe et teste une formation en ligne débouchant sur l'obtention d'une maîtrise en administration d'entreprise sociale¹¹. Ce faisant, la formation crée une nouvelle profession appelée "intermédiaire de confiance" et dotée des profils de compétences suivants:

- détermination de la politique d'externalisation des entreprises à but lucratif;



Deloia

- détermination de l'offre de l'économie sociale;
- organisation de réunions entre pouvoirs publics, entreprises privées et entreprises sociales;
- développement de politiques relatives à la responsabilité sociale des entreprises;
- développement d'idées innovantes.

Cette qualification sera reconnue par la faculté d'économie de l'Université de Padoue pour l'année académique 2005/2006. Les horaires des cours sont conçus pour faciliter la participation des gestionnaires qui travaillent. EQUAL a également montré que les tensions apparaissant au sein de nos sociétés changeantes nécessitaient l'adoption de nouveaux rôles sociaux. Par exemple, dans certains domaines, les jeunes des communautés d'immigrés ont parfois du mal à trouver un emploi adéquat. Le fait d'avoir été confronté à cette situation et éventuellement de l'avoir surmontée constitue une expérience que ces jeunes peuvent transformer en atout si on les forme pour qu'ils puissent aider d'autres personnes à affronter des problèmes similaires. Former des gens à l'exercice de nouvelles professions telles que médiateur interculturel ou mentor en économie sociale aide ces personnes à s'intégrer dans la société, et leur donne également un rôle de catalyseur pour l'intégration de ceux qu'ils conseillent.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les entreprises sociales produisent des biens et des services et proposent un emploi dans un environnement favorable. Elles constituent un modèle alternatif qui

rend le travail en entreprise attrayant pour une gamme plus large de personnes que les modèles conventionnels ne le font. Leur contribution est précieuse: promouvoir l'inclusion, le développement local et le renouveau de la vie associative. Les entreprises sociales courent les mêmes risques que les entreprises commerciales et, partant, ont besoin d'une gestion professionnelle pour pouvoir prospérer. De plus, la multiplicité de leurs intervenants et de leurs objectifs fait de leur gestion un périlleux exercice d'équilibre qui nécessite généralement des compétences plus variées que la gestion d'une entreprise conventionnelle. Il importe donc de disposer de formations mieux ciblées et plus accessibles en matière de gestion d'entreprises sociales.

Dans plusieurs États membres, EQUAL travaille sur les diverses formations nécessaires, une tâche d'assemblage qui commence à prendre forme. Toutefois, un niveau plus élevé de connaissances mutuelles et d'échanges entre les fournisseurs de formation aiderait à rehausser les normes un peu partout, ce qui se traduirait par des entreprises sociales plus nombreuses et connaissant plus de réussite. Encourager ce type d'échanges bénéfiques peut notamment se faire en facilitant la création d'un réseau européen de fournisseurs de formation en matière d'entreprise sociale.

La création d'une nouvelle qualification professionnelle en gestion d'entreprise sociale qui reconnaîtrait les compétences spécifiques aurait pour effet de valoriser le secteur et donc d'améliorer la transparence du marché du travail et la qualité de l'emploi. Cette initiative devrait faire l'objet d'un consensus au niveau européen

dans le but de favoriser la mobilité du travail. Plusieurs États membres de l'UE ont manifesté leur intérêt pour une qualification commune de deuxième cycle en gestion d'entreprise sociale, qui devrait pouvoir être proposée dans toute l'Europe. Un premier pas vers la création de cette qualification consisterait à rassembler la masse critique nécessaire de centres proposant une formation correspondante et de leur permettre de déterminer les modes de collaboration les plus efficaces. Le grand potentiel de synergies en la matière pourrait par exemple être exploité par la création d'un réseau européen de centres d'excellence en gestion d'entreprise sociale.

Outre un certain niveau de compétences générales de gestion, il y a des compétences liées de façon spécifique au domaine des soins aux personnes. Des normes professionnelles sont nécessaires pour garantir la qualité des services aux clients, rendre des comptes aux bailleurs de fonds/investisseurs et offrir des parcours de carrière stables aux travailleurs. En outre, les qualifications professionnelles acceptées au niveau transnational encouragent la mobilité du travail au-delà des frontières. L'établissement de telles qualifications dans le secteur des soins facilitera la vie des travailleurs du secteur, tant de l'UE que des pays tiers, qui souhaitent trouver un emploi dans un autre pays dans le cadre de l'économie formelle, tout en diminuant la tentation du travail illicite.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 *European Directory of Training Organisations for the Third Sector, European Third Sector Training Network, Bruxelles, c. 1996.*

2 Citée sur http://europa.eu.int/comm/education/copenhagen/index_fr.html.

3 *Communication sur la promotion des sociétés coopératives en Europe, COM(2004) 18, 23/02/2004, p. 7.*

4 *ECCO – European Community Co-operative Observatory (TCA 397), dirigé par le Partenariat de développement Thames Gateway, voir www.eccoeuropa.net*

5 *Litt.: Renforcement de pouvoir. Dans le domaine de l'inclusion sociale: processus de mobilisation des ressources et de développement des capacités propres en vue de participer activement à son propre devenir.*

6 *Le partenaire suédois du partenariat de développement TCA 397 (EFF – Empowerment for the Future) compte quatre partenaires : Basta Arbetskooperativ (une coopérative de 80 membres anciens toxicomanes), une organisation de bénévolat, une compagnie d'assurance et l'Université de Lund.*

7 *innova Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften, voir www.innova-eg.de.*

8 *Le partenariat de développement Dritt-Sektor-Qualifizierung in der Altenhilfe est une coalition des principaux organismes d'assistance sociale. Il vise à améliorer le développement individuel, à accroître la qualité de l'emploi et à créer des emplois dans le secteur des soins aux personnes âgées. Le nombre de ses partenaires, qui est passé de 17 à 30, témoigne de son succès.*

9 <http://www.sepbg.co.uk/downloads/semanagementunitsversion3.doc>.

10 <http://www.sepbg.co.uk/downloads/seadviserunitsversion3.doc>.

11 *Le Partenariat de développement Welfare Integrato e Imprenditorialità (nord-ouest de l'Italie) compte 24 partenaires.*



COMBLER LE FOSSÉ NUMÉRIQUE

EQUAL ADAPTE LA MAIN-D'ŒUVRE À LA SOCIÉTÉ DE LA CONNAISSANCE

EQUAL

LES TIC AU BÉNÉFICE DE TOUS LES TRAVAILLEURS

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ne sont pas accessibles à tous. Les personnes qui n'acquièrent pas de compétences en TIC, qui ne s'y adaptent pas ou ne mettent pas à jour leurs connaissances en la matière risquent l'exclusion du marché du travail, voire de la société en général, d'autant plus que les TIC deviennent un domaine de compétences incontournable. Le défi posé par l'apprentissage de ces compétences s'avère parfois particulièrement lourd pour les groupes défavorisés tels que les chômeurs, les personnes handicapées ou les immigrés. Les efforts de formation ne sont pas adaptés aux besoins de ces groupes car ils s'adressent surtout aux gestionnaires d'entreprise et aux employés de type administratif. En conséquence, la grande majorité des travailleurs manuels et des chômeurs sont exclus des recyclages en TIC. Nous risquons en définitive de voir apparaître un "fossé numérique" entre ceux qui ont accès aux compétences en TIC et les utilisent, et ceux qui n'y ont pas accès. En 2001, à peine 29,1% du total de la population active avaient reçu une formation en TIC. Plus précisément, c'était le cas de quelque 27,5% des hommes, de 31,1% des femmes et de 15,9% des travailleurs indépendants, de 16,7% des travailleurs manuels et de seulement 13,7% des chômeurs. Pourtant, 84% des travailleurs ayant reçu une formation en TIC ont considéré que cette formation avait facilité leur travail¹.

Le potentiel des instruments d'auto-évaluation basés sur les TIC reste largement inexploité: les salariés ne savent pas de quelles compétences et formations ils ont besoin, et ne reçoivent pas les moyens d'apprendre les TIC ni de développer leur carrière. Cela signifie également que les employeurs ignorent les compétences que possède leur personnel et ne savent pas comment exploiter les formations pour améliorer le développement de leur personnel et de leur entreprise. En outre, cette situation empêche les échanges de connaissances bénéfiques, auxquels les TIC pourraient contribuer.

De même, les employeurs ne sont pas souvent au courant de la façon de tirer profit des TIC pour prévoir les besoins des entreprises et développer ces mêmes entreprises. Certaines d'entre elles risquent ainsi de prendre du retard car elles ne réalisent pas tout leur potentiel de développement. Qui plus est, si de nombreuses entreprises ne bénéficient pas des TIC, l'UE risque de ne pas devenir une société de la connaissance et de rester à la traîne sur les marchés mondiaux.

CONSTRUIRE UNE EUROPE DYNAMIQUE ET FONDÉE SUR LA CONNAISSANCE

L'UE deviendra-t-elle l'économie de la connaissance la plus dynamique et la plus compétitive au monde d'ici à 2010? Cet objectif a été fixé en mars 2000 lors du Conseil européen de Lisbonne. L'UE relève ce défi par une série de politiques

et d'activités. Réussir à intégrer les TIC dans l'enseignement et la formation est un des grands soucis des dirigeants de l'UE et une priorité politique pour le programme eEurope 2005². Les deux thèmes clés sont: promouvoir la formation améliorée par l'usage des TIC de façon à la rendre accessible à tous, et soutenir les changements liés aux TIC sur le lieu de travail (aux niveaux de la production et de l'organisation du travail) en facilitant l'apprentissage des compétences en TIC requises.

L'UE s'est également engagée à développer l'e-inclusion afin d'éviter qu'un fossé numérique n'élargisse le fossé économique qui sépare ceux qui ont accès aux TIC et à la connaissance et ceux qui n'y ont pas accès. Il est prioritaire de soutenir et d'encourager les entreprises, en particulier les PME, à reconnaître la nécessité d'adopter les TIC à plus grande échelle.

Le rapport de la Task-force sur l'emploi³ a souligné que, dans l'intérêt de sa population, de ses entreprises, de sa société et de son économie, l'Union européenne devait accroître et optimiser ses investissements dans les ressources humaines. Une économie de la connaissance et de services exige d'autres capacités que les industries traditionnelles, des capacités qu'il faut constamment actualiser pour répondre à l'évolution technologique. Les travailleurs qui veulent conserver leur emploi et progresser doivent engranger de nouvelles connaissances et se recycler régulièrement. La productivité des entreprises est tributaire de la constitution et du maintien



d'une main-d'œuvre capable de s'adapter au changement. Une plus grande capacité de réaction au changement de la part des économies européennes exige un haut degré de flexibilité du marché du travail, particulièrement grâce à une organisation moderne du travail. Ce rapport invite instamment les États membres de l'UE et les partenaires sociaux à promouvoir l'utilisation des TIC et la flexibilité du temps de travail en tant qu'outils de modernisation de l'organisation du travail.

INSTITUER L'ÉGALITÉ D'ACCÈS AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Les partenariats de développement formés par EQUAL s'attaquent à la discrimination en se concentrant sur les TIC et leur utilisation. Trois grandes approches ont émergé de leur travail:

- Rendre la société de l'information accessible à tous en se focalisant sur l'utilisation des TIC et sur la mise à niveau en la matière parmi les groupes défavorisés.
- Utiliser les outils se basant sur les TIC pour faciliter l'évaluation des compétences existantes et l'auto-évaluation des besoins en formation.
- Introduire les TIC et y adapter les entreprises, l'organisation du travail et la main-d'œuvre.

Un grand nombre d'activités EQUAL ne paraissent pas innovantes en soi, mais elles constituent un ensemble novateur par rapport à un contexte d'objectifs et d'activités plus larges. La composante TIC, par exemple, peut être innovante pour le secteur concerné ou au niveau régional, ou alors le partenariat peut intervenir pour la première fois afin de changer la situation de personnes défavorisées. C'est l'approche en partenariat qui représente l'innovation la plus importante et donne sa spécificité au travail. La coopération transnationale permet le développement conjoint de solutions basées sur Internet et de logiciels. La possibilité d'apprendre des

choses sur des enseignements et des apprentissages différents dans d'autres pays permet de dégager les conditions nécessaires à la réussite. Lorsque les partenaires sociaux, les entreprises et les personnes travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun, il y a de grandes chances d'amener des changements durables en faveur des groupes visés par EQUAL.

L'accès à la société de l'information pour tous

Dans le but de faciliter l'accès aux TI, le volet d'EQUAL⁴ mené en Grèce emploie des solutions innovantes liées aux TIC pour améliorer les capacités et l'aptitude au travail des **personnes handicapées**, en particulier celles qui présentent un handicap physique. La meilleure connaissance des nouvelles technologies qui en a résulté a engendré une conséquence inattendue: la création de possibilités d'emploi pour les personnes handicapées dans des environnements dont elles étaient précédemment exclues. Facteur décisif dans l'atteinte de ces résultats, l'utilisation des TIC a surtout consisté en des applications de formation en ligne et à distance, des formations aux TI sur le lieu de travail adaptées aux personnes handicapées, et un observatoire en ligne qui suit les activités et les résultats et facilite leur diffusion.

EQUAL a également cherché des moyens efficaces de rendre l'apprentissage à distance accessible à tous les groupes défavorisés en veillant à ce que l'enseignement en matière de TIC soit adapté aux formateurs et aux élèves. Le programme a prouvé que cette approche est bénéfique tant pour les formateurs que pour les élèves, ainsi que pour les chômeurs et les travailleurs. EQUAL a également entrepris une action-recherche sur l'enseignement à distance pour améliorer la diffusion de cours en ligne et de bonnes pratiques par l'utilisation innovante d'une plate-forme de TIC. En vue de soutenir ce développement, le programme a aussi entamé des recherches sur la façon d'intégrer l'accès aux TIC dans un plus vaste système de formation tout au long de la vie.

Pour chercher à résoudre le problème des **qualifications de départ**, EQUAL a mis au point un système d'apprentissage des TIC qui est vraiment ouvert à tous, y compris aux personnes défavorisées, et pas seulement à ceux qui disposent déjà de qualifications au départ. Développé et testé en Suède, ce système est centré sur les chômeurs ainsi que sur les femmes réfugiées, les immigrés, les enfants et les jeunes. Des sondages des PME locales destinés à déterminer les compétences demandées se sont révélés efficaces pour assurer l'adéquation entre les contenus des formations et les besoins des employeurs. Les résultats de ces sondages ont ainsi permis de former les chômeurs aux compétences recherchées par les employeurs.

Ailleurs en Europe, EQUAL a développé et mis en œuvre avec succès un service de formation à la carte qui tient compte du parcours professionnel de plusieurs groupes de femmes exclues d'une participation active à la société de l'information et des emplois pour lesquels les TIC sont devenues indispensables. Le succès de ce service s'explique surtout par les formations spéciales dispensées à un vaste groupe de soutien, composé notamment d'enseignants, de formateurs et d'orientateurs, afin de mettre à jour les compétences nécessaires pour soutenir le processus d'insertion professionnelle des membres du groupe-cible mentionné.

À la suite de tests et de mises au point menés par EQUAL, de nombreux **détenus** ont aussi pu accéder à des formations en ligne, notamment des simulations de web lorsqu'un accès Internet ne pouvait être fourni. Ces détenus bénéficient de mesures de formation soigneusement sélectionnées, évaluées et développées par une équipe d'experts. Les cours sont donnés en petits groupes et, la plupart du temps, les participants étudient de façon autonome ou travaillent en groupe en utilisant le logiciel conçu pour la formation. Cette approche a été complétée par une aide régulière fournie par le personnel carcéral et des contacts réguliers avec un formateur. L'idée était de permettre aux détenus de résoudre seuls des problèmes tout

en évitant la frustration parfois ressentie quand on est trop peu aidé par le formateur. Cette approche basée sur des ensembles de formation à la carte recourant à différents types d'apprentissages, appelée approche par **apprentissage mixte**, avec en plus une visite hebdomadaire d'un formateur spécialisé, a été couronnée de succès.

Auto-diagnostics et échanges d'informations grâce aux TIC

En Belgique, EQUAL s'est attelé au problème de la reconnaissance des avantages de l'emploi des **outils d'auto-évaluation basés sur les TIC**. En effet, les employeurs doivent d'abord en être convaincus avant d'y recourir. EQUAL a mis au point et testé un programme de formation basé sur les TIC pouvant être personnalisé de manière fructueuse afin de donner aux salariés et aux employeurs une image claire des compétences et connaissances nécessaires. En particulier, les résultats des applications-pilotes de l'outil basé sur les TIC ont montré que celui-ci pouvait s'adapter aux PME par une combinaison d'analyse des besoins en formation, d'audit d'entreprise et d'exercice de planification. Cet outil est facilement accessible via Internet ou à l'aide d'un CD-ROM. Son succès est dû en partie au fait qu'il implique et fait coopérer de nombreux intervenants. Afin de convaincre les organisations de formation sectorielles, sceptiques au départ, EQUAL a démontré les avantages potentiels d'une approche intégrée et souligné la flexibilité de cet outil basé sur les TIC. Des résultats positifs ne seront cependant pas possibles sans la participation active des intervenants, dont la contribution est indispensable pour identifier les compétences professionnelles les plus demandées par secteur.

Dans le même ordre d'idées, en Espagne, EQUAL a mis au point avec succès un outil d'**auto-diagnostic en ligne** pour assister les décisions commerciales et de formation ainsi que les processus de fonctionnement de petites entreprises gérées par des personnes



Gender Mainstreaming in der Informationsgesellschaft

défavorisées, notamment des femmes chefs d'entreprise. Les entreprises espagnoles peuvent à présent accéder gratuitement à cet outil en ligne. D'autres aides aux entreprises veillent à ce que cet outil soit rendu disponible, que les entreprises sachent comment en faire le meilleur usage, et que les conseils soient adaptés à chaque entreprise, en fonction de leurs besoins et des technologies concernées.

En Finlande, un **portail en ligne** financé par EQUAL a permis de tester l'utilisation efficace des TIC en vue du partage des compétences et des savoir-faire parmi les travailleurs défavorisés. Ce portail constitue une plateforme de lien entre les travailleurs, dont de nombreux travailleurs âgés et expérimentés. Il s'est avéré extrêmement efficace pour aider ces travailleurs à rester en contact les uns avec les autres et pour leur permettre de parler de leurs problèmes et des solutions concernant les compétences exigées pour tel emploi ou telle tâche. Cet outil est particulièrement utile pour les personnes risquant d'être exclues du marché du travail en raison de leur âge, et il aide également les travailleurs en transition entre deux contrats d'emploi.

Développer les entreprises grâce aux TIC

Quels sont les futurs besoins en matière de TIC d'un secteur ou d'une

région donnée? Quels sont les obstacles qui empêchent les entreprises de s'adapter aux nouvelles technologies? Grâce aux activités menées dans ce domaine, EQUAL a compris que les réponses à ces questions pouvaient servir à convaincre les employeurs d'adopter des solutions basées sur les TIC.

En Espagne, EQUAL a démontré les avantages de moyens novateurs permettant d'inculquer de nouvelles compétences en TIC à un noyau de salariés et d'entreprises dans le **secteur de l'imprimerie et de la publication**. L'approche utilisée se base sur un modèle complet d'adaptation sectorielle, où ce noyau d'entreprises et de salariés sert de moteur de changement pour l'ensemble du secteur. Elle commence par proposer des programmes de formation basés sur les TIC afin de motiver et de former les salariés défavorisés. Ensuite, l'approche soutient les nouvelles entreprises et les nouveaux modèles d'entreprise en facilitant l'accès à l'économie numérique et en offrant de nouvelles opportunités aux chefs d'entreprise et aux entreprises à capital-risque, cela par la création de plans stratégiques.

Dans le secteur de la **radiodiffusion numérique**, EQUAL a tâché, par une approche d'apprentissage intergénérationnel, de résoudre les problèmes de retard de connaissances des travailleurs plus âgés et les difficultés que ceux-ci éprouvent à rester au courant

des nouvelles technologies. En Espagne, EQUAL a ciblé une zone géographique marquée par un fort déclin industriel et donc par un taux de chômage considérable. Le programme communautaire y encourage le recours à des **champions** pour conseiller les petites entreprises dans plusieurs domaines (commerce, formation et autres aspects clés). Les champions disposent d'outils basés sur les TIC pour travailler et pour offrir des formations en ligne aux salariés. Trois rôles de champions sont développés et testés: coordinateur social, médiateur de carrière et gestionnaire de réseau. Ce dernier rôle consiste surtout à introduire les TIC dans les petites entreprises ainsi qu'à informer les indépendants des avantages de ces technologies pour leur entreprise, en particulier des gains de compétitivité qu'apportent les TIC. La plupart des entreprises travaillent avec des outils traditionnels dépassés et n'ont que très peu de connaissances des nouvelles technologies. L'introduction d'outils modernes plus sûrs est donc cruciale, tant du point de vue des compétences et de la compétitivité que de celui de la sécurité.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

À moins d'agir, tout un chacun ne pourra pas participer à la société de la connaissance. EQUAL suggère des idées de politique visant à aider les personnes, en particulier les personnes défavorisées sur le marché du travail, à s'habituer aux TIC et à développer les compétences nécessaires.

Les employeurs et les partenaires sociaux sont invités à s'unir pour:

- Créer des programmes et méthodes ayant pour but de rendre les TIC accessibles à tous, en particulier aux personnes victimes de discrimination sur le marché du travail, par l'adoption de formations à la carte assistées par des enseignants et combinées avec du travail personnel assorti d'aide en face-à-face.
- Utiliser et tailler sur mesure des outils basés sur les TIC permettant l'auto-évaluation de leurs compétences par les employés, créer des formations personnalisées et rentables, cela en vue de promouvoir le développement des salariés et des entreprises.

- Exploiter le potentiel des outils basés sur les TIC pour prévoir les besoins en formation et le développement des entreprises au niveau sectoriel et/ou régional, et utiliser les TIC pour promouvoir un développement compétitif accompagné d'améliorations de la main-d'œuvre et de mises à jour techniques.
- Explorer les possibilités de mettre sur pied des réseaux comptant des médiateurs et /ou des champions régionaux pour conseiller les petites entreprises dans plusieurs domaines (commerce, formation et autres aspects clés).

Les **gouvernements** devraient:

- inclure la promotion de solutions basées sur les TIC dans des approches ou stratégies intégrées destinées à réaliser des changements ou à s'y adapter.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 L'emploi dans la société de l'information – la qualité pour le changement, Exploiter la contribution de la société de l'information pour gérer le changement et améliorer la qualité des emplois, SEC (2002) 372, p 25-26.
2 e-Europe 2005: continuation de la promotion de la société de la connaissance dans l'UE établie dans le cadre d'e-Europe 2002, dont les principaux objectifs sont de développer un Internet bon marché, rapide et sûr, de stimuler l'investissement dans les personnes et les compétences, et d'encourager l'utilisation d'Internet. (www.europa.eu.int/information_society/index_en.htm).
3 L'emploi, l'emploi, l'emploi – Créer plus d'emplois en Europe, rapport de la Task-force pour l'emploi présidée par M. Wim Kok, novembre 2003.
4 Proteas, GR 200958 Grèce.



EXPLOITER AU MAXIMUM LES RESSOURCES HUMAINES

**EQUAL ENCOURAGE LES EMPLOYEURS DES PME À
INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN**

EQUAL

INVESTIR AUJOURD'HUI DANS LE CAPITAL HUMAIN POUR AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DE DEMAIN

Les employeurs de l'UE investissent rarement dans le capital humain, car il n'existe pas assez d'incitations financières, d'obligations légales, d'accords des partenaires sociaux ou d'aides publiques pour les y inciter. Du point de vue d'une petite entreprise, investir dans la formation est – au mieux – une entreprise risquée, et au pire, du gaspillage. Cette situation est encore renforcée par l'absence de formations personnalisées et pertinentes pour les PME et leur personnel. Contrairement aux grandes entreprises, les PME ne bénéficient pas d'économies d'échelle lorsqu'elles organisent une formation sur mesure pour leur personnel, ni de systèmes élaborés de gestion des ressources humaines. Elles ont également plus de mal à maintenir la production ou l'offre de services lorsque le personnel s'absente pour suivre des cours de formation.

EQUAL se propose de remédier à tous ces problèmes en promouvant des systèmes d'investissement dans le capital humain et d'éducation et de formation tout au long de la vie qui répondent à la demande.

L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE POUR PROMOUVOIR DURABLEMENT L'EMPLOI

La stratégie européenne de l'emploi souligne les avantages, pour les employeurs,

d'investir dans la formation des adultes afin d'améliorer la productivité et la compétitivité et de maintenir dans l'emploi les travailleurs âgés. Investir dans l'apprentissage tout au long de la vie permet aussi de promouvoir l'emploi durable. Cet investissement favorise également la lutte contre la discrimination et diminue le risque d'exclusion en augmentant la participation. On peut ainsi se rapprocher de l'objectif suivant: offrir à chacun de réelles perspectives d'accès à l'emploi et de maintien de l'emploi.

Les employeurs doivent être encouragés à investir dans le capital humain afin de permettre à l'Union européenne d'atteindre l'objectif fixé par le sommet de Lisbonne: parvenir, d'ici 2010, à un niveau de participation à l'éducation et la formation tout au long de la vie d'au moins 12,5 % de la population adulte. Pour l'instant, et malgré le fait que certains États membres aient exposé dans leurs grandes lignes des stratégies globales de formation tout au long de la vie, il existe peu d'informations sur la façon de mettre en œuvre des systèmes cohérents de formation tout au long de la vie ou de relever le niveau des investissements dans l'éducation et la formation, tant de la part des adultes actifs que de leurs employeurs.

D'aucuns avancent qu'une plus vaste consultation avec les employeurs et leur participation à l'élaboration de solutions et de systèmes qui répondent à la demande, pourront aider à anticiper les futurs besoins de compétences au sein des entreprises et au niveau sectoriel. Cette anticipation permettrait ensuite de

créer une situation favorable à tous, caractérisée par l'adéquation entre les services fournis et les besoins réels en compétences. (Rapport de la task-force "Emploi").

La participation des partenaires sociaux, tels que les syndicats et les organisations d'employeurs, est essentielle car ils peuvent inciter les employeurs et le personnel à investir dans la formation². L'une des priorités des partenaires sociaux est de jeter des ponts entre l'apprentissage officiel et informel. L'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UEAPME) plaide également en faveur de la reconnaissance de la formation continue informelle au sein des PME³.

EQUAL: IMPLIQUER L'EMPLOYEUR DANS DES PROGRAMMES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION CONTINUES

Obtenir l'adhésion de l'employeur est un élément clé des approches novatrices de EQUAL visant à développer une culture de l'éducation et de la formation continues dans les entreprises. EQUAL a mis en œuvre et testé quatre grandes mesures pour encourager les employeurs, et notamment les PME, à investir dans le capital humain:

- réaliser une analyse de rentabilisation de l'investissement dans le capital humain;
- développer des outils pour l'évaluation des compétences et l'analyse des besoins de formation;



- adapter parfaitement la formation aux besoins spécifiques et adopter une approche mixte en matière de formation; et
- renforcer la mise en réseau et la collaboration via différents moyens, y compris les réseaux de formation.

EQUAL a réussi à montrer que la mise en réseau et la collaboration soutiennent de manière appropriée les points 1 à 3 repris ci-dessus. L'initiative a également mis en évidence l'importance cruciale du calendrier d'intervention. Ainsi, développer des systèmes d'éducation et de formation tout au long de la vie peut s'avérer être un choix particulièrement judicieux pour l'entreprise à la recherche de nouveaux débouchés ou souhaitant expérimenter de nouveaux concepts. EQUAL a mis à la disposition de ces projets des ressources permettant de tester de nouvelles approches sur une période prolongée. Ces expérimentations ont apporté une valeur ajoutée en permettant aux employeurs d'investir dans l'amélioration et le développement d'outils et d'approches pour améliorer le capital humain, ainsi que dans la création et le développement de réseaux de collaboration avec des acteurs clés.

Certaines des approches que nous évoquerons ci-dessous, comme la rotation des postes, ne sont pas nouvelles en soi. Toutefois, la façon dont elles ont été développées et proposées dans le cadre de EQUAL en a amélioré l'efficacité et l'efficacité. La valeur ajoutée de EQUAL par rapport aux approches antérieures réside dans la création d'un plus grand nombre **d'interventions intégrées**. En s'appuyant sur de nombreux concepts bien établis et en les associant, les employeurs des projets EQUAL sont parvenus à élaborer des **solutions pertinentes et conduites par la demande**, qui intègrent en outre les étapes 1 à 4 décrites ci-dessus.

Réaliser une analyse de rentabilisation de l'investissement dans le capital humain

En vue de permettre aux employés (développement et avancement professionnels) et aux employeurs (gains de compétitivité et de productivité) de bénéficier des avantages de la formation tout au long de la vie, cette formation doit être à la fois pertinente et rentable. Pour son analyse de rentabilisation de l'investissement dans le capital humain, EQUAL a tenu compte de la nécessité d'analyser et d'identifier les compétences acquises ou mises à jour. EQUAL peut ainsi apporter la preuve d'une compétitivité accrue, par exemple sur le plan sectoriel, dans le bâtiment, ainsi que dans le secteur commercial et maritime et dans la construction navale, grâce à des analyses de ce type et à l'adaptation résultant de l'offre de formation.

En outre, EQUAL a développé dans plusieurs pays des méthodes ayant une dimension régionale, axées sur l'anticipation des besoins économiques et d'emploi régionaux. Dans ces projets, EQUAL a fourni aux employeurs une analyse de fond sur la base de laquelle ils ont élaboré une stratégie commerciale spécialement adaptée aux caractéristiques régionales, y compris les tendances en matière de migration et les compétences disponibles.

Dans d'autres projets, EQUAL a testé avec succès la valeur ajoutée de l'offre de conseils spécifiques sur les marchés, de la planification des compétences et des possibilités de développement d'entreprises. Certains États membres se sont penchés sur les avantages d'une approche globale en matière de ressources humaines et de gestion d'entreprise, à partir d'un système de gestion de la performance. Ces approches visaient à résoudre le problème de l'absence de gestion des ressources humaines dans les PME et ont créé avec succès un outil intégré d'innovation, afin d'améliorer à la fois le lieu de travail et les chances de survie de l'entreprise.

Certains États membres ont également adapté le modèle de rotation des postes. Il s'agit selon eux d'un outil efficace pour la réinsertion des personnes défavorisées, qui aide en outre les employeurs à permettre au personnel de suivre des cours tout en maintenant à l'identique les niveaux de production et/ou de services. En Irlande, EQUAL a utilisé cette approche de rotation pour assurer l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi de personnes marginalisées (ex-détenus, personnes handicapées et réfugiés entre autres) confrontées jusqu'ici à des discriminations en termes d'accès à l'emploi. En même temps, ce projet a facilité les besoins de formation des employeurs. EQUAL a démontré que 40 % des employeurs participant à un projet de rotation des postes ont pu ouvrir de nouveaux débouchés à leur entreprise en exploitant les compétences et les initiatives des immigrants et d'autres bénéficiaires. En outre, il apparaît qu'une série d'entreprises se sont également développées en recrutant un nouveau personnel, avec pour effet d'offrir des emplois à 83 % des demandeurs d'emploi.

Développer des outils pour l'évaluation des compétences et l'analyse des besoins de formation

EQUAL a développé et testé avec succès plusieurs outils d'évaluation, y compris des technologies de l'information et de la communication (TIC), des outils basés sur le Web et des systèmes de rotation des postes. Ces outils sont utilisés pour évaluer les compétences des employés et, associés à des analyses de déficits de compétences, ils permettent d'identifier les besoins spécifiques des employeurs et les besoins du secteur. Ainsi, dans le secteur des activités portuaires, de nouveaux parcours de formation ont été créés, en adaptant la formation aux résultats de l'analyse des besoins et de la validation/certification conçues conjointement par toutes les parties prenantes.



Adapter parfaitement la formation aux besoins spécifiques et adopter une approche mixte en matière d'apprentissage

Après avoir analysé les besoins, il faut identifier ou créer le type de formation adéquat, la formation "mixte" appropriée. Les PME privilégient les cours abrégés, de préférence sur site, et axés sur les besoins réels en matière d'emploi. Le manque de disponibilités représente souvent un obstacle majeur à la participation à des actions de formation tout au long de la vie. En Italie, EQUAL a donc mis au point une méthode de dialogue constructif avec les employeurs, pour résoudre le problème du calendrier de la formation. Cette approche a permis de tenir compte à la fois des besoins des employés et des armateurs concernés.

- Associer différentes formes d'apprentissage, comme l'apprentissage en ligne (e-learning), l'accompagnement vir-

tuel, le mentorat et l'apprentissage pratique, a permis d'élaborer un programme de mesures de soutien utiles, tant pour les cadres que les travailleurs. Des exemples EQUAL issus de plusieurs États membres ont montré les avantages d'une approche mixte en matière d'apprentissage.

- Dans ce contexte, EQUAL s'est concentré, en Espagne, sur le secteur de l'imprimerie et de la publication et a mis en évidence des moyens efficaces pour aider les employeurs et les employés à s'adapter aux nouvelles technologies, en utilisant de manière tout à fait inédite les outils multimédias et les dernières plates-formes d'apprentissage en ligne pour permettre à 200 employés de se former.
- Au Royaume-Uni, EQUAL a adopté une approche connue sous le nom de "modèle d'apprentissage familial" et l'a appliquée à l'environnement de travail en vue de démontrer que ce modèle

peut également être utilisé pour modifier la façon dont les employeurs perçoivent la formation/l'apprentissage et comment ils y participent. L'utilisation de la rotation des postes dans le cadre de la formation est une autre innovation qui a été explorée dans le cadre de cette approche.

La mise en réseau et la coopération

entre les employeurs et d'autres acteurs ont joué un rôle important dans EQUAL. Le succès de EQUAL résulte en très grande partie du soutien et de la collaboration de toutes les parties prenantes et de la philosophie "gagnant-gagnant" induite par l'appropriation conjointe du processus. Les réseaux de formation se sont révélés un bon moyen de tester et de mettre en œuvre ces approches. L'association d'employeurs, d'organisations d'employeurs et de syndicats a permis de valider de bonnes pratiques et d'assurer leur durabilité. La coopération avec les partenaires sociaux s'est avérée particulièrement utile pour changer les cultures du travail, la perception du travail et des groupes de travailleurs. Cette coopération a aidé les PME à participer à la formation et à transposer des pratiques efficaces et échanger des savoir-faire.

Dans certaines approches explorées par les projets, les partenaires sociaux ont été de véritables moteurs. En Italie par exemple, des partenaires sociaux ont utilisé EQUAL pour aborder des questions capitales en rapport avec la réforme des systèmes d'aide sociale. Ils ont parfaitement réussi à réaliser cet objectif par la responsabilisation des travailleurs, en leur transmettant à tous les compétences et les capacités «syndicales» nécessaires pour prévenir la discrimination sur le lieu de travail.

Les expériences EQUAL de plusieurs États membres ont également mis en évidence les avantages d'une coopération avec des services de l'emploi. La participation de services d'emploi au développement, à l'expérimentation et à la validation de nouveaux modèles les a encouragés à diffuser les résultats et uti-

liser les méthodes développées au niveau des services d'emploi locaux. La création de réseaux internationaux a également permis aux parties prenantes et aux décideurs de se familiariser avec d'autres systèmes éducatifs et modes d'intervention, et de comprendre ainsi quelles sont les clés de la réussite de certains types de formation.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

La création d'une culture de la formation tout au long de la vie exige une approche basée sur la collaboration entre employeurs, représentants des employeurs, syndicats et employés. Les employeurs doivent être convaincus de la rentabilité commerciale de l'investissement dans la formation tout au long de la vie et des avantages de type "gagnant-gagnant" d'une diversification de la main-d'œuvre. Les employeurs qui commencent à investir dans ces formes d'apprentissage à la suite de changements dans leurs attitudes et perceptions généreront à leur tour une demande pour ces services, lesquels finiront par créer un véritable marché de la formation tout au long de la vie. EQUAL a montré qu'une méthode efficace pour convaincre les employeurs est de convaincre simultanément tous les acteurs concernés. Comme l'approche comporte ainsi différentes facettes, les ressources peuvent être intégrées et affectées à l'offre de solutions pertinentes et opportunes, bénéfiques à tous.

EQUAL adresse des messages clés aux **PME/entreprises**, qui sont invitées à s'associer, en rejoignant des réseaux et en coopérant, aux activités suivantes:

- découvrir les avantages de type "gagnant-gagnant" de l'investissement dans le capital humain, en utilisant les potentialités de tous les employés, y compris ceux issus de groupes défavorisés, et en luttant contre les inégalités et la discrimination;
- développer des outils d'évaluation des compétences et d'analyse des besoins de formation;
- apprendre à s'ouvrir à des solutions nouvelles comme l'approche mixte en matière d'apprentissage (apprentissage en ligne, tutorat, apprentissage par la pratique) et des solutions novatrices de formation en entreprise et de formation tout au long de la vie comme la rotation des postes; et
- mobiliser tout le savoir-faire acquis pour anticiper le développement des entreprises et assurer le développement à l'identique de leur personnel.

Messages clés de EQUAL à destination des **partenaires sociaux**:

- ils sont invités à initier et à encourager le développement des réseaux de toutes les façons possibles et à les sensibiliser aux avantages et aux méthodes de l'investissement dans les ressources humaines. Ils sont également invités à aider les employeurs à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour que tous les partenaires impliqués soient "gagnants" (aide au dialogue, information sur la formation existante, développement de nouvelles qualifications, validation et continuité);

- les réseaux peuvent contribuer à alléger le fardeau des PME en particulier et permettent d'accélérer l'apprentissage et le développement d'un marché pour l'apprentissage tout au long de la vie;
- les réseaux opèrent plus efficacement lorsqu'ils relient étroitement les services locaux d'emploi, les instituts de recherche et de formation et les agences responsables des prévisions en matière de développement économique. Une intervention précoce, permettant d'anticiper et d'influencer le changement, aide les entreprises et les travailleurs, y compris les personnes défavorisées;
- la qualité d'un partenariat (qu'il soit sectoriel ou régional) dépend de sa pertinence par rapport à la demande et des efforts consacrés à l'obtention de résultats. Plus l'approche est ascendante et conduite par la demande, plus les résultats seront convaincants et durables;
- ils doivent veiller à ce que les résultats des expériences EQUAL soient utilisés en association avec les rapports annuels sur la mise en œuvre du cadre d'actions pour le développement des compétences tout au long de la vie adopté en février 2002 et l'évaluation de ce cadre prévue pour 2006.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 *L'emploi, l'emploi, l'emploi – créer plus d'emplois en Europe, rapport de la task-force «Emploi» présidée par Wim Kok, novembre 2003.*

2 *Cadre d'action adopté par les partenaires sociaux européens en mars 2002 et second rapport de suivi sur le cadre d'action (2004).*

3 *Position de l'UEAPME sur la communication de la Commission européenne: «Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail», Bruxelles, le 15 avril 2004.*



RENFORCEMENT DE POUVOIR ET MOTIVATION

EQUAL VALIDE LES APPRENTISSAGES NON FORMELS ET INFORMELS RÉALISÉS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

EQUAL

LES COMPÉTENCES NON RECONNUES: UN POTENTIEL À EXPLOITER

Par contraste avec les formations formelles, les apprentissages informels et non formels sont largement sous-estimés ou mal reconnus. Dans une entreprise, quand les salariés et les employeurs ne sont pas conscients des compétences informelles que possèdent les salariés, ceux-ci et l'entreprise accusent un retard de développement:

- les salariés qui n'ont pas une image positive d'eux-mêmes, surtout les moins qualifiés, sous-estiment leurs compétences. Cette idée leur ôte des possibilités et les empêche d'avoir de bonnes aspirations professionnelles. Ils n'ont guère envie de participer à des formations car ils se considèrent "trop bêtes pour apprendre". Ils restent par conséquent peu qualifiés et risquent l'exclusion et la marginalisation sur le marché du travail.
- Les employeurs aussi ont tendance à ne pas connaître les compétences tacites de leurs travailleurs. En conséquence de quoi, ils prennent des décisions moins rationnelles et moins rentables en matière de formation et de développement des ressources humaines et de l'entreprise en général. La main-d'œuvre et l'entreprise deviennent moins compétitives, avec des impacts négatifs sur l'économie.

LA VALIDATION CONTRIBUE À ACCROÎTRE LA MOBILITÉ ET L'ADAPTABILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La validation des compétences existantes, y compris les apprentissages non formels et ceux qui sont opérés sur le lieu de travail, est un processus largement soutenu dans la politique et les pratiques européennes car il apporte des bénéfices tangibles aux salariés, aux employeurs, aux partenaires sociaux, à l'économie et à l'Europe en général. La validation des compétences existantes est également inscrite dans la stratégie de prévention de la discrimination et de l'exclusion sociale des personnes défavorisées qui ont le moins de chances d'accéder à la formation.

En novembre 2002, la déclaration de Copenhague a fixé l'objectif consistant à élaborer à l'échelon européen une série de principes communs en ce qui concerne la validation de l'apprentissage non formel et informel en vue d'assurer une plus grande compatibilité entre les approches adoptées dans différents pays et à différents niveaux, et d'ajouter ainsi de la valeur au travail accompli à l'échelon local, régional et national. Adoptés en mai 2004, ces principes communs établissent les droits des particuliers, les obligations des intervenants et les aspects généraux des systèmes de validation¹.

La validation des compétences existantes est reconnue dans le cadre politique européen comme un outil valable pour aider toute personne à se doter des

compétences requises d'une main-d'œuvre moderne dans une société fondée sur la connaissance, pour permettre le développement de sa carrière ainsi que pour réduire les inégalités et le manque de qualifications². Dans le rapport conjoint sur l'emploi 2003/2004, la validation est considérée comme un outil permettant de renforcer les groupes défavorisés et de promouvoir l'intégration dans la société. Le même message figure dans le rapport de la Taskforce pour l'emploi³.

La validation avait déjà été abordée dans le cadre du programme Leonardo da Vinci⁴, et la Commission a apporté de nouvelles contributions au développement à long terme d'approches de haute qualité et rentables de la validation. La validation commune des compétences encourage également la mobilité professionnelle et géographique au sein de l'UE.

La plupart des États membres disposent de méthodologies de validation des compétences existantes, ou sont occupés à en développer. Des changements sont actuellement apportés pour rendre les systèmes d'enseignement et de formation plus ouverts et plus flexibles (par ex. des formations ayant plus de rapport avec le travail, des micro-apprentissages, des qualifications mixtes combinant formation universitaire et professionnelle). Une validation de haute qualité facilite la mobilité des personnes ainsi que les améliorations à apporter aux politiques au niveau national ou transnational.



Dans le but d'établir un cadre communautaire pour la transparence des qualifications et des compétences, la Commission promeut un portefeuille de documents personnel et coordonné – l'*Europass* – que les citoyens, s'ils le souhaitent, pourront présenter dans toute l'Europe comme moyen de faire valoir leurs compétences et leurs qualifications.

DES BÉNÉFICES CONCRETS POUR TOUS LES INTERVENANTS

La validation, une formule gagnante!

La validation réussie se concentre sur les compétences que la personne possède effectivement, en l'engageant dans le processus et en liant les résultats obtenus à l'enseignement formel. EQUAL montre comment les investissements en travail et en ressources consentis pour la validation des apprentissages non formels et informels constituent une formule gagnante pour toutes les personnes concernées:

- L'accent placé sur les compétences existantes et leur validation se traduit par un renforcement de pouvoir des intéressés. Par l'auto-évaluation des personnes défavorisées et leur sensibilisation, EQUAL a démontré avec succès que ces personnes pouvaient tirer parti des conseils et établir un plan personnalisé de formation et de développement afin d'enrichir leurs qualifications. Après l'obtention de qualifications par la validation, de nombreuses personnes ayant participé à de tels programmes ont exprimé le souhait de continuer sur leur lancée afin d'engranger d'autres qualifications.
- Dans plusieurs États membres de l'UE, la validation a en outre été utilisée avec succès afin d'opérer un renforcement de pouvoir dans cer-

tains groupes de personnes défavorisées, en prêtant attention à leurs besoins et à leurs conditions particulières. Ont ainsi été visés les chômeurs et travailleurs plus âgés, les immigrés, les chômeurs de longue durée, les réfugiés et les détenus.

- Les employeurs deviennent conscients des compétences que leur personnel en place ou leur personnel potentiel possède, ou ne possède pas, et peuvent consentir les investissements adéquats en capital humain pour rentabiliser leurs investissements. Les économies en formation sont considérables car les personnes n'apprennent que ce dont elles ont besoin pour leur emploi, et consacrent moins de temps à la formation, cela au bénéfice du travail et de la vie privée.
- Les établissements d'enseignement bénéficient d'une plus grande demande car les personnes au pouvoir renforcé par la validation, ayant éventuellement décroché des certificats et diplômes par ce biais, cherchent de nouvelles formations.
- Dans plusieurs États membres, les partenaires sociaux, les représentants des employeurs et les syndicats ont appris à se servir de la validation pour communiquer les besoins des employeurs et des salariés aux établissements d'enseignement. Grâce à cela, l'offre de formations correspond mieux à la demande.
- En Suède, EQUAL a prouvé que la validation des compétences permettait aux personnes d'entrer plus facilement sur le marché du travail ou de s'y maintenir. De plus, leurs compétences peuvent ainsi être mieux exploitées et développées qu'auparavant. Cette formule s'avère avantageuse tant pour l'économie en général que pour les intéressés et les employeurs.

Les travaux d'EQUAL montrent que, au moment de l'évaluation initiale, 90% des gens sous-estiment leurs propres compétences. La validation est donc extrêmement importante comme outil de renforcement de pouvoir.

Les outils de validation en pratique

L'auto-évaluation des compétences peut se faire *en ligne*. EQUAL peut prouver que la validation à distance est un moyen rentable d'atteindre un certain nombre de petites entreprises car elle permet de surmonter les obstacles du temps et des ressources. De plus, les partenariats EQUAL aux Pays-Bas ont montré que l'auto-évaluation pouvait déboucher sur la constitution d'un *portefeuille d'attestations* composé de certificats relatifs aux apprentissages formels et non formels, une chance de plus pour l'intéressé de répondre à une offre d'emploi qui lui correspond. Il est également apparu que les employeurs sont très favorables à la création d'une version numérique de ce type de portefeuille.

De plus, EQUAL a testé avec succès d'autres outils de validation:

- Un *passport de compétences* permettant à l'intéressé d'exprimer ses souhaits concernant les compétences qu'il voudrait développer, ainsi qu'un *carnet de progression* servant à consigner les activités journalières visant au développement d'un portefeuille individuel.
- Un atelier de compétences, où les demandeurs d'emploi ou les professionnels des soins débattent de leurs rôles d'une façon qui fasse prendre conscience aux uns et aux autres des compétences qu'ils possèdent réellement et de celles qui sont demandées. Ils peuvent ainsi mieux planifier les démarches à accomplir pour accéder au marché du travail.

Des approches de partenariat sectoriel et transnational qui fonctionnent

EQUAL a démontré que le temps et les efforts consacrés à sensibiliser et à rechercher l'engagement de tous les intervenants valent largement l'investissement. Le soutien des cadres hiérarchiques et des dirigeants est important pour que l'approche soit intégrée. Lorsque tous les intervenants conçoivent ensemble un système de validation, celui-ci reflète les besoins et les aspirations de tout le monde: les salariés, les employeurs, leurs organisations, les partenaires sociaux et les représentants des établissements de formation. L'expérience acquise par EQUAL dans plusieurs États membres montre qu'il peut s'avérer extrêmement difficile de rassembler tous ces intervenants aux cultures institutionnelles et aux intérêts très différents, afin de créer des instruments et des méthodologies de validation. Dans le but de surmonter ces obstacles, EQUAL a montré, par exemple en Italie, qu'il était possible d'éviter des conflits et du travail superflus en commençant à travailler au départ des pratiques de validation existantes.

Dans le cadre d'EQUAL, des normes industrielles et des systèmes d'enseignement formel ont été utilisés comme *points de référence* pour valider les compétences des personnes. Il a été démontré que la première approche de reconnaissance des compétences permettait d'accéder à l'accréditation dans un certain secteur. L'approche complémentaire, qui lie la validation à l'enseignement formel, a prouvé que les personnes possédant une validation "portable" pouvaient en tirer profit pour entreprendre une formation complémentaire dans le cadre du système d'enseignement formel.

Les employeurs ont besoin d'une validation qui reflète des compétences spécifiques dans des emplois spécifiques. Pour cette raison, EQUAL en Grèce a expérimenté une *approche sectorielle* de la validation qui répond précisément à cette demande. Le programme veille aussi à ce que le processus de validation soit flexible afin de pouvoir être rapidement adapté aux exigences changeantes. Cette approche présente un autre avantage: une fois le système en place, il aide à identifier les compétences en évolution ou émergentes ainsi que les compétences des intéressés. Dans plusieurs États

membres de l'UE, EQUAL a développé et testé des systèmes de validation pour une palette très large de professions:

- photographe, mécanicien automobile et électricien;
- employé de "centre d'appels" et télétravailleur;
- agriculteur;
- ouvrier de chantier naval;
- travailleur du secteur des soins;
- travailleur de l'industrie de la pêche, de l'industrie hôtelière et de la restauration.

Le *travail transnational* avec des partenaires d'autres pays européens a ajouté une valeur réelle aux travaux de validation entrepris au titre d'EQUAL. Il a permis aux partenariats de développer des solutions de validation en tirant parti des expériences et des savoir-faire acquis dans d'autres pays européens et d'autres contextes. Une des valeurs ajoutées de l'apprentissage transnational est que les éléments qui contribuent à la réussite d'un système de validation deviennent beaucoup plus clairs. Ainsi, dans le cas d'un système de validation basé sur une combinaison de travail d'apprentissage, de transfert de culture de travail et de compétences tacites, et de



Telfi

formation professionnelle normale, 80% des participants ont réussi à trouver un emploi.

En outre, grâce au travail transnational, on évite de "réinventer la roue" et on trouve des solutions de validation transnationales, un aspect qui séduit les décideurs politiques et les incite davantage à intégrer ces solutions dans les systèmes et lois de leur pays. Les solutions EQUAL ont déjà influencé les politiciens aux Pays-Bas, où il existe peu de lois nationales sur la validation, et en Grèce, où il n'y en a pas du tout.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Si EQUAL a obtenu des résultats si convaincants en matière de validation des apprentissages non formels et de formations sur le lieu de travail, c'est grâce à des spécificités telles que le ciblage de groupes défavorisés, une solide approche en partenariat et les leçons tirées de l'expérience des partenaires transnationaux. La validation est un outil puissant pour exploiter les capacités et les compétences que possèdent déjà les personnes, contribuer au développement individuel de ces personnes, améliorer le capital humain des entreprises et accroître la capacité d'insertion professionnelle des intéressés. Les recommandations d'EQUAL sont notamment celles-ci:

- la **Commission et les États membres** devraient appliquer les expériences d'EQUAL aux nouveaux projets Leonardo da Vinci afin d'en assurer la complémentarité;
- les **États membres** devraient tirer parti des expériences d'EQUAL, adopter et développer les solutions d'EQUAL et les incorporer dans les cadres juridiques nationaux applicables à la validation, afin d'aider les personnes à réaliser leur plein potentiel au travail. En tant qu'employeurs, les gouvernements devraient aussi appliquer les pratiques de validation des apprentissages informels;
- les **organisations d'employeurs, les syndicats, les établissements d'enseignement formel et chaque employeur** doivent collaborer et construire des partenariats solides, de sorte que la validation reflète les besoins de tous les intervenants;
- les **employeurs** devraient reconnaître l'importance et la valeur des compétences acquises par leurs travailleurs sur le lieu de travail, en agissant de concert avec d'autres intervenants et en appliquant ce qu'ils apprennent sur la validation des apprentissages non formels et informels;
- les **fournisseurs de formation** doivent "s'ouvrir", reconnaître la valeur des expériences acquises hors de l'environnement d'apprentissage formel et travailler en étroite collaboration avec les organisations responsables de la validation;
- les **partenaires sociaux** doivent utiliser les résultats des expériences d'EQUAL:
 - en relation avec les rapports annuels sur la mise en œuvre du cadre d'actions pour le développement tout au long de la vie des compétences et qualifications, adoptés en février 2002, et avec l'évaluation de ce cadre, prévue pour 2006;
 - pour aborder le cadre institutionnel des États membres en vue de faciliter la mise en œuvre de systèmes de validation;
 - en les intégrant à la révision des priorités 2006 du cadre conjoint pour le développement tout au long de la vie des compétences et qualifications de l'UNICE/UEAPME.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 Conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil, sur des principes européens communs pour l'identification et la validation de l'éducation et de la formation non formelles et informelles, Bruxelles, 18 mai 2004.
2 Renforcement de la mise en œuvre de la stratégie européenne pour l'emploi, communication de la Commission, Bruxelles, 7 avril 2004, COM (2004) 239 final.
3 L'emploi, l'emploi, l'emploi – Créer plus d'emplois en Europe, rapport de la Task-force pour l'emploi présidée par M. Wim Kok, novembre 2003
4 Transparence des qualifications et validation des compétences en Europe: la contribution du programme Leonardo da Vinci, mars 2004, Bordeaux, France.



LE CYCLE DE VIE PROFESSIONNEL

EQUAL ÉTABLIT DE NOUVELLES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE GESTION DES ÂGES

EQUAL

LE DÉCLIN DE LA POPULATION ACTIVE? BIEN PLUS QU'UNE QUESTION DÉMOGRAPHIQUE

D'ici 2030, l'Union européenne comptera 110 millions d'habitants de plus de 65 ans, contre seulement 71 millions en 2000, et une population active de 280 millions de personnes alors qu'elles sont 330 millions à l'heure actuelle. Cela signifie que la proportion de travailleurs par rapport aux plus de 65 ans chutera de 4,27 à 2,55. À cela s'ajoute que la distribution du travail durant le cycle de vie a profondément changé au cours des 20 dernières années.

L'allongement de la durée des études et les problèmes rencontrés pour trouver un emploi adéquat se traduisent par une entrée plus tardive des jeunes sur le marché du travail. De plus, le taux d'emploi chez les 55-64 ans a considérablement chuté en Europe au cours des trois dernières années: il atteignait à peine 40,1% en 2002 et affichait un fossé important entre les hommes et les femmes (50,1% pour les hommes et 30,5% pour les femmes).

La tendance à la retraite anticipée, constatée ces 30 dernières années, ainsi que le taux de chômage élevé et les nombreuses restructurations d'entreprises ont débouché sur une exclusion toujours plus précoce des travailleurs âgés du marché de l'emploi. Alors que les États restreignent les possibilités de retraite anticipée, les entreprises continuent à les encourager. Qui travaillera pour offrir des services, par exemple, et payer les retraites si cette tendance se maintient alors que la population continue de vieillir?

À l'avenir, les entreprises devront choisir entre adapter leur production à une main-d'œuvre plus âgée, recruter une main-d'œuvre migrante ou relocaliser certaines de leurs activités dans des pays tiers. Ces options n'offrent toutefois guère plus qu'une solution partielle à la pénurie de main-d'œuvre hautement qualifiée et ne s'attaquent pas à la racine du problème. Les travailleurs âgés, et surtout les moins qualifiés, n'ont pas nécessairement bénéficié d'opportunités d'avancement, de diversification, de formation ou d'adaptation aux nouvelles technologies. Par conséquent, ils sont souvent mal préparés à ce qui peut s'avérer une extension inopportune de leur vie active, surtout s'ils exerçaient une profession lourde et manuelle.

Dans ce contexte, que doivent faire les entreprises pour retenir les travailleurs de plus de 55 ans, les motiver à rester sur le marché de l'emploi et y réintégrer les travailleurs âgés qui en ont été exclus à la suite de restructurations?

RELEVER LE DÉFI DE LA DIVERSITÉ DES ÂGES

Il apparaît de plus en plus clairement que si l'on veut atteindre la cible établie par le Conseil européen de Lisbonne - à savoir 70% de la main-d'œuvre disponible - d'ici 2010, il faut agir très rapidement pour accroître le taux d'emploi parmi les 55-64 ans.

Dans le sillage de Lisbonne, deux autres Conseils européens se sont également attelés au thème de l'emploi chez les travailleurs âgés. Le Conseil de Stockholm a fixé un taux d'emploi cible (50% d'ici 2010) et le Conseil de Barcelone a

recommandé d'augmenter l'âge moyen de sortie du marché de l'emploi (estimé à 59,9 ans en 2001) de cinq ans, également d'ici 2010.

Sur la base des recommandations formulées dans le Rapport de la Task-force pour l'emploi présidée par M. Wim Kok¹, le Conseil a adopté, le 1^{er} juin 2004, un train de mesures relatives à l'emploi, assorties de recommandations destinées à l'ensemble des États membres de l'Union européenne. Celles-ci incluent un appel urgent à l'établissement et à l'application de stratégies de "vieillessement actif" afin de reculer l'âge de la retraite et d'encourager les employeurs à recruter et retenir des travailleurs plus âgés.

Par ailleurs, la Communication "Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail" (COM (2004) 146 final) fait le point sur les démarches entreprises pour atteindre les objectifs de Stockholm et Barcelone, et souligne le rôle des gouvernements et partenaires sociaux dans la promotion du vieillissement actif.

La gestion des âges constitue également un thème crucial pour les partenaires sociaux européens², bien que le débat n'en soit qu'à un stade préliminaire. Au niveau interprofessionnel leur plan d'action pluriannuel 2003-2005 inclut une initiative axée sur le "vieillessement actif"; et au niveau sectoriel, seuls les partenaires du secteur du commerce ont signé les Directives sur la diversité des âges au travail, qui recommandent un mélange des groupes d'âges au sein des entreprises (EuroCommerce et Uni-Europa).



La prise en compte des impératifs de santé et de sécurité est une autre manière d'œuvrer pour le "vieillessement actif". La Communication de la Commission (2003, 728 final) "Amélioration de la qualité de l'emploi: un examen des derniers progrès accomplis" souligne que 158 millions de journées de travail ont été perdues à la suite d'accidents du travail survenus dans l'UE en 2000. Cette année-là, les accidents du travail ont débouché sur l'exclusion totale de 15 000 personnes du marché de l'emploi.

En définitive, un cadre législatif a été mis sur pied à l'échelon européen sous la forme de la Directive 2000/78/CE (27 novembre 2000) du Conseil. Cette directive, qui concerne également les travailleurs âgés, établit un contexte général pour l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, et couvre tous les domaines de discrimination, y compris l'âge.

UNE APPROCHE HOLISTIQUE DE LA GESTION DES ÂGES

EQUAL a adopté une approche multidimensionnelle des âges, qui utilise divers outils et implique divers partenaires. Elle présente un certain nombre de facettes:

Changer les attitudes des employeurs vis-à-vis de l'âge

EQUAL s'est penché sur les attitudes paradoxales au sujet de l'âge: d'un côté, les travailleurs âgés sont considérés comme moins productifs, plus réticents envers les changements dans l'organisation du travail et peu intéressés par les formations, surtout dans les nouvelles technologies; de l'autre, ils constituent un atout en termes d'expérience qu'ils peuvent transmettre aux générations plus jeunes. En vertu de l'expérience pratique acquise auprès des entreprises, EQUAL a conclu que l'âge n'était pas un problème en soi, mais devait être envisagé en corrélation avec d'autres paramètres tels que l'ancienneté, les capacités ou la mobilité. Il pourrait néanmoins se muer en facteur aggravant lorsqu'il est combiné avec un manque de compétences, un handicap, des problèmes de santé, etc.

EQUAL a dès lors constaté la nécessité d'approfondir l'analyse des liens entre l'âge et le sexe ainsi qu'entre l'âge et la taille de l'entreprise. Cette initiative s'est focalisée sur la prise de conscience, par les employeurs, des mythes et clichés qu'ils entretiennent au travers de leurs propres attitudes envers leurs employés. L'étape suivante consistait à changer ces attitudes, en les sensibilisant davantage aux facteurs économiques et sociaux sous-jacents, via diverses méthodes (études, diagnostics, conférences de presse, films, portails Internet, etc.). Il en résulte que l'âge est considéré comme un atout dans certains secteurs (services destinés aux personnes âgées, tourisme et banque et assurance de patrimoine, où les employés âgés ont un meilleur contact avec la clientèle). Dans certains pays, les employeurs ont été incités à considérer l'âge comme faisant partie du concept plus global de la diversité, l'âge étant une variable comme une autre à l'instar du sexe ou de l'origine ethnique. EQUAL a également conçu des "kits d'outils" destinés à aider les employeurs à surmonter leurs préjugés quant au recrutement de travailleurs âgés, en les persuadant de tenir compte des compétences plutôt que de l'âge ou du sexe lorsqu'ils engagent du personnel. La collaboration transnationale a permis aux partenaires d'EQUAL de bénéficier des enseignements tirés par d'autres pays en matière de sensibilisation. À titre d'exemple, la stratégie italienne intègre des techniques qui ont déjà fait leurs preuves en Allemagne.

S'intéresser à l'ensemble du cycle de vie professionnel

Partout en Europe, les partenaires d'EQUAL ont considéré l'adaptation au changement dans les divers secteurs comme un point de départ pour étudier le cycle de vie professionnel. En se penchant sur la réorganisation du travail au sein des entreprises, ils ont conclu qu'il était vital de prendre des mesures préventives afin d'anticiper le vieillissement des travailleurs largement à l'avance, dès 45 ans voire plus tôt.

Le travail mené dans le cadre d'EQUAL a également dégagé de nouveaux domaines d'intérêt, comme la demande accrue de compétences dans le secteur du bien-être social, les nouvelles oppor-

tunités en matière de tourisme et de généalogie, et l'obsolescence des compétences dans l'agriculture et la construction navale.

Face à cette situation, EQUAL peut avancer plusieurs exemples d'approche holistique quant à l'adaptation au changement technologique, compte tenu de l'ensemble du cycle de vie professionnel:

- Confrontée à une main-d'œuvre vieillissante ainsi qu'à des changements technologiques, une chaîne de télévision s'est tournée vers EQUAL pour réviser et reconcevoir totalement son mode de gestion des ressources humaines. Cette innovation organisationnelle a commencé par l'établissement d'un schéma des postes et des compétences disponibles au sein de l'entreprise, ainsi que par l'élaboration des fonctions requises pour faire face aux nouvelles technologies introduites. Une formation personnalisée a été mise sur pied afin d'aider le personnel à s'adapter aux changements de fonction et à répondre aux nouveaux besoins techniques. La formation n'était pas limitée, ce qui permettait son étoffement ultérieur et l'acquisition de compétences diverses.
- Dans plusieurs pays, EQUAL est passé d'un concept de gestion des âges à un concept axé sur la gestion de différents groupes d'âges et sur l'idée d'une "seconde carrière". Pour prévenir le dépassement des compétences parmi les futurs plus de 50 ans, les partenaires d'EQUAL se sont efforcés d'identifier les compétences et motivations des employés de 45 ans en vue d'une planification et d'une gestion coopératives de la "seconde carrière" par les employeurs et les employés.
- Dans ce contexte, EQUAL a focalisé la majeure partie de ses efforts d'innovation sur le travail avec de petites, voire très petites entreprises, qui éprouvent souvent des difficultés à établir un service de gestion des ressources humaines. Malgré les problèmes suscités par la grande diversité des entreprises, leur emplacement géographique et leur type d'activité, EQUAL a établi des réseaux qui leur permettent d'échanger et de trans-



mettre les pratiques novatrices. Un autre facteur de succès fut le développement et la mise à disposition d'outils visant à appuyer les entreprises dans la gestion de leur personnel expérimenté (diagnostics à l'échelle locale ou régionale, études, interviews à des moments cruciaux de la carrière, support en matière de retraite anticipée, etc.).

Améliorer la santé et la sécurité

La gestion tout au long de la vie des ressources humaines implique également la prise en compte de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail. Une manière de prévenir les accidents consiste à cibler des groupes de travailleurs et à les informer sur les risques qu'ils encourent en matière de santé et de sécurité. Pour ce faire, EQUAL a recanalisé les informations fournies par une équipe de parties prenantes pertinentes, en ce compris les travailleurs eux-mêmes.

Une autre approche préventive et novatrice, testée avec succès sous les auspices d'EQUAL, combine la recherche d'action avec des activités d'intégration dans les politiques. En termes concrets, il s'agit de demander aux travailleurs âgés comment améliorer les postures et routines afférentes à leur travail, et de convertir les connaissances et le savoir-faire tacites des travail-

leurs en lignes directrices pour un secteur entier. Une bonne illustration de l'impact inhérent à cette approche réside dans un kit d'outils incluant des photos numériques de mouvements dangereux et recommandés, réalisées par les travailleurs eux-mêmes. Cette méthodologie a également été appliquée à l'échelon transnational, permettant de comparer les procédures de santé et de sécurité appliquées dans le même secteur mais dans différents pays.

En ce qui concerne les situations requérant l'adaptation des conditions de travail pour maintenir l'activité de l'employé, EQUAL a testé l'impact d'un encadrement et d'un support individuels en matière de santé et de sécurité. L'encadrement est assuré par une équipe multidisciplinaire de travailleurs et de professionnels des soins de santé. La tâche de cette équipe consiste à recommander et faciliter (voire arbitrer) la mise sur pied de solutions relatives à la santé et à la sécurité pour l'employé individuel et son employeur. Le support, quant à lui, se concentre sur l'obtention, pour ces travailleurs, de postes dans la même entreprise ou dans une autre entreprise, et sur l'apport de formations établies en collaboration avec des partenaires sociaux. Diverses preuves indiquent que cette approche a entraîné une diminution substantielle de l'absentéisme pour cause de maladie.

Promouvoir les liens entre les générations

Dans un environnement de travail en constante évolution, la création de nouvelles professions, la gestion en fonction des objectifs et les pressions exercées pour augmenter la mobilité du personnel sembleraient arguer en faveur du recrutement d'un nombre accru de jeunes plutôt que du maintien des employés âgés. Ceci dit, ces employés détiennent une véritable mine d'expérience que les entreprises peuvent difficilement se permettre de perdre. De plus, dans certains secteurs (comme la construction), il est difficile d'engager ou de conserver des jeunes.

Voilà pourquoi certaines activités d'EQUAL ont tenté d'améliorer l'employabilité de part et d'autre du spectre de l'âge. Ce type d'expérimentation repose sur deux concepts: celui de la connaissance tacite et celui de l'encadrement par un "mentor".

- Le concept de la connaissance tacite renvoie aux compétences générales qui ne sont pas codifiées et qui tendent à être perdues lorsqu'une personne quitte l'entreprise. Très souvent, ni les employeurs ni le personnel ne sont conscients de ces compétences. EQUAL a expérimenté différentes méthodes pour dégager la connaissance tacite. Dans cette optique, elle a identifié le savoir-faire pertinent, l'a traduit en mots et l'a transféré en outils convenant à la transmission (création de passeports et portefeuilles de compétences, photos illustrant les différentes phases d'une tâche particulière ou guides décrivant les profils compétentiels). Cette tentative de faire ressortir les "compétences implicites" a également englobé des discussions en petits groupes d'employeurs et d'employés, des questionnaires et des sessions de coaching.
- Le concept d'encadrement par un mentor a été mis en œuvre et testé afin d'identifier des méthodes efficaces pour la transmission des connaissances. L'une des approches était fondée sur l'organisation de sessions permettant aux travailleurs en départ à la retraite de communiquer des compétences utiles aux jeunes non qualifiés. Il s'agissait d'un processus

bidirectionnel, où les parties se sont apporté des enseignements mutuels. Une autre approche, testée dans plusieurs États membres, impliquait le recours à des médiateurs ou à des consultants afin d'aider les employeurs à établir un système tutoriel. Les conditions indispensables au succès étaient l'engagement de la direction et la prise en compte des nouvelles caractéristiques du poste à pourvoir au jeune travailleur.

Mobiliser tous les acteurs

Le partenariat, l'un des principes essentiels d'EQUAL, revêtait une valeur évidente et indéniable. À titre d'exemple, des employeurs ont participé à tous les "partenariats de développement" visant à changer l'image des travailleurs âgés, à l'aide de médiateurs et de consultants jetant un pont entre la direction et les employés. Les partenaires sociaux régionaux se sont nettement engagés dans plusieurs pays. Tous les partenariats ont consacré un temps considérable à des entretiens individuels avec les employeurs, et des discussions de groupe ont rassemblé employeurs et employés. Les partenariats expérimentant le programme tutoriel ont admis à l'unanimité que la mise sur pied d'un dialogue continu entre la direction, le consultant et les travailleurs âgés était essentielle au succès. Dans le domaine de la santé et de la sécurité, l'initiative a entraîné la mobilisation de médecins du travail, d'ergonomistes et de chercheurs. Enfin, les travailleurs eux-mêmes ont été intégrés dans le processus par le biais d'un support personnalisé, de l'évaluation de leurs besoins de formation, de la validation des compétences informelles ou de démarches collectives.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

La gestion des âges demande une approche intégrée incluant des initiatives dans de multiples domaines, tels que les attitudes envers l'âge, l'adaptation au changement tout au long du cycle de vie profes-

sionnel, la santé, la sécurité et les liens entre générations. Elle concerne tous les groupes d'âges et requiert la mise en place de conditions de travail satisfaisantes tout au long de la vie. L'optimisation du recours à la main-d'œuvre débouche sur une solution "gagnant-gagnant" pour l'entreprise ainsi que les travailleurs individuels. La gestion des âges est une responsabilité conjointe, qui doit engager toutes les parties prenantes: l'État, les organisations du travail, les partenaires sociaux et les individus.

Les gouvernements sont invités à utiliser l'expérience d'EQUAL dans l'établissement de leurs plans d'emploi nationaux ainsi que d'un cadre législatif, financier et fiscal, afin de garantir une stratégie véritablement intégrée du vieillissement actif.

Les organisations du travail sont invitées à considérer la gestion des âges comme une partie intégrante de la gestion des ressources humaines par l'entreprise, et comme un aspect de la gestion de la diversité, l'âge n'étant qu'un critère parmi de nombreux autres (sexe, qualifications, etc.).

- Les questions relatives à l'âge devraient entrer en jeu à un stade très précoce, via divers outils: promotion de l'accès à la formation, stratégies d'apprentissage à vie, formation sur le lieu de travail pour les travailleurs âgés, évaluations de la carrière, entretiens annuels, validation des compétences et de l'expérience, entretiens à des moments clés de la carrière, nouvelles formes d'organisation du travail, amélioration de la santé et de la sécurité afin de maintenir les travailleurs en bonne santé le plus longtemps possible dans l'entreprise, etc.

- La formation devrait être réenvisagée dans le contexte du cycle de vie professionnel, afin de lui conférer une place nouvelle dans le plan de carrière des employés.

- Il conviendrait de mener des études afin d'évaluer l'impact économique de la perte du savoir-faire que les travailleurs âgés emportent avec eux lors de leur départ.

- La promotion des liens entre générations devrait faire partie intégrante de la stratégie des entreprises en matière de ressources humaines. L'employeur doit être impliqué à tous les stades de l'encadrement par les mentors.

Les partenaires sociaux sont invités à utiliser l'expérience d'EQUAL à l'échelon **national**, afin d'établir des accords relatifs à la gestion des âges, qui ne peuvent être obtenus qu'au travers du dialogue social, ainsi qu'à l'échelon **européen**:

- dans le contexte de leur initiative de vieillissement actif, spécifiée dans leur programme de travail autonome pour 2003-2005;

- au cours des négociations actuellement menées sur l'égalité entre hommes et femmes;

- dans le contexte des rapports annuels sur la mise en œuvre du cadre d'actions pour le développement tout au long de la vie des compétences et des qualifications, adopté en février 2002, et de l'évaluation de ce cadre, prévue pour 2006.

Les individus sont invités à initier ce processus de changement et à y prendre part en assumant une certaine responsabilité quant au maintien de leur propre employabilité tout au long de leur carrière.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web: <http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 "L'emploi, l'emploi, l'emploi – Créer plus d'emplois en Europe" – Novembre 2003.

2 *Prise de position de l'UEAPME sur la Communication de la Commission européenne: 'Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail', Bruxelles, le 15 avril 2004.*



VERS UN BRASSAGE DES GÉNÉRATIONS

**EQUAL PRÉCONISE UN APPRENTISSAGE
ENTRE GÉNÉRATIONS POUR UN LIEU DE
TRAVAIL ÉQUILIBRÉ**

EQUAL

EQUAL PRÉCONISE L'APPRENTISSAGE ENTRE GÉNÉRATIONS POUR UN LIEU DE TRAVAIL ÉQUILIBRÉ

Le marché de l'emploi a besoin d'un nouvel équilibre entre les générations. Les restructurations des entreprises, notamment, ont réduit la participation des personnes âgées et engendré une tendance à la retraite anticipée. D'un autre côté, les jeunes éprouvent parfois des difficultés à accéder au marché de l'emploi, en partie parce qu'ils ne veulent pas accepter de postes à faibles qualifications et parce que les employeurs tendent à favoriser l'ancienneté. D'ici 2015, 22% de la population active seront constitués de personnes âgées, et d'ici 2030, le chiffre aura grimpé à 28%. Pendant ce temps, la tranche la plus jeune aura perdu 11% de 2000 à 2015 et 6% supplémentaire en 2030¹. Tous ces facteurs contribueront à une pénurie potentielle de la main-d'œuvre.

Il existe en outre un risque que les compétences et connaissances des travailleurs âgés soient perdues s'ils prennent une retraite précoce, ce qui exercera un impact négatif sur l'économie, les entreprises et les jeunes générations. Bon nombre des stratégies de retraite et d'apprentissage à vie des entreprises négligent la reconnaissance, la valorisation ou l'exploitation du capital humain. Par conséquent, les travailleurs plus âgés sont souvent considérés comme des personnes proches de la retraite plutôt que comme des ressources précieuses au sein de l'entreprise. De plus, la

connaissance tacite tend à se perdre lorsque les personnes âgées prennent leur retraite. Les jeunes ne bénéficient pas de ces compétences pour la progression de leur carrière et les avantages motivants et productifs de l'apprentissage entre générations ne sont pas exploités, ce qui nuit au développement des individus, des entreprises et de l'économie. La racine du problème réside dans les perceptions, si bien qu'un changement s'impose.

Les entreprises, les gestionnaires de ressources humaines et les parties prenantes ne sont pas suffisamment focalisés sur la création d'un climat de travail où l'échange des connaissances encouragerait les travailleurs à étoffer leurs carrières et compétences, ainsi qu'à prolonger leur vie professionnelle. Les obstacles au démarrage d'une carrière constituent un autre facteur non négligeable. Les jeunes travailleurs risquent d'être confrontés au chômage mais doivent également se contenter de faibles revenus lorsqu'ils trouvent un emploi. Beaucoup d'entre eux vivent au sein de ménages d'une personne et peuvent donc sombrer dans la pauvreté, surtout s'ils sont parents uniques. Les problèmes des jeunes constituent une autre source potentielle de conflit inter-générationnel au sein du marché de l'emploi².

Le manque de connaissances inter-générationnelles empêche également les jeunes travailleurs de transmettre leurs compétences à leurs collègues plus âgés, qui pourraient bénéficier, par exemple, de nouvelles connaissances techniques.

Ces défis s'étendent au-delà de la simple question de l'égalité, pour plonger au cœur des solutions qui permettraient aux employeurs de garder et d'exploiter les connaissances et compétences.

DES REPONSES EXHAUSTIVES AU VIEILLISSEMENT

Jusqu'à présent, l'UE n'est pas parvenue à exploiter la totalité de son potentiel en ressources humaines et n'a pas déployé suffisamment d'efforts pour aider les travailleurs à demeurer "employables". Ce constat revêt une importance toute particulière pour certains segments de la main-d'œuvre âgée, qui ont traditionnellement été marginalisés de l'emploi conventionnel pour diverses raisons complexes (insistance sur la retraite anticipée, besoins perçus en matière de compétences, évolution des formes d'organisation du travail). D'un autre côté, il existe également un besoin impérieux d'allonger la longueur de la vie professionnelle et d'augmenter la proportion de personnes âgées parmi les effectifs. Ces besoins sont exprimés dans la cible de Stockholm et l'objectif de Barcelone du Conseil européen pour 2010.

La Communication de la Commission sur le renforcement de la Stratégie européenne pour l'emploi³ suscite de profondes préoccupations quant à la concrétisation de l'objectif de 2010, spécifiant qu'"il est désormais clair que l'Union européenne n'atteindra pas l'objectif intermédiaire: parvenir en 2005 à un taux d'emploi de 67%. Si rien n'est fait, l'objectif de 2010 ne sera pas non plus atteint".



Les décideurs politiques de l'UE donnent des indications claires quant aux solutions requises pour remédier à cette situation. L'élaboration de 'stratégies exhaustives en réponse au vieillissement' est une priorité clé de la Task-force pour l'emploi⁴. Elle est liée à l'apport d'incitants pour les travailleurs, à l'accès à la formation et à l'amélioration de la qualité du travail. Mais les opportunités de tester systématiquement des mesures nouvelles et plus complètes sont rares. C'est là qu'EQUAL a pu jouer un rôle important.

L'apprentissage inter-générationnel, en tant que réponse à l'inégalité du marché de l'emploi, englobe également deux des principaux défis identifiés par le Conseil européen de Stockholm⁵, à savoir l'accroissement de la participation des personnes de divers âges à la formation, d'une part, et au marché de l'emploi, d'autre part. Comme l'a souligné la Task-force pour l'emploi, les compétences des travailleurs âgés méritent d'être valorisées et rehaussées. Il conviendrait en outre de prendre des mesures afin d'éviter une segmentation du marché de l'emploi entre différents types de travailleurs.

Ces démarches sont soutenues par le dernier rapport⁶ du Groupe de haut niveau sur l'avenir de la politique sociale, qui suggère de transposer les craintes de notre société en perceptions positives du futur et en un nouvel équilibre inter-générationnel: les travailleurs âgés ne devraient pas être préoccupés par leur retraite et les jeunes ne devraient pas considérer leur carrière comme incertaine.

EQUAL: PARTAGER LES COMPÉTENCES ET LES CONNAISSANCES ENTRE LES GÉNÉRATIONS

Accorder la priorité aux compétences et non à l'âge

EQUAL s'est penchée sur l'inaptitude de certains gestionnaires de ressources humaines quant à créer des emplois de qualité ou à habiliter et inspirer les travailleurs de sorte qu'ils travaillent plus longtemps indépendamment de l'âge, du sexe, d'un éventuel handicap, etc. La clé de cette démarche réside dans un déplacement des priorités de l'âge aux compétences, connaissances et capacités individuelles.

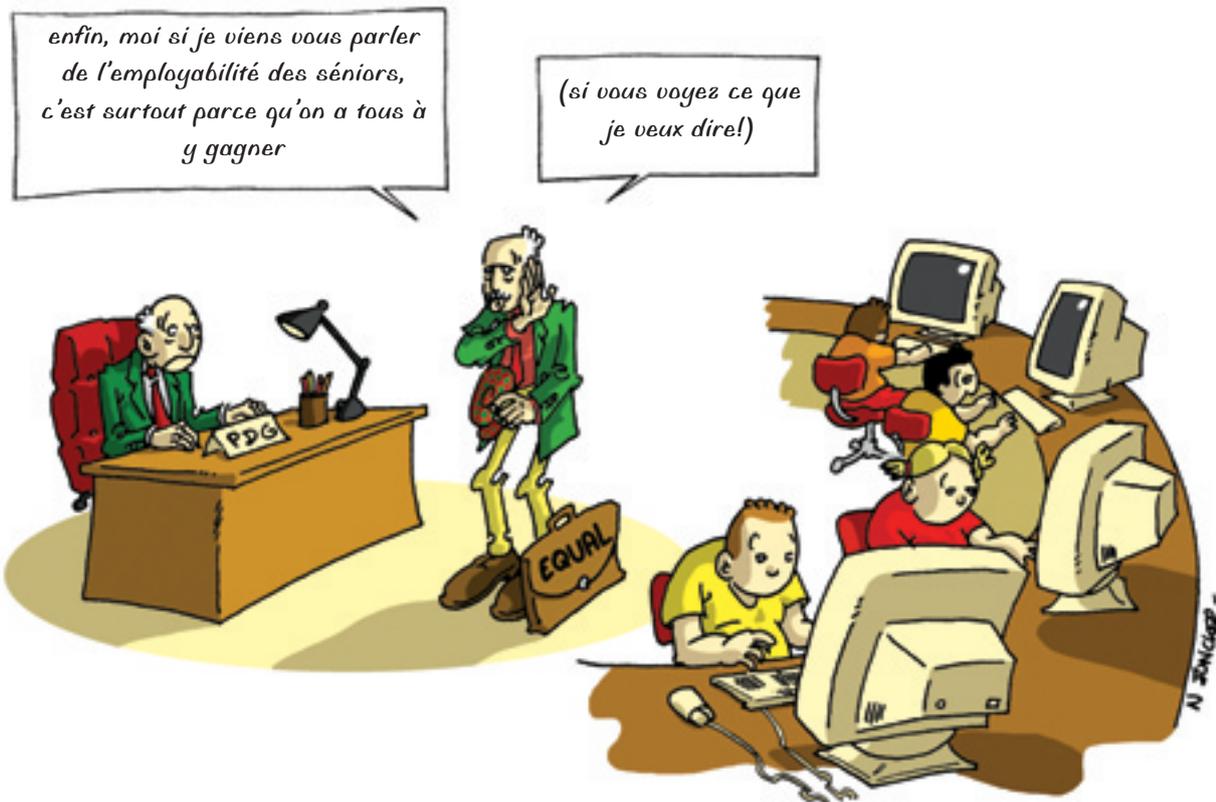
EQUAL a étudié sur le changement des convictions selon lesquelles les travailleurs âgés sont trop vieux pour leur travail et leur secteur. Au travers de ces activités, elle s'est rendu compte que l'âge est un concept relatif et doit être envisagé en combinaison avec d'autres aspects tels que la santé, le sexe, un éventuel handicap, la race et l'ancienneté. Si les attitudes se focalisent sur les compétences et la diversité de la main-d'œuvre, l'âge deviendra moins problématique. Les activités novatrices d'EQUAL ont renforcé la sensibilisation au fait que tous les travailleurs possèdent des compétences et que celles-ci peuvent être échangées par le biais d'un apprentissage inter-générationnel bénéfique aux individus comme à l'entreprise. Le transfert des connaissances et du savoir-faire aux jeunes travailleurs implique qu'ils ne tomberont pas dans l'oubli lorsque les seniors prendront leur retraite. De même, les travailleurs âgés pourront mieux suivre les développements s'ils assimilent les nouvelles techniques et d'autres compétences par l'entremise des jeunes travailleurs. Ce processus contribuera également à résorber le fossé entre les générations.

EQUAL a également expérimenté l'introduction de formateurs/coordonnateurs afin de stimuler l'apprentissage inter-générationnel. Au Danemark, les avantages qui en ont découlé ont incité les employeurs à reprendre cette tâche au terme de son financement par EQUAL. Des modèles d'approche de la gestion des ressources humaines en fonction de la diversité, élaborés et testés dans plusieurs États membres, ont montré qu'une condition préalable à la réussite de l'apprentissage inter-générationnel résidait dans la coopération de toutes les parties prenantes en vue d'un même objectif.

Développer et appliquer des outils novateurs pour l'apprentissage inter-générationnel

EQUAL a approfondi des approches existantes et en a créé de nouvelles afin de favoriser l'apprentissage inter-générationnel au sein de l'UE. Les employeurs doivent choisir les outils qu'ils utiliseront en fonction du secteur concerné, de la taille de l'entreprise, du contexte et de la culture ainsi que du cadre légal à l'échelon national. Les exemples ci-dessous illustrent diverses méthodes de développement et d'application d'outils d'apprentissage inter-générationnel.

- *L'auto-évaluation en profondeur* afin de dégager les connaissances tacites renforce la sensibilisation envers les compétences individuelles du travailleur, et exerce dès lors un effet d'habilitation. En France, EQUAL a mis sur pied une *auto-évaluation en groupes de travail* axés sur des thèmes précis afin de définir les besoins en nouveaux emplois. Elle a en outre mobilisé des employés de plus de 50 ans, actifs à divers niveaux de l'entreprise. Cette démarche, qui a certes été exigeante en termes de temps et d'organisation, s'est avérée efficace pour l'établissement d'une



interaction entre différents groupes, le partage des expériences et la reconnaissance du savoir tacite.

- Une plate-forme d'apprentissage, sorte de forum de discussion, a été établie par EQUAL. Elle permet aux nouvelles recrues et aux travailleurs âgés d'échanger et de transférer leurs connaissances et expériences afin d'évaluer des solutions globales pour la formation et l'organisation du travail. Les entreprises peuvent ainsi accumuler un capital de compétences transférables, reconnues et valorisées. Cette plate-forme, ce réseau de compétences établi entre les employés nouveaux ou seniors, permet à son tour la reconnaissance, la valorisation et le transfert des connaissances en interne.
- Le coaching - ou accompagnement - des travailleurs âgés les a aidés à présenter leurs idées et opinions concernant d'éventuelles solutions à leurs employeurs. Fondées sur le dialogue, les sessions de coaching ont été établies pour les mentors de sorte qu'ils puissent exprimer leurs connaissances tacites et les transfé-

rer à la jeune génération. Cette démarche a exercé un effet d'habilitation et renforcé la satisfaction professionnelle, étant donné que les travailleurs âgés avaient le sentiment que leur expérience était importante et qu'ils étaient écoutés et pris au sérieux.

- Des modèles de tutorat et d'encadrement par des mentors ont été mis sur pied dans plusieurs pays européens afin d'étayer le flux de connaissances entre les travailleurs jeunes et plus âgés. Au Danemark, par exemple, EQUAL a démontré les avantages d'un modèle mettant l'accent sur une distanciation par rapport à l'apprentissage unidirectionnel traditionnel. Elle a en effet prouvé qu'un processus d'apprentissage inter-générationnel bidirectionnel et habilitant pouvait s'établir lorsque les parties apprennent les unes des autres. Le tutorat a également été appliqué de manière à stimuler la validation de l'apprentissage et à contribuer au développement d'une "seconde carrière" en définissant les aspirations professionnelles à venir et en les associant aux formations appropriées. EQUAL a

montré que le rôle du tuteur est plus efficace lorsqu'il n'est pas considéré comme une tâche supplémentaire mais comme une composante intrinsèque et nécessaire des pratiques de l'employeur. Il est également important que ce rôle soit flexible et adapté aux personnes et circonstances concernées.

- La réorientation des filières d'information et de communication peut accroître le flux et la qualité des échanges entre les travailleurs et les générations de travailleurs. En France, EQUAL a établi des groupes de travail multimédias adaptés aux travailleurs âgés. Cette initiative a permis aux travailleurs d'identifier les compétences clés d'un emploi, ainsi que les formations complémentaires susceptibles de les aider à s'adapter aux nouvelles technologies ou à définir une nouvelle carrière. Ailleurs, EQUAL a constaté que le partage d'informations virtuelles pouvait contribuer à l'établissement de plates-formes encourageant l'interaction avec les personnes âgées, au développement d'espaces virtuels pour la démonstration interactive

des applications des TIC et à la création d'outils multimédias pour l'auto-diagnostic des besoins de formation et d'adaptation en matière de TIC.

- EQUAL a également participé à l'établissement d'une *approche globale* impliquant plusieurs partenaires de tous niveaux afin de trouver des solutions pour les entreprises, les agences pour l'emploi et les organisations locales. Cette approche a contribué à motiver les entreprises et les travailleurs âgés à revenir sur le marché de l'emploi par le biais d'évaluations des compétences, d'ajustements de l'organisation du travail et d'une communication positive soulignant les compétences acquises grâce à l'expérience. Dans ce contexte, il a été constaté que la *coopération internationale* permettait la transposition des bonnes pratiques en nouveaux contextes culturels car la confrontation aux différences culturelles dégage plus clairement les conditions à remplir pour établir un système spécifique.

l'ensemble de leurs compétences dans l'entreprise. Enfin, la sensibilisation accrue envers les compétences existantes permet d'investir efficacement dans leur développement, de manière à promouvoir les avantages compétitifs au bénéfice de l'entreprise et de la croissance économique.

L'expérience d'EQUAL a permis, notamment, de formuler les messages clés suivants:

- **Les institutions de l'UE, les gouvernements nationaux, les partenaires sociaux et les acteurs clés** au niveau local et régional devraient collaborer afin d'intensifier la focalisation sur les compétences, les connaissances tacites et les avantages inhérents aux échanges inter-générationnels, et de lever les "barrières de l'âge".
- **Les Etats membres, les employeurs et les partenaires sociaux** pourraient exploiter l'expérience d'EQUAL en établissant un pacte inter-générationnel.

- **Les gouvernements** pourraient exploiter l'expérience d'EQUAL en formulant et en étayant des stratégies d'apprentissage inter-générationnel.

- **Les partenaires sociaux** devraient établir des réseaux et accroître la sensibilisation envers les avantages de l'apprentissage inter-générationnel, ainsi que les diverses techniques disponibles pour valoriser, échanger et transférer les connaissances.

- **Les employeurs** pourraient exploiter l'expérience d'EQUAL en:

- développant des stratégies d'apprentissage inter-générationnel au sein de leurs entreprises, avec l'aide des partenaires sociaux et des réseaux de formation;
- utilisant l'ensemble du capital interne de connaissances. Cette démarche peut entraîner une réduction des frais de formation, des départs en retraite anticipée et des risques de pénurie de main-d'œuvre;
- choisissant et adaptant des outils d'apprentissage inter-générationnel convenant à leurs circonstances. Les outils d'auto-évaluation peuvent aider les travailleurs à reconnaître et valoriser les connaissances qu'ils détiennent, et les inspirer pour optimiser et transférer ces connaissances. Le coaching, le tutorat et l'encadrement bidirectionnel par des mentors sont d'autres exemples d'habilitation susceptibles de motiver les travailleurs à étoffer leur carrière et à travailler plus longtemps.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal>

est à votre disposition.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

L'apprentissage inter-générationnel est une situation "gagnant-gagnant" pour les travailleurs, les entreprises et l'économie. Les travailleurs apprennent à valoriser leurs propres compétences en les échangeant, et trouvent la motivation requise pour étoffer leur carrière et travailler plus longtemps. Les employeurs, quant à eux, bénéficient d'effectifs plus motivés et plus efficaces, qui utilisent

1 Rapport du groupe de haut niveau sur l'avenir de la politique sociale au sein d'une Union européenne élargie, mai 2004, Commission européenne, DG Emploi et Affaires sociales.

2 Idem.

3 Communication de la Commission renforçant la mise en œuvre de la Stratégie européenne pour l'emploi, Bruxelles, le 7 avril 2004, COM(2004) 239 final.

4 La Commission a établi une Task-force européenne pour l'Emploi, dirigée par Wim Kok, afin d'examiner de manière autonome les défis clés liés à l'emploi, ainsi que d'identifier des mesures de réforme pratiques, susceptibles d'aider les États membres à implémenter la version révisée de la Stratégie européenne pour l'emploi, et à atteindre ses cibles et objectifs. (L'emploi, l'emploi, l'emploi - Créer plus d'emplois en Europe, novembre 2003).

5 Rapport conjoint de la Commission et du Conseil: "Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif", Bruxelles, le 8 mars 2002.

6 Rapport du Groupe de haut niveau sur l'avenir de la politique sociale au sein d'une Union européenne élargie, mai 2004, Commission européenne, DG Emploi et Affaires sociales.



UNE MACHINE À EMPLOIS POUR LES FEMMES

EQUAL CONTRIBUE À AMÉLIORER LES SERVICES DESTINÉS À LA FAMILLE

EQUAL

LES DISPARITÉS HOMMES/FEMMES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL EUROPÉEN

Le chômage et les disparités entre les hommes et les femmes en matière d'emploi sont des problèmes économiques urgents, auxquels l'UE doit s'atteler en puisant dans sa plus grande réserve de main-d'œuvre inexploitée: les femmes. Même si la proportion de femmes sur le marché du travail a progressivement augmenté au cours de la décennie écoulée, passant de moins de 50% à 55,6%, il subsiste de grandes disparités entre les femmes et les hommes en matière d'emploi¹. Les femmes ayant un niveau d'instruction faible et les femmes plus âgées présentent un taux d'emploi beaucoup plus bas, tout comme celles qui ont des enfants ou doivent s'occuper de personnes dépendantes. Le partage des tâches familiales est encore loin d'être équitable dans la plupart des ménages et, dans nombre d'États membres, les femmes restent plus exposées au chômage et à l'inactivité que les hommes.

Le manque de services de garde et de soins est l'un des obstacles majeurs empêchant les femmes ayant à leur charge des enfants en bas âge ou des parents vieillissants d'accéder au marché du travail. Cette constatation figure dans tous les rapports conjoints sur l'emploi rédigés depuis 1998.

DES SERVICES DE GARDE POUR RÉDUIRE LES ÉCARTS ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Tant la task-force sur l'emploi que le sommet européen de printemps 2004

ont souligné l'importance de la dimension de genre pour la croissance de l'emploi. Si l'on veut atteindre l'objectif de Lisbonne consistant en un taux d'emploi global de 70% d'ici à 2010, l'objectif spécifique d'un taux de 60% pour l'emploi féminin doit aussi être atteint. Pour la même échéance, les structures de garde d'enfants dans chaque État membre devraient atteindre une couverture de 33% des enfants de moins de trois ans et de 90% des enfants dont l'âge se situe entre trois ans et l'âge de la scolarité obligatoire.

Bien que plusieurs États membres aient déjà atteint les objectifs en matière de garde d'enfants en âge préscolaire, l'offre pour les bébés et les nourrissons est anormalement faible. Dans la plupart des cas, les services en place couvrent moins de 10% de la demande. Même les pays réputés pour l'offre correcte de services de garde d'enfants connaissent actuellement, à cause des horaires de travail de plus en plus irréguliers, un besoin urgent de services plus flexibles, avec des horaires plus larges, notamment après les horaires scolaires.

En raison du vieillissement de la population², les soins à apporter aux personnes âgées et fragiles deviennent une priorité politique dans toute l'Union européenne. Entre 2000 et 2010, le nombre de personnes de plus de 80 ans aura augmenté de 35%. En 2010, à peine 10% des personnes de ce groupe d'âge vivront dans un ménage collectif, et 44% vivront seules.

DES AVANTAGES POUR TOUTES LES FEMMES, AVEC OU SANS EMPLOI

Les partenariats EQUAL axés sur l'égalité entre les hommes et les femmes ont développé de bonnes pratiques qui peuvent contribuer à accroître le taux d'emploi des femmes. La création de nouveaux services de garde et autres services d'aide familiale génère un double effet: des emplois pour les chômeuses ayant une instruction de base faible ou inexistante, et l'accès au marché du travail pour les autres femmes, sans emploi ou inactives, qui ne pouvaient auparavant rechercher un emploi rémunéré à cause du manque de structures de garde.

C'est surtout en Belgique, en France, en Italie, au Luxembourg et en Espagne qu'EQUAL a réussi à créer ce type de changement à l'aide d'une approche multiple composée de divers éléments essayés et testés. Le facteur décisif est la combinaison de plusieurs ou de la totalité des composantes suivantes.

Jeter les bases de l'égalité des chances: formation de base et certification des acquis

Le fait d'intégrer l'évaluation et la validation des compétences informelles (certification des acquis et bilan de compétences) dans une formation de base dans les domaines de la garde d'enfants et des soins aux personnes âgées a considérablement contribué à l'intégration durable des chômeuses



de longue durée et des femmes inactives sur le marché du travail. La valorisation et la certification des compétences acquises, par exemple en élevant ses enfants et en entretenant son foyer, permettent de valider les références éducatives d'un groupe-cible qui ne répond pas aux conditions imposées pour suivre une formation normale en soins de santé dispensée dans l'enseignement pour adultes. Cette approche favorise les perspectives d'emploi mais crée également des opportunités d'éducation pour adultes et de formation tout au long de la vie.

Parmi les approches spécifiques aux chômeuses de longue durée et aux femmes inactives, quelques-unes se sont avérées particulièrement efficaces:

- Employer une **méthode de portefeuille**, par laquelle les apprentissages antérieurs et les nouveaux accomplissements sont rassemblés dans un dossier de progression individuelle et reconnus comme égaux aux exigences de l'éducation et des formations formelles. Dans certains cas, cette méthode a permis l'obtention d'un certificat d'études secondaires inférieures et, dans d'autres, d'une qualification ouvrant l'accès à des formations classiques en soins de santé de niveau supérieur.
- Afin de répondre aux besoins des élèves inexpérimentées, les **programmes étaient modulaires et plus courts que les formations classiques**, sans jamais constituer une version simplifiée du contenu normal des cours. Ils ont été **centrés sur les besoins de groupes d'âge spécifiques**. Par exemple, la formation à la garde d'enfants après les horaires scolaires a été spécifiquement conçue pour permettre aux participantes de gérer des programmes attrayants pour les enfants en âge scolaire, comprenant notamment des activités telles que protection de l'environnement, jardinage, recyclage, bricolage, musique, théâtre, expression corporelle, jeux populaires et sports. La formation aux soins pour personnes âgées a dispensé aux participantes les compétences les habilitant à accomplir des tâches telles que soins infirmiers de base, préparation de repas diététiques ou tâches ménagè-

res, qui sont complémentaires des services de soins habituels.

- Ces programmes étaient **fortement ancrés dans le travail et combinaient formation pratique et instruction théorique**. Les placements professionnels dans des structures de garde existantes ou dans de nouvelles structures, réalisés grâce à EQUAL, ont permis aux participantes d'appliquer immédiatement leurs nouvelles compétences et d'interagir avec du personnel de soins ou de garde plus expérimenté. Une supervision permanente, des réseaux permettant l'échange et le soutien entre collègues et, dans le cas des soins aux personnes âgées, des réunions avec les professionnels qui avaient déjà aidé la même personne ou le même couple âgé ont encore renforcé les compétences des nouvelles travailleuses sociales et créé une base solide pour une relation durable avec les "clients", c'est-à-dire les citoyens ou parents âgés.

Passer de la formation au lieu de travail

Les expériences passées ont montré que dispenser une formation à des femmes issues de groupes défavorisés et les aider à accéder au marché du travail ouvert n'est pas suffisant pour leur assurer un emploi durable. Pour cette raison, EQUAL a combiné des efforts de formation avec la création de services de soins supplémentaires, tant en institution qu'à domicile, créant ainsi un grand nombre de nouveaux emplois. Afin d'empêcher les femmes défavorisées de retomber en situation de chômage ou d'inactivité, les partenariats ont réussi à faire entrer en service les nouvelles structures dès l'achèvement de la formation. Une coopération étroite avec les gouvernements locaux a aidé à étendre les services des centres de soins existants et à créer de nouvelles entreprises de services. Les résultats positifs ont été grandement facilités par:

- **La participation non seulement des départements de services sociaux mais aussi des départements chargés du développement économique**. Le fait que les partenaires EQUAL aient insisté sur le manque

de compétences et les besoins des entreprises a influencé les municipalités en faveur d'une augmentation quantitative et qualitative des soins. Ils ont réussi à convaincre les autorités d'étendre les horaires d'ouverture de leurs centres de garde d'enfants et d'ouvrir de nouveaux centres pour les tout petits enfants et/ou les personnes âgées dans une série de communautés locales situées à proximité de zones industrielles et commerciales très fréquentées dont les besoins en main-d'œuvre ne sont pas satisfaits.

- **S'allier avec des agences de développement économique et des conseillers en affaires** afin de soutenir les entreprises de l'économie sociale ou les micro-entreprises depuis le tout début jusqu'à la phase de démarrage et au-delà. En plus de répondre aux besoins spécifiques des femmes ayant l'esprit d'entreprise, EQUAL a encouragé des ONG locales à lancer des coopératives de services pour éviter que des femmes mal préparées pour ce type de défi soient submergées par un fardeau excessif de responsabilités commerciales.

Lier les soins à d'autres services d'aide familiale

Des études préliminaires ont aidé à analyser **comment l'organisation des soins et d'autres services d'aide familiale pouvait stimuler l'emploi des femmes** et contribuer à améliorer l'équilibre entre le travail et la vie familiale des parents. L'offre de services d'aide ménagère et de services de transport adéquats s'est avérée un moyen très efficace pour atteindre cet objectif:

- Des agences de services gérées de façon professionnelle, mises sur pied en France, Italie et Espagne grâce à EQUAL, ont transformé les **tâches ménagères en emplois normaux assortis d'une couverture de sécurité sociale**. La même approche a été suivie avec autant de réussite pour des tâches diverses allant de petites réparations ménagères à l'accompagnement d'enfants ou de personnes âgées à des activités de loisirs ou aux rendez-vous médicaux. Les agen-



ces de services, qui reçoivent de plus en plus de demandes pour de multiples petites tâches, engagent des travailleurs pour des emplois à temps partiel ou temps plein. Une autre solution consiste à aider les femmes à trouver des clients puis à aider ceux-ci à accomplir les procédures administratives nécessaires, par exemple le calcul des rémunérations et la rédaction des contrats de travail.

- Dans les zones mal desservies par les transports publics, EQUAL a encouragé la mise en place **de nouveaux moyens pour effectuer les navettes**. Dans une zone rurale retirée, un partenariat EQUAL a acheté des minibus et dispensé à des chômeuses une formation de chauffeur afin de les aider à mettre sur pied un service de transport régulier. Une entreprise similaire a été lancée en France, dans laquelle un système de covoiturage et de location de vélos a en outre été institué à titre d'alternatives bon marché. Dans les deux cas, les emplois créés sont occupés par des femmes (et des hommes) précédemment au chômage et, en même temps, la mobilité accrue a ouvert des perspectives d'emploi pour d'autres personnes.

Créer des partenariats public-privé pour des emplois durables

Compte tenu des budgets publics de plus en plus restreints, les nouveaux modèles de financement mis au point dans le cadre d'EQUAL ont joué un rôle essentiel pour assurer le caractère durable des nouveaux services mentionnés plus haut. De nombreux projets ont lancé des partenariats public-privé en associant autorités locales et régionales, employeurs, partenaires sociaux, ONG et utilisateurs. L'approche par partenariats d'EQUAL s'est avérée un moyen idéal de solliciter l'engagement de tous ces acteurs.

- Le fait de bénéficier d'une productivité accrue et d'une diminution de l'absentéisme a permis aux employeurs de comprendre qu'**aider financièrement une offre de soins à la carte constituait un bon investissement commercial**. De grandes entreprises ont contribué aux coûts de mise sur pied et de fonctionnement ou, moins fréquemment, créé un service de garde d'enfants géré par l'entreprise et subventionné par la municipalité. Même les PME qui estimaient que de telles solutions

n'étaient pas dans leurs moyens sont devenues des partenaires de coopératives locales de garde d'enfants. Les incitations fiscales, comme celles qui ont été introduites en Italie, ont également joué un rôle important.

- Le fait de se rendre compte que des **transports adéquats permettaient aux populations de bénéficier de possibilités d'emploi "plus éloignées"** a encouragé les acteurs clés à prendre des mesures pour assurer la survie des services. Des entreprises, associations locales et agences de tourisme sont devenues des clients réguliers et ont ainsi contribué à consolider les nouvelles entreprises. Dans une zone rurale avec un taux de chômage élevé, EQUAL a permis de créer un nouveau cadre grâce auquel les petites municipalités peuvent sous-traiter aux nouvelles entreprises des services de transport.
- EQUAL a développé et renforcé deux **modèles de financement prometteurs**: l'un est basé sur un système de bons de services publics d'État destiné aux familles défavorisées et aux parents isolés, et l'autre commercialise des services commerciaux pour les personnes qui

ont les moyens de payer pour ce type d'aide. Dans quelques pays, des partenariats ont réussi à convaincre des entreprises à inclure ces services dans l'ensemble d'avantages offert à leurs salariés.

Intégrer dans les systèmes normaux des approches égales des services de garde

Les partenariats EQUAL étaient bien conscients du risque de scission du marché du travail en deux niveaux que pouvait entraîner l'introduction d'une catégorie d'emploi réservée aux travailleurs sociaux à faible niveau d'instruction. Ils ont donc tenu à placer au centre de leurs activités l'intégration des nouvelles approches dans les systèmes conventionnels de formation et de rémunération. Les facteurs de réussite de ces stratégies d'intégration étaient notamment:

- Des plans d'action en coopération avec les gouvernements nationaux qui comportaient de **nouveaux profils professionnels pour les travailleuses dans les secteurs** de la garde d'enfants ("les mères de jour"), des soins aux personnes âgées ("soins sociaux ou assistantes en soins") et des services d'aide familiale ("assistantes en aide courante") ont été intégrés dans **l'offre normale de formations en soins** des pays sans système de certification des acquis antérieurs. Au Luxembourg, par exemple, le gouvernement utilisera la formation de base en matière de garde d'enfants, qui intègre un tel système, comme modèle de formation dans d'autres secteurs économiques.
- **Le fait d'associer les partenaires sociaux à un stade précoce dans le processus de validation** a facilité la négociation de conditions de travail et de rémunération adéquates. Les syndicats ont aussi joué un rôle important en élaborant des accords qui sont devenus parties intégrantes de stratégies locales ou régionales destinées à lutter contre les pièges du chômage, de l'inactivité et des bas salaires ainsi que contre le mar-

ché clandestin des soins et ses conditions de travail précaires.

- **Transférer et adapter des modèles** issus d'États membres ayant un système bien établi de certification des acquis antérieurs, par exemple la France ou le Royaume-Uni, et utiliser leurs bonnes pratiques comme des tremplins d'accès à un enseignement de niveau plus élevé dans le domaine social et des soins de santé, cela au profit des groupes défavorisés.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les bonnes pratiques EQUAL, comprenant notamment une mine de programmes de cours, de méthodologies et d'instruments, sont disponibles pour apporter une aide nationale, régionale et locale aux gouvernements qui cherchent à puiser dans la réserve non exploitée de travailleuses potentielles. Ces gouvernements sont encouragés à lier leurs stratégies d'accroissement de l'emploi féminin aux politiques en matière de développement économique et d'éducation, cela en conformité avec l'obligation établie par le traité d'Amsterdam d'intégrer la dimension de genre dans tous les domaines politiques. Toutefois, étant donné les écarts entre les taux d'emploi des femmes et des hommes, des actions spécifiquement destinées aux femmes doivent encore être incluses dans cette approche. Les résultats EQUAL constituent une base solide pour le développement des stratégies cruciales suivantes:

- **Revoir les systèmes d'éducation et de formation et veiller à ce qu'ils comportent des "parcours d'accès aisés"** à des qualifications reconnues pour les personnes ayant des compétences formelles faibles ou inexistantes. La mise en place de formations de base servant de tremplins reconnus vers d'autres filières d'éducation plus qualifiées dans le secteur social et des soins de santé n'est qu'un premier pas. La stratégie devrait aussi prévoir d'attirer les hommes dans le secteur des soins, et des efforts devraient être accomplis pour que ces activités se muent en par-

cours professionnels prometteurs.

- **Mettre en place un plan d'action national pour la garde d'enfants** qui soit axé sur les objectifs quantitatifs du processus de Lisbonne et qui assure des services abordables et de bonne qualité. L'un des éléments clés recommandés pour ce plan consiste en des incitations fiscales au profit des employeurs qui créent des services de garde d'enfants gérés par leur entreprise, apportent une aide financière à des services fournis par les collectivités locales, ou "achètent" des lieux dans des entreprises de l'économie sociale ou des petites entreprises.
- Exploiter le potentiel d'emploi des services ménagers en créant des agences qui fonctionnent comme des employeurs de travailleurs de services et sont à même de former de véritables emplois à partir des diverses tâches faisant l'objet des demandes des clients. Les "bons de services" destinés aux familles défavorisées mais aussi aux personnes âgées ayant besoin d'une aide familiale quotidienne à domicile constituent une base viable pour le démarrage d'une telle agence, en particulier durant les phases initiales du développement d'un marché de ce type de services.
- Inclure une dimension de genre dans les programmes d'aides subventionnés par les pouvoirs publics pour la création d'entreprises et l'esprit d'entreprise et exiger des agences concernées le développement d'approches spécifiquement destinées aux femmes afin d'aider les chômeuses à créer des entreprises viables basées sur la prestation de services de soins et d'autres services d'aide familiale.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 Rapport conjoint sur l'emploi 2003: Écarts hommes/femmes dans le domaine de l'emploi: dans l'UE 15, 17,2% et dans l'UE 15 + ACC., 16,3%.

2 Eurostat: Conditions de vie en Europe, 2004: de 16% en 2002, la proportion de personnes de plus de 65 ans dans la population passera à 22% d'ici à 2010.



ADIEU AU MODÈLE DU GAGNE-PAIN MASCULIN?

LES STRATÉGIES D'EQUAL POUR DÉMONTER LES RÔLES ET LES STÉRÉOTYPES MASCULINS ET FÉMININS TRADITIONNELS

EQUAL

DES ÉCARTS ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES CONCERNANT LE TRAVAIL MÉNAGER NON RÉMUNÉRÉ

Aujourd'hui, environ 62% des ménages ont un "double revenu", ce qui fait de ce mode de vie le modèle dominant parmi les femmes et les hommes dans l'Union européenne¹. Pourtant, en dépit de la présence de plus en plus forte des femmes sur le marché du travail, la vie privée de nombreux couples reste inspirée du modèle du gagne-pain masculin. L'homme est perçu comme le fournisseur de la famille et la femme est censée assumer la plus grosse partie des tâches ménagères non rémunérées. Afin de réussir à concilier un emploi rémunéré et des ambitions de carrière, la maternité et le mariage ou la vie commune, le ménage et la vie sociale, les femmes se comportent de plus en plus comme des "super-femmes".

Les enquêtes sur l'utilisation du temps², qui comparent le nombre d'heures passées par les femmes et les hommes à accomplir des activités liées au travail, aux tâches familiales et aux loisirs, révèlent que ce modèle traditionnel est loin d'avoir changé. En moyenne, dans tous les États membres, si l'on considère le temps total consacré à l'emploi rémunéré et aux tâches ménagères, les journées de travail des femmes sont plus longues que celles des hommes³. Les disparités entre les sexes augmentent encore lorsque le ménage compte des enfants en bas âge. Comparativement aux femmes sans enfants, les mères qui vivent en couple passent en moyenne au moins une heure de moins par jour à travailler dans un

emploi rémunéré. Ces mêmes mères consacrent quotidiennement entre cinq heures et demie et sept heures et demie aux tâches parentales et ménagères. Pour les hommes vivant en couple, la tendance est la même que pour les femmes: le temps consacré aux tâches ménagères augmente avec la venue d'enfants. Néanmoins, contrairement aux femmes, le temps passé dans un emploi rémunéré augmente ou reste stable lorsque les hommes deviennent pères.

On note cependant certaines tendances encourageantes qui pourraient faire pencher la balance en faveur d'une répartition plus équitable des tâches de garde et de ménage entre les femmes et les hommes. Les études qualitatives⁴ montrent un nombre croissant d'hommes désireux d'assumer leurs responsabilités paternelles. Toutefois, ce désir n'est la plupart du temps pas encouragé par les employeurs, les collègues de travail ni par les médias, qui tendent à véhiculer les images traditionnelles des rôles de chaque sexe. De plus, la contribution des hommes au travail de la "seconde équipe", c'est-à-dire le travail à domicile non rémunéré, se limite pour l'essentiel à nourrir les bébés, à les baigner, à changer leurs langes, à conduire les enfants à l'école ou au jardin d'enfants et, surtout, à jouer avec eux. La participation des hommes aux tâches ménagères est beaucoup moins prononcée.

SE BATTRE POUR CHANGER LES RÔLES DES FEMMES ET DES HOMMES

Depuis les années 1980, les programmes d'action communautaire pour l'égalité des chances des femmes et des hommes

répondent au besoin de changer les attitudes vis-à-vis des rôles des uns et des autres, un besoin considéré comme un élément essentiel des politiques d'égalité des sexes. L'actuelle stratégie-cadre en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (2001-2005) souligne que la recherche de l'égalité consiste à "promouvoir des changements durables des rôles parentaux, des structures familiales, des pratiques institutionnelles, de l'organisation du travail et du temps, (...) des changements qui concernent aussi les hommes et l'ensemble de la société (...)".

APPRENDRE DE NOUVEAUX RÔLES DE GENRE ET OUBLIER LES ANCIENS

EQUAL contribue à promouvoir l'égalité au niveau des soins non rémunérés et du travail familial au travers de stratégies et de concepts visant à susciter des changements dans les rôles et le partage des tâches entre les femmes et les hommes de l'actuelle génération de parents. Dans certains États membres, cette politique est combinée à des stratégies destinées aux jeunes et même aux enfants afin de remettre en cause les stéréotypes dans ces étapes cruciales de la vie au cours desquelles les rôles de genre se forment. Bien que la plus grande partie de ces approches visent les hommes au premier chef, un grand nombre d'entre elles ont aussi pour but de dépasser les modèles du "gagne-pain" et de la "super-femme". Diverses actions ont été testées et suivies de près, les plus réussies d'entre elles étant présentées ci-dessous.



Des campagnes médiatiques

Pour ce qui est des changements mesurables, la campagne médiatique EQUAL la plus importante a été menée aux Pays-Bas. Elle a été conçue comme une stratégie de marketing ciblant un nouveau produit commercial. En tenant compte du style de vie spécifique et des caractéristiques d'un groupe-cible donné, de telles stratégies visent à constituer une masse critique de personnes susceptibles, après réception du message, d'adopter un nouveau produit en le considérant comme le plus adéquat. Suivant un principe similaire à une réaction nucléaire en chaîne, cette masse critique enclenche un processus continu de multiplication pour finir par susciter des changements durables. Dirigée par le ministère du Travail et des affaires sociales, cette campagne néerlandaise assortie du slogan "Les hommes en tête" a atteint les objectifs précités.

Son message était simple: si plus d'hommes étaient prêts à participer davantage aux tâches ménagères, plus de femmes seraient à même d'accéder au marché du travail et de concilier leurs vies professionnelles et familiales de façon plus satisfaisante. Toutefois, au lieu de demander au ministre responsable ou aux organismes chargés de l'égalité de genre de "prêcher" les attitudes politiquement correctes, comme cela s'est souvent vu par le passé, les partenaires EQUAL ont fait appel à un mélange savant d'activités afin de pousser les "gens à débattre autour de leur table de cuisine", espérant ainsi accomplir un premier pas décisif vers des changements.

Afin de stimuler les débats, on a bombardé le public d'une succession de messages à la télévision et à la radio, associées à d'autres activités telles qu'une conférence de presse, un site Internet, une série de discussions télévisées et d'innombrables événements partout dans le pays. Le premier message communiqué consistait à **confronter les hommes aux excuses qu'ils ont tendance à invoquer afin d'éviter d'assumer plus de responsabilités à la maison**. Après un certain temps, la stratégie a été peaufinée pour se concentrer davantage sur la motivation et l'inspiration plutôt que sur la provocation. Cette seconde vague de messages concernait

la **nécessité pour les femmes d'abandonner leur "monopole du ménage et des soins"** et leurs croyances bien enracinées sur la façon dont les choses doivent être faites. Il y était également question du fait que la plupart des employeurs, des collègues et des amis masculins ne réagissent pas avec enthousiasme lorsqu'un homme prend à sa charge davantage de travail ménager. Sur une période de 16 mois, cette campagne a encouragé les hommes à entamer un dialogue sur la répartition égale des tâches familiales avec leur employeur ainsi qu'avec leurs amis et collègues. Avec l'aide du projet, cette campagne a poussé de nombreux **hommes à conclure des "accords de partage des rôles" avec leur partenaire et/ou leur employeur**.

Dans le but de diffuser son message, le partenariat créé au titre d'EQUAL a convaincu d'autres organisations de se joindre à lui. Avec la collaboration de grandes entreprises, d'ONG et de la première équipe de football du pays, ce partenariat a organisé des activités pour permettre aux pères de ressentir l'agrément et la satisfaction que peut procurer le temps de qualité passé avec ses enfants, et la différence que ce changement peut apporter à la vie de leurs enfants et de leur partenaire. Suivi de très près, l'impact de cette campagne médiatique a été impressionnant:

- trois mois après son lancement, la campagne était connue par 55% de la population néerlandaise.
- Au cours de la même période, un changement d'attitude a été noté concernant l'affirmation: "S'il y a des enfants en bas âge dans la famille, la mère ne devrait pas avoir d'emploi". Alors qu'en janvier 2003, 40% des personnes peu instruites qui avaient été interrogées étaient d'accord avec cette affirmation, elles n'étaient plus que 25% en avril de la même année. Parmi les personnes à haut niveau d'études, 38% se disaient "tout à fait d'accord" en janvier et 30% seulement en avril 2003.
- Selon l'analyse finale effectuée en mai

2004, **59% des hommes et 52% des femmes parlaient au moins une fois par mois du sujet du partage des tâches familiales**. Des accords sur le partage de ces tâches sont mentionnés comme le résultat le plus fréquent de la campagne. Entre avril 2003 et mai 2004, **le nombre d'hommes ayant négocié des accords de partage des tâches est passé de 67% à 88%** tandis que, chez les femmes, ce pourcentage est resté stable à 72%.

La coopération transnationale et le travail thématique européen ont permis de transférer ces bonnes pratiques néerlandaises vers des partenariats EQUAL établis dans d'autres États membres. En France, le ministère du Travail a incorporé ce type d'activité dans la gamme de mesures éligibles à un financement dans le cadre du Fonds social européen.

L'apprentissage par la pratique fait toute la différence

La formation pratique aux nouveaux rôles et nouvelles tâches s'est avérée particulièrement efficace lorsque l'on **tient compte du contexte culturel spécifique**. En France, où les maternités et les écoles sont rarement des points de rencontre pour les parents, les nouveaux centres de quartier ont été bien accueillis tant par les femmes que par les hommes. Leurs utilisateurs ont apprécié l'idée de transférer le débat sur le partage des tâches de la maison vers un terrain neutre. Dans plusieurs régions, EQUAL a donné aux hommes et aux femmes la possibilité de se réunir et de parler, avec ou sans l'aide de professionnels.

- À Paris, l'**École des parents** a organisé des ateliers dans lesquels les parents découvrent des solutions pratiques pour le partage des tâches entre mère et père. Au début, on y voyait surtout des mères mais, au fil du temps, le nombre de pères participant à ces ateliers a augmenté considérablement. Ceux-ci prétendent que le fait d'**apprendre auprès de leurs semblables** qui sont plus avancés

dans le dépassement des rôles de genre traditionnels les aide à envisager de faire de même plus sérieusement, par exemple, en prenant un congé parental.

- Dans d'autres villes, les "cafés de parents" ont invité les hommes et les femmes à exprimer ce qu'ils ressentent et pensent concernant les anciens et les nouveaux rôles de genre. Là aussi, les parents étaient encouragés à se rencontrer, avec ou sans leurs enfants, et à entreprendre des **activités pratiques impliquant des changements de ces rôles**. Les hommes et les femmes y découvraient qu'ils possédaient des compétences souvent jugées typiques de l'autre genre, par exemple cuisiner, construire des jouets techniques, jouer au football, raconter des histoires, jouer de la musique ou chanter des berceuses, et qu'eux aussi y prenaient plaisir.

En Italie, les stratégies EQUAL visant à changer les attitudes se fondaient sur l'hypothèse que les hommes aimaient planifier et mettre en œuvre des projets d'une certaine durée, mais pas être "condamnés" en permanence à des tâches ménagères ou à la garde des enfants. Le "travail par projet" a été employé pour préparer le terrain à une implication meilleure et durable des hommes dans les tâches familiales.

- Les projets EQUAL ont emmené les hommes en "**voyage de changement**" à partir de leur situation effective, et les ont aidés à **atteindre un objectif concret**, par exemple suivre un cours de soins néonataux, consacrer le samedi matin à passer du temps de qualité avec leurs enfants ou préparer un repas pour la famille une fois par semaine, en faisant les achats nécessaires et en nettoyant la cuisine une fois le repas terminé.
- Au travers de **cours "réservés aux hommes"**, d'autres partenariats EQUAL ont aidé les hommes à évaluer et **améliorer leurs compétences de gestion ménagère**. Ces programmes ont assuré des formations



aux travaux ménagers tels que repassage, cuisine, lavage ou nettoyage de maison. En même temps, selon les participants, ceux-ci prenaient davantage conscience de la valeur et du fardeau que représentent les tâches ménagères non rémunérées.

Promouvoir l'égalité depuis l'école maternelle jusqu'à l'université

En travaillant avec les enfants et les jeunes, EQUAL s'est occupé non seulement des problèmes du partage des tâches et des choix professionnels des futures générations, mais aussi des modèles d'attitudes suivis par la génération actuelle de parents.

Les formations et cours pour adultes développés par les partenaires EQUAL dans nombre de pays ont permis aux **enseignants de maternelles et d'écoles primaires** de laisser les garçons et les fillettes découvrir les différences de genre existantes et de rompre avec les perceptions stéréotypées des hommes et des femmes. Par exemple, les modèles de rôles découverts dans les groupes de maternelles ont été liés à l'analyse des différentes tâches accomplies par les mères et les pères à la maison. Des jeux de rôles et des débats ont

amené des questions sur les causes de l'inégalité et les façons dont les enfants envisageaient leur propre vie d'adulte. Presque inévitablement, ce processus a encouragé la poursuite des débats au sein des familles. Appuyés par des événements de sensibilisation et de formation, les parents sont devenus plus ouverts à un réexamen de leur propre façon d'agir en tant que modèles de rôles, et donc à envisager des changements sur ce plan. Le matériel et les outils didactiques élaborés par les projets contribuent à accroître encore la diffusion de cette approche.

Un partenariat espagnol a mis au point et testé des **programmes de cours novateurs pour écoles primaires et secondaires**, qui ont remis en cause les rôles de genre traditionnels ainsi que l'intégration subtile des stéréotypes correspondants dans la science et la technologie. Plutôt que de proposer de nouveaux cours généraux sur l'égalité des chances, ces programmes tirent profit de processus ménagers tels que la cuisson ou le repassage pour expliquer certains phénomènes chimiques et physiques. Ce modèle a été couronné de succès: les jeunes, en particulier les garçons, ont commencé à se rendre compte de la valeur du travail non rémunéré presté par les femmes et à accepter davantage de responsabilités à la maison. Le pro-

gramme a attiré l'attention des médias et suscité nombre de débats parmi les enseignants et les parents, ce qui a incité les autorités compétentes à envisager d'adopter l'approche d'EQUAL.

Aux Pays-Bas, EQUAL s'est également appuyé sur les études indiquant que les jeunes hommes en début de carrière ont une vision plus égalitaire que la génération précédente en ce qui concerne le partage des responsabilités des soins avec leur épouse ou partenaire. Par exemple, afin d'être des pères plus proactifs, 40% des ingénieurs néerlandais aimeraient travailler moins d'heures mais, à cause de diverses barrières, ils n'agissent pas en ce sens. Au moyen d'un outil Internet, un partenariat a encouragé les hommes à rendre visibles ces barrières et leur a aussi proposé des solutions pratiques pour les supprimer. De plus, EQUAL a testé des moyens de mettre à l'ordre du jour les questions de la parenté et des rôles de genre dans l'enseignement secondaire et supérieur, c'est-à-dire à un âge où les parcours professionnels sont en formation. Les membres d'un groupe d'ingénieurs qui combinent effectivement travail et soins ont reçu une formation d'"ambassadeurs" d'un nouveau modèle de rôle masculin. Ces hommes ont donné des conférences aux étudiants et leur ont transmis leur expérience. Toutes ces expériences positives ont été synthétisées et intégrées dans du matériel et des outils d'enseignement, notamment un module de formation faisant partie de programmes d'enseignement technique des universités. Ce matériel et ces outils font l'objet d'une demande de la part d'un nombre croissant d'établissements d'enseignement.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Changer les attitudes et les perceptions liées aux rôles et au partage des tâches entre les femmes et les hommes demande des stratégies à long terme et une grande opiniâtreté. Les bonnes pratiques EQUAL et une masse énorme de matériels et d'outils développés par les partenariats sont mis à la disposition des diverses catégories de décideurs afin de les aider à susciter des changements.

Les **autorités de gestion d'EQUAL** des États membres devraient être conscientes que les partenariats de développement ne peuvent, dans la plupart des cas, qu'accomplir les premiers pas cruciaux pour faire pencher la balance en faveur d'une répartition plus équitable des soins et des autres responsabilités familiales. Pour permettre la poursuite de l'action, elles devraient coopérer avec les autorités compétentes afin d'assurer:

- le **financement de campagnes médiatiques d'une durée plus longue et pas seulement d'événements publicitaires de courte durée;**
- le **financement de telles campagnes en tant que partie intégrante de programmes à subventions publiques visant l'égalité de genre sur le marché du travail.**

Les décideurs politiques et les autorités chargées de l'éducation et de la formation devraient:

- réexaminer les **programmes de cours** à tous les niveaux et veiller non seulement à l'intégration transversale des aspects d'égalité de genre mais aussi à introduire **divers modules**

centrés sur une répartition plus équitable des soins et des autres services non rémunérés à la maison;

- inclure cette question spécifique dans **la formation et l'enseignement continus des enseignants.**

Les décideurs politiques locaux devraient:

- **inscrire l'avenir de la condition de parent dans leur agenda** et envisager de transformer les centres de collectivité, maternelles et écoles en des lieux où femmes et hommes peuvent se rencontrer pour apprendre de nouveaux rôles de genre et "désapprendre" les stéréotypes et attitudes qui entravent la progression vers une société qui valorise et nécessite le plein potentiel tant des femmes que des hommes.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 Eurostat: Statistiques en bref, Thème 3 – 9/2002.

2 Eurostat: Statistiques en bref: Comment les femmes et les hommes passent leur temps, résultats issus de 13 pays européens, 2004.

3 À l'exception du Danemark, de la Finlande, de la Suède et du Royaume-Uni, où ce temps est presque équivalent.

4 Par exemple: Margret Fine-Davis et al.: *Fathers and mothers – Dilemmas of the Work-Life-Balance* (Pères et mères – les dilemmes de l'équilibre travail-vie familiale), Dublin, 2002.



TRAVAILLER ET VIVRE AUSSI

LES CONTRIBUTIONS D'EQUAL À L'AMÉLIORATION DE L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE /VIE PRIVÉE POUR LES FEMMES ET LES HOMMES

EQUAL

LE DILEMME DE LA CONCILIATION ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

La flexibilité des modalités de travail s'est considérablement accrue ces dernières années. Toutefois, ce sont souvent les besoins des entreprises par rapport au processus de production et à la compétitivité sur le marché qui suscitent l'instauration de cette flexibilité. Celle-ci ne contribue donc pas nécessairement à une meilleure conciliation du travail et de la vie privée. Trop peu d'employeurs comprennent à quel point une organisation du travail flexible et respectueuse de la vie familiale peut améliorer les performances globales d'une entreprise.

Le dilemme de cette conciliation est essentiellement perçu comme un "problème de femmes", comme en témoignent les schémas d'emploi observés parmi les femmes: 37% des femmes devant s'occuper de leurs enfants travaillent à temps partiel¹, comparativement à 17% des femmes n'ayant pas cette responsabilité, et à 6,5% des hommes². Même si cette option résulte en général d'une décision, de plus en plus de femmes n'ont pas d'autre choix. C'est principalement dans le commerce de détail ou les services aux personnes que les employeurs organisent de plus en plus les emplois en se basant sur le temps partiel. Toutefois, qu'il s'agisse ou non d'un choix, et même si des horaires de travail moins longs aident à concilier l'emploi et les diverses tâches de garde et familiales, il y a un prix à payer. Les travailleurs à temps partiel ont moins de possibilités de formation et de promotion de carrière, gagnent moins et ont un accès plus restreint aux rémunérations supplémentaires et aux allocations de protection sociale³.

Atteindre un équilibre entre le travail et la vie familiale constitue un défi énorme pour les gens qui travaillent normalement à temps plein, qui prestent des heures supplémentaires ou ont des horaires atypiques. Ces modalités de travail sont en augmentation depuis une décennie. Dans l'UE-15, plus de 30% des salariés travaillent le samedi, avec pour les femmes des valeurs à peine inférieures à celles des hommes. Tandis que le travail de nuit reste un secteur masculin, le travail en soirée est devenu routinier pour 20% des travailleuses et 33% des travailleurs.

LES POLITIQUES COMMUNAUTAIRES DE PROMOTION DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PRIVÉE

Le rapport 2004 sur l'égalité des femmes et des hommes et le rapport de la task-force sur l'emploi (2003) soulignent tous deux la nécessité de modalités de travail plus flexibles. Les aménagements du temps de travail flexibles et respectueux de la famille sont décrits comme essentiels pour la concrétisation de l'égalité entre les femmes et les hommes sur le marché du travail mais aussi pour l'amélioration de la qualité et de la productivité du travail. De même, dans le cadre de la consultation des partenaires sociaux au niveau de la Communauté concernant la révision de la directive européenne sur le temps de travail (93/104), la Commission européenne propose de renforcer les droits des travailleurs afin de permettre la conciliation entre travail et vie privée, et encourage les partenaires sociaux à négocier des mesures visant à améliorer la compatibilité du travail avec la famille.

FAIRE LA DIFFÉRENCE GRÂCE À DES POLITIQUES DU PERSONNEL RESPECTUEUSES DE LA FAMILLE

EQUAL a développé de bonnes pratiques qui se sont traduites par une différence visible entre les femmes et les hommes qui veulent à la fois un emploi rémunéré et une carrière, et une vie familiale et personnelle plus satisfaisante. Des politiques complètes visant à équilibrer le travail et la vie privée ont permis des changements culturels dans des entreprises qui se sont engagées à mettre en œuvre de nouvelles modalités de travail flexibles et divers services d'aide familiale.

Convaincre les employeurs

De nombreuses entreprises, en particulier des PME, s'effarouchent à l'idée d'adopter des politiques visant à équilibrer le travail et la vie privée car elles s'imaginent ne pas pouvoir en supporter le coût. Afin de vaincre les réticences des employeurs, des partenariats EQUAL rassemblent et étudient un vaste ensemble de "scénarios réussis" provenant de l'ensemble de l'Europe, des États-Unis et du Canada. Ces bonnes pratiques indiquent clairement que les employeurs ont beaucoup à gagner des ensembles de mesures relatifs à l'équilibre travail-vie privée. Des faits concrets tels ceux qui sont présentés ci-après se sont avérés un argument des plus convaincants pour les entreprises désireuses d'appliquer des politiques du personnel respectueuses de la famille.

- Au nom du gouvernement allemand, une grande firme européenne de consultance en affaires a entrepris, dans un échantillon représentatif d'entreprises, une analyse coûts-bénéfices



des modalités de travail flexibles et d'autres mesures de soutien aux parents. Les résultats de cette analyse montrent que, en moyenne, un **"programme familial" de base (conseil aux parents, temps flexible personnalisé, télétravail et garde d'enfants)** a permis à chacune des entreprises étudiées d'économiser jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'euros grâce à des réductions de coûts. Les calculs de modèle basés sur la perte encourue en raison de la rotation du personnel et de l'absentéisme, et sur le coût du programme familial montrent que, en moyenne, **un retour sur investissement de 25% minimum peut être attendu.**

Une flexibilité du temps de travail au profit tant des salariés que des employeurs

Une analyse soignée des besoins des salariés et des employeurs concernant la flexibilité du temps de travail a permis aux partenaires EQUAL de tous les États membres de concevoir et de tester une série de solutions diverses.

- EQUAL a aidé des entreprises à introduire des horaires à temps plein répartis sur quatre journées, des séances périodiques de travail à domicile et de télétravail, des combinaisons de journées longues et la prestation d'horaires plus longs pendant une période donnée permettant d'accumuler des périodes de loisirs. Ces heures mises en réserve pouvaient par exemple être utilisées pendant les vacances scolaires ou en cas d'urgence familiale. Les résultats de ce système ont été très satisfaisants, surtout pour les travailleuses. Les mères ont apprécié la **réduction générale du stress**, la possibilité de **mieux équilibrer le temps de travail et la garde des enfants** et de passer davantage de **temps de qualité avec leurs enfants et compagnon**. Les employeurs ont de leur côté reconnu un **accroissement des performances professionnelles et de la productivité.**

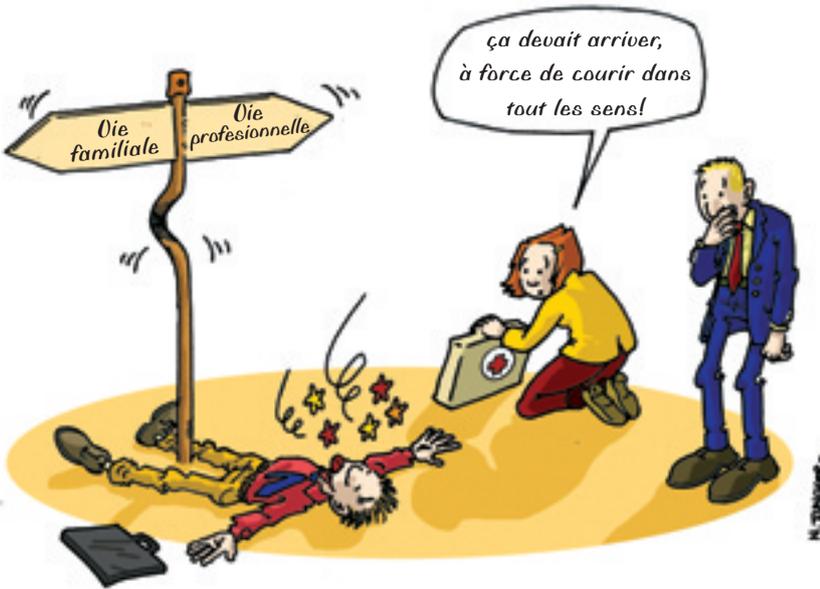
Dans certains cas, l'expérience a facilité le **transfert de ces modèles vers d'autres groupes-cibles**. Ce qui a commencé comme une expérience-pilote pour les parents dans le cadre d'EQUAL devient de plus en plus une pratique normale dont d'autres catégories de personnel bénéficient.

- En Irlande, des modèles de temps de travail flexible ont été adaptés aux besoins des **travailleurs âgés et des personnes ayant des troubles mentaux**. Les horaires de travail flexibles personnalisés ont, par exemple, aidé des femmes et des hommes souffrant de dépression. Les solutions se basent sur le fait que, entre les crises récurrentes de la maladie, ces personnes traversent parfois des périodes où elles sont suffisamment bien pour travailler. L'expérience a montré qu'elles pouvaient être habilitées à mener une vie plus équilibrée à partir de cette expérience de travail. Les bonnes pratiques EQUAL ont convaincu des employeurs de donner à leurs salariés âgés le choix de se retirer progressivement de leur emploi rémunéré en adoptant des modalités de travail flexibles. Cette pratique comprend des programmes de retrait progressif de la vie active, qui offrent la possibilité de travailler à temps partiel pendant deux ans avant la retraite, et ce à raison de 2, 3 ou 4 jours par semaine. De plus, les cotisations de retraite du salarié sont versées dans leur totalité. Ainsi, dès son départ à la retraite, le salarié perçoit le montant intégral de son allocation, un aspect particulièrement important pour les femmes. Cette approche a aidé des entreprises à faire face aux lacunes de compétences qui commencent à apparaître à cause des changements démographiques, et à transférer les connaissances et les compétences des travailleurs plus âgés vers la génération suivante.

Pallier les inconvénients de la flexibilité

Dans certains États membres, EQUAL a réussi à changer des schémas de travail atypiques qui entravaient gravement la conciliation du travail et de la vie privée. En France, des partenariats EQUAL ont, par exemple, lié de nouveaux horaires de travail à un processus de (ré)évaluation et de réorganisation des milieux de travail et des spécifications des emplois.

- Dans un cas, cette approche a permis de supprimer les "équipes scindées" qui formaient l'organisation habituelle pour le nettoyage de tous les bâtiments municipaux de la ville de Rennes. Auparavant, pour produire un revenu suffisant, le personnel essentiellement féminin devait travailler en deux équipes, l'une en début de matinée et l'autre pendant la nuit. Grâce à EQUAL, ces travailleuses ont à présent des emplois à temps plein et peuvent choisir entre un horaire de 7h30 à 15h30 ou de 10h45 à 18h45. Le **travail d'équipe** est un élément-clé de ce nouveau modèle. Tandis que, par le passé, une femme se voyait assigner un certain nombre de mètres carrés, deux femmes effectuent à présent ensemble un travail sur un espace plus étendu. La taille de cet espace est calculée de telle façon que l'une peut remplacer l'autre en cas d'absence. De plus, ce nouveau système a permis aux femmes d'échanger leurs lieux de travail et, partant, de **vivre plus près du travail et d'effectuer des navettes moins longues**. Grâce à cette nouvelle modalité, **l'absentéisme a chuté de 30%**.
- Dans un second cas, grâce à EQUAL, une grande chaîne d'hôtels a pu **réduire le niveau alarmant de son personnel féminin**. Par exemple, une nouvelle solution a été trouvée pour les réceptionnistes qui, auparavant, devaient assumer deux coups de feu, l'un dans la matinée, lorsque les clients prenaient congé, et l'autre dans la soirée, quand les nouveaux arrivants se pressaient au comptoir. Les heures libres entre ces



deux périodes ne pouvaient pas vraiment servir à améliorer la vie de famille car les employées devaient quitter leur foyer pour entamer la seconde partie de leur journée de travail au moment où leurs enfants ou partenaire rentraient à la maison. Un **programme multicompetences a été conçu en vue d'instaurer des modalités de travail plus respectueuses de la famille**. Les employées ont ainsi reçu une formation les qualifiant pour plusieurs emplois. Conséquence de cela, la même personne peut maintenant, dans la même journée, commencer à travailler comme réceptionniste puis continuer comme serveuse. Cette approche permet aux managers des ressources humaines de proposer des journées complètes au lieu d'horaires "cassés". De plus, elle aide les employées à développer leur carrière et à obtenir des augmentations de salaires.

Répondre à la demande de services de garde d'enfants et d'autres services d'aide familiale

Dans nombre d'États membres, le manque de services de garde abordables et flexibles pour les enfants et les autres personnes dépendantes est un obstacle majeur à l'atteinte d'un équilibre entre le travail et la vie familiale. Des partenaires EQUAL ont sollicité le soutien

financier d'employeurs afin d'établir ou d'améliorer des services de garde destinés à leurs salariés. Pour répondre aux besoins des familles tout en aidant les entreprises à attirer et conserver leur service du personnel qualifié, une autre approche réussie a été l'introduction de "**help-desks en matière familiale**", un service situé dans des locaux d'entreprises ou d'autorités locales.

- En Allemagne, en Italie, en Espagne et au Portugal, des programmes de formation EQUAL ont permis à des femmes, avec ou sans emploi, de fournir des **services d'orientation et de conseils pratiques à des salariés**. Il s'agit notamment d'une aide pour localiser le service de garde d'enfants ou de soins aux personnes âgées le plus adéquat et pour trouver des solutions rapides à quasiment tous les types d'urgences. La création d'aménagements personnalisés du temps de travail et la planification de carrière pour les parents et les personnes assumant des tâches de garde sont un autre aspect de ce projet. Les "help-desks", qui sont dans de nombreux cas devenus des services permanents, veillent également à ce que **les gens en congé parental puissent rester en contact avec leur entreprise**. Pour ce faire, on facilite notamment le travail à temps partiel régulier ou occasionnel et la participation à des formations qui permettent aux

parents à la fois de tenir leurs compétences à jour et de revenir bien préparés sur leur lieu de travail.

- Ces "help-desks" d'entreprise ont été particulièrement efficaces quand il s'est agi de **travailler en coopération étroite avec des initiatives régionales en matière d'équilibre travail-vie privée** ou avec des agences de travail à temps partiel. Cette coopération a élargi les choix et la disponibilité des mesures d'aide, et s'est traduite par des ententes durables d'employeurs locaux ou régionaux, de municipalités et de fournisseurs de services. Un exemple français illustre comment un partenariat local a résolu les problèmes de femmes qui avaient des emplois précaires dans une grande chaîne de supermarchés. Dans le but d'accroître à la fois la qualité du travail et la sécurité de l'emploi, ce partenariat a proposé à ces salariées des formations de base en TIC censées les aider à répondre aux principales exigences de compétences pour des postes de caissières et de commis aux stocks. Comme les femmes ont déclaré ne pas avoir le temps de suivre ces formations, un système innovant a été mis sur pied pour changer la situation: **les salariées ont pu échanger chaque heure passée en formation contre une heure de travail ménager prestée par une entreprise locale de l'économie sociale et payée par l'entreprise**. De plus, des services de garde d'enfants à la carte assurés par des structures locales ont été négociés, et des solutions plus appropriées ont été trouvées pour les problèmes de transport, en particulier pour les fins de soirée et les week-ends.

Transformer les modalités visant à l'équilibre travail-vie privée en un processus de changement culturel

Dans certains pays, les programmes d'atteinte d'un équilibre entre le travail et la vie privée, tels que décrits plus haut, ne constituaient que l'amorce d'un processus de changement à long terme.

Déjà visibles, les jalons ainsi posés sont révélateurs d'un impact durable.

- En Italie, au Portugal et en Espagne, EQUAL a associé les partenaires sociaux d'une zone économique ou d'un secteur économique et réussi à influencer les négociations collectives. Des activités de sensibilisation et de formation destinées aux décideurs des syndicats et organisations d'employeurs ont débouché sur l'élaboration d'un "mémoire d'accord". Les employeurs et syndicats se sont ainsi engagés à négocier **des mesures visant à un équilibre travail-vie privée pour les femmes et les hommes dans le cadre des conventions collectives** et à y inclure des réalisations EQUAL en la matière. En Espagne, ces conventions collectives accordent aux parents et salariés ayant des charges de famille des horaires de travail allégés et des régimes de congé flexibles qui vont plus loin que les dispositions légales en vigueur.

- En Irlande, un vaste partenariat associant six grandes entreprises actives dans des secteurs économiques clés a développé un **modèle visant à un "continuum de changement"**. Cette initiative part de l'idée qu'une organisation évolue en quatre phases: formation, élargissement, approfondissement et maturité. Dans la première phase, une entreprise peut appliquer la législation en vigueur et offrir un petit nombre de mesures respectueuses de la famille, surtout aux femmes ayant des enfants tandis que, dans la deuxième phase, ces mesures s'étendent à un groupe plus large, notamment les pères et, plus généralement, les personnes ayant des responsabilités familiales. Au cours de la phase d'approfondissement, une combinaison plus conséquente de politiques apparaît pour être mise à la disposition de tout le personnel. Ces politiques sont perçues comme une solution pour répondre aux besoins des

entreprises ainsi que pour attirer et conserver le personnel. À ce stade, des compétences spécifiques en ressources humaines sont développées, et l'intérêt suscité par les nouveaux programmes est mesuré. Lorsqu'elle arrive à la phase de maturité, une **entreprise atteint ses objectifs et répond aux besoins de ses salariés en matière d'équilibre travail-vie privée sans que ni l'une ni les autres n'aient à en pâtir.**

Afin de permettre à tous les partenaires de se lancer dans ce "continuum de changement", EQUAL a mis sur pied un groupe "Équilibre travail-vie privée" dans chaque organisation participante. Ces groupes se composaient de représentants des directions et des syndicats qui ont déterminé le besoin pour l'entreprise d'atteindre un équilibre travail-vie privée. L'étape suivante consistait à appliquer les critères de cet équilibre fondés sur la recherche et les bonnes pratiques rassemblées auparavant, et à identifier l'étape du continuum à partir de laquelle il fallait commencer à évoluer. Les listes de contrôle diagnostiques élaborées par le partenariat ont aidé les organisations au cours de ce processus d'évolution. Tous les partenaires reconnaissent que le changement culturel est bien en cours et que, grâce à EQUAL, leurs organisations respectives se sont considérablement transformées depuis le début de cette initiative.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Afin d'assurer leur productivité et compétitivité en Europe, les entreprises doivent devenir plus flexibles pour pouvoir s'adapter aux changements rapides exigés de leurs biens et services, ainsi qu'à la demande croissante de qualité liée aux besoins familiaux et aux préférences personnelles des travailleurs. Il est primordial que les parties prenantes perçoivent l'équilibre travail-vie privée comme un concept devant s'appliquer tant aux femmes qu'aux hommes.

- **Les employeurs** sont encouragés à **s'inspirer des bonnes pratiques EQUAL** et à faire usage de la grande diversité de cas d'entreprise, d'outils diagnostiques et de matériels de soutien.

Les employeurs ne sont cependant pas les seuls à pouvoir entrer en action. Leur volonté d'intégrer le changement, la responsabilité sociale et l'égalité de genre dans leurs politiques de personnel devrait être stimulée par des stratégies appropriées émanant d'autres acteurs clés.

- **Les organisations de partenaires sociaux** devraient intégrer l'**équilibre travail-vie privée dans le processus de négociation collective**. Il faut pour cela veiller à la sensibilisation et à la formation des personnes chargées de la négociation des conventions collectives aux niveaux de l'entreprise, du secteur ou de la région.

- **Les gouvernements locaux et régionaux** devraient jouer un rôle plus proactif et mettre sur pied des **alliances territoriales visant à atteindre un équilibre travail-vie privée**. Cela s'applique en particulier aux PME, qui manquent souvent de ressources pour développer de telles politiques pour leur propre compte.

- **Les gouvernements et législateurs nationaux** devraient revoir le cadre juridique existant et envisager d'y apporter des amendements afin de supprimer les obstacles empêchant employeurs et salariés d'adopter des modalités de travail flexibles, et afin de rendre ces modalités plus attrayantes.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

1 Les modalités à temps partiel varient fortement entre les États membres. Pour plus de détails, voir *L'emploi en Europe 2003*.

2 Ibid., pourcentage du total de l'emploi des hommes.

3 Observatoire européen des conditions de travail: premier rapport sur les nouvelles conditions de travail en Europe.

4 Rachel Silvera: *Articuler vie familiale et vie professionnelle en Europe, 2002*.



COMBLER LES ÉCARTS HOMMES-FEMMES POUR COMBLER LES DÉFICITS DE COMPÉTENCES

LES CONTRIBUTIONS D'EQUAL À LA COMPÉTITIVITÉ EUROPÉENNE

EQUAL

LES FEMMES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL: DE PLUS EN PLUS QUALIFIÉES MAIS ENCORE SOUS-EMPLOYÉES

Dans la plupart des États membres de l'UE, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à achever des études secondaires. Elles constituent la majorité des étudiants universitaires et s'introduisent de plus en plus dans les domaines traditionnellement masculins tels que les mathématiques, les sciences et le génie civil. Selon des études, les femmes possèdent de nombreuses qualités qui sont appréciées par les services du personnel, notamment l'opiniâtreté et la discipline, la sociabilité et un talent remarquable pour les langues et la communication.

Pourtant, ces incursions dans de nouveaux domaines et ces atouts ne sont pas reflétés par la position des femmes sur le marché du travail. Les ségrégations de type sectoriel et professionnel ont la vie dure et demeurent un obstacle majeur à l'égalité de traitement des femmes et des hommes en matière d'emploi et de rémunération. En l'an 2000, près de la moitié des femmes (48%) ayant un emploi rémunéré dans l'UE travaillaient dans seulement quatre domaines d'activité: les soins de santé et les services sociaux, l'enseignement, l'administration publique et le commerce de détail. Par contraste, au cours de la même année, à peine un tiers des hommes travaillaient dans quatre secteurs d'activité: la construction, l'administration publique, le commerce de détail et les services commerciaux.

DÉSAMORCER LA "BOMBE À RETARDEMENT DÉMOGRAPHIQUE"

Depuis des années, les décideurs politiques de tous niveaux insistent, avec de piètres résultats, sur la nécessité de maximiser la contribution économique des femmes dans les secteurs où elles sont sous-représentées. Les conséquences de la "bombe à retardement démographique", c'est-à-dire un manque considérable d'offre de main-d'œuvre et des écarts de compétences croissants, peuvent déjà s'observer dans plusieurs secteurs économiques tels que les sciences, les technologies, l'ingénierie et la construction ainsi que les secteurs de la santé et des soins. Les entreprises, en particulier celles qui luttent pour opérer au niveau mondial, ont du mal à élargir leur base de compétences et à accroître leur compétitivité.

DÉVELOPPER LE PLEIN POTENTIEL DES FEMMES ET DES HOMMES

Les bonnes pratiques EQUAL qui illustrent plusieurs manières efficaces de combler les écarts de genre au niveau sectoriel et professionnel apportent une contribution précieuse à la diversification et à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre européenne. Les approches EQUAL qui montrent des indications particulièrement encourageantes de changements émergents sont celles qui ont intégré différents éléments de politiques de déségrégation réussies.

Des approches "biographiques"

La couverture du cycle de vie éducatif complet des femmes et des hommes au travers d'approches "biographiques" a

généralisé de nombreux résultats positifs. EQUAL a développé et testé des programmes qui élargissent les choix dans les filières d'enseignement et de formation, dès la maternelle, en passant par la totalité des études primaires et secondaires jusqu'à la formation professionnelle et l'enseignement universitaire, et au-delà. Alors que par le passé, les projets ne pouvaient viser qu'une ou deux étapes d'un cycle de vie éducatif, EQUAL a montré l'existence de modalités et de moyens permettant de couvrir la totalité de ces étapes. L'implication d'institutions qui n'avaient jamais travaillé ensemble a été cruciale pour dépasser les modes de pensée compartimentés et préparer la voie à des concepts d'apprentissage tout au long de la vie qui survivront à la durée d'existence de l'initiative EQUAL.

Ecoles maternelles et primaires

EQUAL a accompli des efforts considérables non seulement pour contrer les stéréotypes de genre dès le plus jeune âge mais aussi pour développer des politiques et pratiques visant à encourager l'excellence dans l'enseignement, en tant qu'investissement dans les ressources humaines de l'avenir. En travaillant avec des enseignants et des parents, EQUAL a contribué à effacer la croyance que les filles, par exemple, manquaient d'intérêt et de compétence pour la technique, ou que les garçons étaient à la traîne en termes de compétences littéraires et de communication. De plus, les visites d'entreprises se sont révélées un excellent moyen de remettre en cause les stéréotypes de genre. Il a ainsi été demandé aux élèves de réaliser des sondages sur les emplois des femmes et des hommes, dont les résultats ont suscité des ques-



tions sur les causes de l'inégalité et la façon dont les enfants envisageaient leur propre vie d'adulte dans une société plus égalitaire. Les modèles qui en ont été déduits commencent à faire partie intégrante de la formation des enseignants et de leur apprentissage tout au long de la vie.

Écoles secondaires

Grâce aux approches développées pour les écoles secondaires, plus de filles ont choisi des matières, formations ou types d'enseignement non traditionnels. Ces approches doivent une grande partie de leur succès au fait qu'elles sont organisées comme un processus continu et non comme une suite d'événements sporadiques. Elles se sont concrétisées en Espagne, par exemple, par la création de programmes de cours innovants qui remettent en cause les rôles de genre traditionnels ainsi que l'intégration subtile des stéréotypes correspondants dans la science et la technologie. Plutôt que de proposer de nouveaux cours généraux sur l'égalité des chances, ces programmes tirent profit de processus ménagers tels que la cuisson ou le repassage pour expliquer certains phénomènes chimiques et physiques. Les jeunes ont ainsi appris les différents états des corps solides, liquides ou gazeux en confectionnant du chocolat, du cacao et de la crème glacée.

Les autres essais qui ont été couronnés de succès sont notamment des cours de TIC spécifiquement destinés aux filles, des clubs Internet et des camps d'été pour "jeunes inventrices" ou des semaines de prise de connaissance dans les entreprises des partenariats. Les jeunes femmes qui ont réussi à s'immerger dans des métiers à dominance masculine ont joué un rôle important car elles ont servi de modèles de rôles et de "mentors".

Formation et enseignement initiaux

Le fait d'accompagner les progrès d'apprentissage des jeunes femmes dans les filières non traditionnelles de formation initiale et d'enseignement pour adultes a eu pour effet une diminution notable du taux d'abandon et une augmentation

du nombre de femmes passant directement d'une formation à un emploi. Les programmes de "mentorat" qui assurent un appui professionnel et personnel au cours des phases initiales de la formation et/ou de l'emploi sont apparus comme de puissants moyens de déségrégation.

Formation continue pour les femmes

Des "parcours complets" combinant évaluation des compétences, conseils, orientation, formation, coaching, placement en entreprise et mise en réseau ont constitué l'approche la plus efficace pour aider les femmes à accéder à l'emploi dans un domaine masculin. La formation a été façonnée en fonction des compétences exigées par les entreprises tout en reconnaissant la valeur des compétences "spécifiquement féminines". Par exemple, l'initiative EQUAL en Allemagne a montré comment le fait de donner à des diplômées universitaires sans emploi une formation d'experts en gestion des connaissances couvrant les aspects techniques liés à la recherche, la catégorisation et la systématisation des connaissances, pouvait reposer de façon spécifique sur les capacités des femmes en matière de traitement multitâche, de communication et de travail d'équipe. Ces compétences se sont avérées une base solide pour stimuler et orienter les processus d'apprentissage dans les organisations. Des placements d'expérience professionnelle ont convaincu les employeurs de la qualité de ce nouveau profil, et la plupart des participantes ont reçu des propositions d'emploi avant même la fin du programme.

Transformer les enseignants, les formateurs et le personnel d'orientation en autant d'agents de changement

EQUAL œuvre avec efficacité pour changer les attitudes des personnes qui jouent des rôles cruciaux dans le processus de choix et de développement de carrière des femmes et des hommes.

Bien que le sujet de l'égalité des chances figure dans la formation des conseillers de carrière dans de nombreux pays, l'expérience laisse à penser qu'il n'est pas transféré dans les situations de travail. Souvent, l'orientation fournie aux jeunes femmes et hommes est "aveugle à la dimension de genre", c'est-à-dire qu'une procédure perçue comme neutre mais reflétant de façon intrinsèque les stéréotypes de genre est suivie, empêchant ces jeunes de réaliser le maximum de leur potentiel. Le développement de conseils et d'orientation "conscients de la dimension de genre" a fait une différence. Il a fallu pour cela prévoir la formation continue des conseillers en carrière ainsi que la formation des formateurs destinés à former les futurs conseillers. Au Danemark, les bonnes pratiques EQUAL ont inspiré les décideurs politiques pour l'élaboration et l'adoption en 2003 de la nouvelle loi nationale sur l'orientation éducative et professionnelle, et ont apporté des contributions au nouveau programme de diplômes de conseillers professionnels mis en œuvre en 2004.

Les cours EQUAL relatifs à l'égalité de genre ont permis aux managers, aux conférenciers, aux formateurs et au personnel auxiliaire de l'enseignement pour adultes, de l'enseignement supérieur et des régimes de formation sur le lieu de travail, de répondre aux besoins en apprentissage des femmes qui suivent des études dans des domaines masculins. Par exemple, 400 conseillers en carrière et 500 conférenciers et formateurs de 100 organisations du Royaume-Uni ont été formés dans le but de créer un environnement d'apprentissage propice pour les femmes. Ce programme de formation consiste à examiner les styles d'apprentissage des femmes, le contenu des cours et le recrutement, et fournit des exemples de pratiques pédagogiques renforçant l'estime de soi et la confiance en soi. Ce programme fait l'objet d'une forte demande, en particulier de la part des fournisseurs de formation sur le lieu de travail, lesquels doivent respecter des objectifs nationaux en matière de développement de la main-d'œuvre comportant des aspects de genre et de diversité.

... Et si on changeait le cours de l'histoire?



Afin de pallier les écarts alarmants dans les secteurs de la santé et des soins, des partenaires EQUAL du Danemark s'efforcent d'attirer les hommes vers les soins aux personnes âgées. Un groupe de soignants masculins a reçu une formation d'"ambassadeurs" chargés de déraciner le mythe selon lequel les femmes sont prédestinées à ce type de travail. Grâce à des activités de sensibilisation et de formation pour les orienteurs professionnels, les enseignants et le personnel soignant, des changements ont pu être introduits dans un environnement de formation et de travail entièrement féminin. Cette expérience danoise montre comment, en incitant au recrutement d'hommes pour des postes de formateurs et en menant une orientation sur le lieu de travail, il est possible d'accroître la présence des modèles de rôles masculins, une condition indispensable pour vaincre la ségrégation de genre dans ce secteur du marché du travail.

Convaincre les employeurs de devenir des acteurs proactifs

La promotion de l'égalité des chances en partant du point de vue de la justice sociale n'a pas réussi à convaincre les entreprises de refaçonnent leurs politiques du personnel et des ressources humaines. Seuls des faits concrets relatifs aux bénéfices commerciaux à gagner du recours aux ressources fémi-

nines inexploitées suscitent ce type de changement. La réussite de scénarios EQUAL concernant l'accroissement du recrutement et la promotion des femmes est due pour l'essentiel au besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs économiques. De plus, l'expérience d'EQUAL a montré que la concurrence que se livrent les entreprises pour attirer et conserver la main-d'œuvre la plus qualifiée a tendance à tourner à l'avantage des femmes qui ont reçu une formation dans un domaine traditionnellement masculin.

EQUAL a prouvé que l'implication des organisations d'employeurs en tant que partenaires actifs est essentielle pour l'ouverture aux femmes de carrières non traditionnelles. Au Royaume-Uni, le *Conseil pour la formation en ingénierie et construction* a diffusé un programme EQUAL conçu pour mener un audit des pratiques de recrutement et des milieux de travail, ce qui a permis aux entreprises d'élaborer des politiques plus favorables aux femmes. Ce programme est en cours de transfert vers les conseils pour la formation d'autres secteurs économiques. En Suède, dans le but de pourvoir aux 90 000 postes vacants du secteur de la construction dans la prochaine décennie, les principales organisations de partenaires sociaux ont, pour la première fois, établi une collaboration pour promouvoir l'égalité de genre et la diversité. Testées par le par-

tenariat, les nouvelles approches de recrutement et de formation mais aussi les modalités de travail flexibles et respectueuses de la famille mises en place sur les sites de construction deviennent un élément clé des négociations collectives.

EQUAL a également obtenu de bons résultats avec des entreprises "phares" dont le rôle consiste à déclencher un effet de boule de neige, les entreprises se sentant obligées de suivre l'exemple des concurrents ou des lea-

ders du marché. En Grèce, par exemple, EQUAL a aidé de grandes entreprises actives au niveau national dans les secteurs de la banque, du transport et des médias à introduire ou améliorer des plans d'action positive conçus pour donner aux femmes l'accès aux emplois non traditionnels. Ces plans ont aidé les entreprises à combler les écarts de compétences dans les fonctions de gestion et les emplois techniques.

Il est encore trop tôt pour dresser une évaluation de l'impact à long terme de ces réalisations. Néanmoins, au Portugal, cinq ans après que des activités innovantes de ce type ont été menées par un projet NOW aidant les femmes à accéder à des emplois qualifiés dans les secteurs automobile et électrotechnique, l'emploi féminin y est passé de pratiquement zéro à 20%. Selon les employeurs, le meilleur équilibre de genre créé de la sorte a amélioré le climat social sur le lieu de travail et entraîné un accroissement de la productivité.

Des centres de déségrégation territoriale

Le développement de centres de ressources locaux et régionaux, ou "centres de déségrégation", constitue une importante réalisation d'EQUAL. Ces centres réunissent l'expérience et les ressources des centres de formation pour femmes, des organisations d'em-

ployeurs et des entreprises des secteurs du marché du travail les plus fortement marqués par la ségrégation de genre, des établissements normaux de formation et d'enseignement, des services d'orientation de carrière et des organismes de promotion de l'égalité des chances. EQUAL a prouvé que les partenariats d'intervenants clés pouvaient orchestrer avec succès une multitude d'activités telles que décrites ci-dessus mais également monter des campagnes percutantes en faveur des changements de mentalités. Dans certains pays, le transfert et le "mainstreaming" de ces politiques sont déjà bien avancés:

- en Suède, huit programmes pilotes, comprenant chacun plusieurs projets liés entre eux, sont menés dans trois régions. Dirigées par des task-forces régionales, leurs activités sont destinées aux femmes (et aux immigrants), aux employeurs, aux centres d'enseignement et de formation ainsi qu'au grand public. D'autres régions ont déjà manifesté leur intérêt pour l'utilisation des modèles de ces programmes;
- au Royaume-Uni, le gouvernement national intègre dans ses politiques des réalisations EQUAL en confiant à un partenaire EQUAL efficace la création d'un *Centre national de ressources pour la formation des femmes en science, ingénierie et technologie*.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les stratégies efficaces de déségrégation qui sont à même de pallier les écarts de compétences requièrent un engagement durable de la part de tous les acteurs. EQUAL génère des concepts destinés à mettre en place et à renforcer de telles coopérations, des concepts susceptibles de susciter des changements s'ils sont appliqués ensemble.

Les gouvernements et législateurs nationaux devraient:

- réexaminer la législation sur l'égalité de genre et veiller à ce qu'elle soit obligatoire non seulement pour le secteur

public mais aussi pour les entreprises et les organisations privées;

- opérer de façon régulière un suivi de la ségrégation de genre dans les divers secteurs et métiers ainsi qu'un suivi de la représentation des femmes et des hommes dans les postes de direction;
- imposer l'intégration de la dimension de genre au niveau de l'orientation professionnelle, de l'enseignement et de la formation, et inclure les compétences concernées dans les programmes de cours pour la formation des conseillers en carrière, des enseignants et des formateurs;
- inclure les bonnes pratiques, testées avec succès dans le cadre d'EQUAL, dans les rapports nationaux sur l'emploi, et ainsi mettre en place un processus pour suivre les progrès de la déségrégation et permettre l'établissement de références au niveau européen.

Les employeurs devraient:

- établir ou améliorer des plans d'action positive en employant des systèmes d'objectifs et de calendriers en vue de promouvoir la déségrégation;
- inclure l'égalité de genre dans les critères à prendre en compte lors de l'application des programmes de gestion intégrale de la qualité;
- accroître leur crédibilité en tant qu'employeurs sensibles à l'égalité des chances en vérifiant la situation de la dimension de genre, en opérant des audits des politiques de recrutement et en promouvant les réseaux d'employeurs dans leur secteur ou région;
- améliorer le milieu de travail des femmes en sensibilisant leurs collègues masculins.

Les organisations de partenaires sociaux devraient:

- sensibiliser et former leurs décideurs et leur personnel concernant les moyens de s'assurer que les questions de déségrégation figurent dans les conventions collectives;
- tâcher d'atteindre un équilibre de genre dans leurs organes de décision et lors des négociations collective;

Les fournisseurs de formations devraient:

- mettre en place des procédures de recrutement et de sélection qui améliorent l'équilibre de genre dans les formations mixtes portant sur les domaines traditionnellement masculins;
- pallier la situation alarmante en matière d'écarts de genre dans certains secteurs ou métiers en menant des actions spécifiques pour les femmes;
- augmenter le nombre d'enseignants et de formateurs féminins ou masculins dans les secteurs de la formation professionnelle les plus fortement marqués par la ségrégation.

Les organismes de promotion de l'égalité de genre et les ONG concernées devraient:

- aider à diffuser les bonnes pratiques EQUAL et les intégrer comme modèles dans leurs stratégies de sensibilisation et d'exercice de pressions;
- travailler en coopération avec les gouvernements et les législateurs nationaux afin de les aider à mettre en œuvre les présentes recommandations.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.



GESTION DU TEMPS ET DIMENSION DE GENRE

APPROCHES TERRITORIALES POUR MIEUX CONCILIER TRAVAIL ET VIE PRIVÉE

EQUAL

INSTAURER LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL ET VIE PRIVÉE

Même si le temps de travail a diminué dans l'UE au cours de ces dix dernières années, du moins au niveau des conventions collectives, le nombre d'heures de travail a en fait augmenté. Des études montrent qu'une grande partie de la population active passe son temps à courir contre la montre. Ce constat est révélateur du passage d'une société industrielle, aux horaires de travail synchronisés, à une société de services et de l'information, dont le rythme est de plus en plus anarchique. Les horaires de travail tendent à devenir de plus en plus irréguliers, alors que les horaires d'ouverture d'organismes ouverts au public, c'est-à-dire les heures d'ouverture des autorités locales, des magasins et autres sociétés de services, des garderies, des écoles et des transports publics s'adaptent lentement. Les personnes doivent donc jongler pour tenter de concilier les contraintes contradictoires de leur vie quotidienne.

Les femmes qui doivent s'occuper de leurs enfants et/ou d'autres personnes dépendantes souffrent, bien plus que les hommes, de cette course quotidienne. Assumer un emploi et s'occuper de sa famille ne laisse pas de temps aux activités sociales, culturelles ou civiques. Quant à se réserver des moments à soi, c'est souvent exclu pour de nombreuses femmes. Même dans les ménages à deux revenus, le travail à domicile non rémunéré n'est pas partagé équitablement. La structure prédominante en termes d'organisation du travail semble avoir été pensée exclusivement pour les hommes sans obligation vis-à-vis d'autrui. Pour de

nombreuses femmes qui travaillent, un haut niveau de stress et de multiples frustrations sont la règle plutôt que l'exception. Cette situation peut influencer négativement leurs performances au travail et leur productivité et être à l'origine d'un absentéisme et d'une rotation non désirée du personnel.

VERS L'INCLUSION SOCIALE ASSORTIE D'UNE AIDE À LA GESTION DU TEMPS POUR LES COUPLES QUI TRAVAILLENT

L'introduction de changements visant à améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée nécessite clairement des approches à l'échelle locale et au sein de l'entreprise, car c'est à ces deux niveaux que les femmes et les hommes essaient de jongler avec le temps pour faire face à leurs diverses obligations. La stratégie européenne de l'emploi souligne l'importance cruciale du développement local dans la lutte contre la discrimination et l'exclusion sociale. L'intégration d'une dimension de genre est considérée comme indispensable dans le développement de stratégies locales visant à créer plus d'emplois de qualité et à améliorer les conditions de travail et de vie de tous les citoyens.

EQUAL - POUR FAIRE ŒUVRE DE PIONNIER

Les bureaux ou agences du temps, créés et/ou développés dans le cadre d'EQUAL, notamment en France, en Italie et en Espagne, ont imaginé des solutions aux difficultés rencontrées lorsqu'il faut gérer des horaires incompatibles. Ces agences sont des infrastructures physiques dont les activités s'articulent autour de quatre grands axes:

- harmoniser les "horaires d'ouverture au public";
- introduire des formes plus flexibles d'organisation du travail au bénéfice du personnel comme des employeurs;
- apporter une réponse sur mesure aux besoins, proposer des systèmes flexibles de garde et autres services d'aide aux familles; et
- susciter des changements d'attitude pour permettre un partage plus équitable du travail à domicile non rémunéré entre les femmes et les hommes.

Les réalisations introduites dans ces quatre domaines ont réellement modifié la vie quotidienne des femmes et des hommes, tout en améliorant les facteurs humains du développement économique, c'est-à-dire à la qualité de la vie au sens large.

Unir les forces pour aller de l'avant

La création de solides alliances locales proactives a été un facteur décisif pour le développement d'agences du temps efficaces et prometteuses. L'approche de partenariat EQUAL s'est révélée idéale pour réunir l'ensemble des différents acteurs: décideurs politiques, autorités publiques, partenaires sociaux, employeurs et citoyens. Le temps et les moyens investis pour ouvrir la voie à des actions aux multiples facettes dans les quatre domaines précités ont généré un engagement durable de la part des différents acteurs. Quatre stratégies se sont révélées particulièrement efficaces:



- **Placer ces agences sous la responsabilité directe d'un maire** ou d'un décideur régional de haut niveau a contribué à donner une plus grande priorité politique à l'élimination des inégalités hommes-femmes dans l'utilisation du temps.
- Mettre en avant des **arguments commerciaux** en faveur de l'approche s'est avéré essentiel pour développer une vision commune des avantages des agences du temps pour la région, mais aussi pour les partenaires et leurs institutions respectives.
- Pour passer de la vision à l'action, les partenaires EQUAL ont convoqué des comités **réunissant les décideurs au plus haut niveau**. Ces groupes, qui ont parfois réuni jusqu'à 100 participants, se sont rassemblés pour la première fois à l'occasion d'un événement majeur de visibilité, et ensuite pour prendre des décisions finales. Toutes les dispositions pratiques des contributions des différentes institutions ont été élaborées par des groupes plus restreints de praticiens, dans le domaine de l'organisation du travail, du transport, de l'éducation, de l'aide sociale et de la culture. Pendant plusieurs mois, leur coopération intensive a ouvert la voie au développement d'**approches inter-agences**, qui se sont avérées essentielles pour l'organisation de ces activités. Afin d'y intégrer une perspective de genre, certains partenariats ont insisté sur la parité hommes-femmes dans les deux groupes.
- **La participation de divers groupes de citoyens à des études** visant à identifier les "consommateurs de temps" les plus préoccupants dans leur vie quotidienne et leur besoin d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée a suscité un intérêt durable pour cette approche. Parallèlement, des études ont été réalisées pour explorer les besoins et les contraintes des entreprises en vue d'assouplir l'organisation du travail. De plus, des campagnes d'information, des réunions municipales et des tables rondes ont,

elles aussi, renforcé leur volonté de s'associer au processus de changement et créé un nouveau "**dialogue sociétal**" sur le territoire, qui a dépassé le dialogue social traditionnel entre les employeurs et les syndicats.

Harmoniser les "horaires d'ouverture au public"

Les autorités publiques – de véritables pionniers

En créant des **guichets uniques**, les gouvernements locaux et régionaux ont instauré la dynamique nécessaire aux activités de l'ensemble des partenaires. Implantés sur un site unique, ces guichets aident les personnes à économiser un temps précieux en s'occupant de pratiquement toutes les demandes, d'une copie d'un certificat de naissance à l'organisation d'un rendez-vous avec un conseiller en orientation professionnelle ou avec un responsable des placements, en passant par l'offre de services de soins de santé et sociaux. Grâce à EQUAL, ces guichets uniques sont en passe de devenir des «institutions» dans les villes et les régions.

- En France, EQUAL a joué un rôle déterminant dans l'émergence de "**mairies de proximité**". Les services à la population sont proposés dans des créneaux horaires adaptés aux horaires de travail de la population, et non pas entre 9 et 17 heures, comme c'est généralement le cas pour les administrations publiques.
- Un autre type de **guichet unique centralise les services destinés à des groupes spécifiques de citoyens**, tels que les familles avec enfants. Ces centres sont spécialisés dans les activités pour les enfants en bas-âge et les activités éducatives, l'aide financière et les questions de santé comme la planification familiale, le suivi prénatal et l'aide aux couples en crise.
- En France, un guichet unique très particulier articule ses activités autour de la rentrée des classes et a abondamment montré à **quel point il est possible de gagner du temps à un coût très réduit**. À

la fin de l'été, juste avant la rentrée, les parents peuvent y trouver toutes les informations dont ils ont besoin en un même endroit. Avant, la préparation de la rentrée était pour les parents une tâche fastidieuse qui leur prenait deux demi-journées, passées à courir d'un endroit à l'autre. À présent, toutes les formalités se règlent en moins de 45 minutes. En outre, les parents peuvent inscrire leurs enfants à des activités parascolaires, acheter des titres de transport, des tickets repas, etc. Ces "guichets uniques", qui réunissent plus d'une dizaine de services publics et une quarantaine d'associations, sont aussi une vitrine pour les organisations sans but lucratif et l'occasion d'accueillir dans la ville les nouveaux citoyens.

Des solutions de transport astucieuses

Faire la navette entre le domicile et le travail, conduire les enfants au jardin d'enfants ou à l'école, se rendre dans les magasins et centres commerciaux et autres centres de services a été identifié par les partenariats EQUAL comme l'une des tâches quotidiennes les plus improductives et les plus consommatrices de temps. C'est particulièrement vrai pour les femmes, qui sont moins nombreuses à avoir une voiture ou à pouvoir disposer de la voiture du ménage. Pendant des années, des organismes de promotion de l'égalité hommes-femmes et des ONG ont fait pression pour adapter les services de bus et de train aux besoins des femmes qui travaillent, le plus souvent en vain. EQUAL a contribué à intégrer cet objectif dans les priorités politiques des gouvernements locaux ou régionaux, ainsi que dans les intérêts commerciaux des sociétés de transport. L'expérimentation de nouvelles solutions a fourni à ces entreprises une excellente occasion d'attirer des clients et de développer des services plus rentables. Cette tendance s'est inscrite dans l'objectif des gouvernements de réduire la pollution environnementale et les embouteillages en promouvant des systèmes de transport à la fois plus flexibles et plus conviviaux.



- À Barcelone, un partenariat travaillant en collaboration avec la société métropolitaine des transports et les services de bus des communautés locales voisines a permis l'intégration des différents systèmes de transport, qui opéraient jusqu'ici séparément. Les actions pilotes développées grâce à EQUAL ont inclus l'analyse d'une ligne de bus urbains, afin de déterminer si l'itinéraire prend en compte les quartiers et les services les plus importants pour les personnes ayant des responsabilités familiales. D'autres actions pilotes ont **facilité la mobilité entre les communautés où résident les personnes et leurs lieux de travail**, dans des zones industrielles, ainsi que le transport entre les différentes municipalités et les centres commerciaux.

- En Italie, une municipalité participant à un partenariat EQUAL a uni ses forces avec le **groupement d'employeurs** d'une grande zone industrielle. Le consortium, réputé pour ses programmes novateurs de protection de l'environnement, a tenu à contribuer à la lutte contre la pollution et les embouteillages provoqués par son personnel. Dans le cadre d'EQUAL, un **système de covoiturage et un système de transport utilisant des véhicules électriques à faible émission** a été intro-

duit. La ville a investi dans l'achat des véhicules et le consortium prend en charge les frais de fonctionnement de ce nouveau service. On voit ainsi comment il est possible de réduire efficacement la pollution mais aussi le temps de transport des travailleurs.

Il est temps de changer les pratiques de travail

L'aménagement du temps de travail au sein des entreprises et institutions, en tenant compte des besoins des familles, a été une réalisation majeure des agences du temps. Celles-ci ont aidé les employeurs à tester **un choix bien plus large d'aménagements du temps de travail, ne se limitant pas au temps partiel**. Dans certains cas, la coopération avec des pactes locaux ou régionaux pour l'emploi a aidé des partenariats EQUAL à s'appuyer sur les relations sociales existantes entre les employeurs et les syndicats. Cette approche a favorisé des accords sur des aménagements du temps de travail mieux adaptés aux familles, qui ont ensuite été introduits dans des conventions collectives. Des solutions novatrices ont abouti à des changements positifs, en particulier pour les personnes aux horaires peu classiques, pratiquement incompatibles avec l'éducation des enfants. Dans certains cas, ces projets ont permis à des chômeuses d'avoir accès à l'em-

ploi dans des régions où les emplois vacants sont rares et où les systèmes de garde d'enfants ne sont ouverts que de 9 à 17 heures.

- En Bretagne, EQUAL teste à l'échelle pilote un modèle répondant aux besoins des jeunes parents qui, pour conserver leur emploi dans l'industrie alimentaire locale, doivent accepter des horaires de travail atypiques, travaillant en équipes, tôt le matin ou dans la soirée. Ce modèle repose sur le fait que si certaines unités de production tournent au maximum et avec de grandes équipes à certaines périodes de la journée, elles fonctionnent avec des équipes plus restreintes à d'autres moments. Jusqu'ici, pour gérer ces hauts et ces bas, les entreprises faisaient appel à des ouvriers intérimaires. L'idée testée dans le cadre d'EQUAL a été de réorganiser le travail et, au lieu d'embaucher des intérimaires, de créer des emplois permanents pour les jeunes parents. Ces emplois intègrent à la fois le travail dans une équipe régulière et dans une "équipe d'aide" qui intervient pendant les heures de pointe. Les employeurs reconnaissent la valeur de cette approche, car une réponse rapide à l'évolution des besoins de production est plus efficace lorsqu'on dispose d'un personnel permanent qui connaît bien les exigences spécifiques du travail mais aussi la culture d'entreprise.

Un autre fiche de présentation (Travailler tout en préservant sa vie privée) propose d'autres exemples de bonnes pratiques en matière de réorganisation du travail.

Aider les familles en leur offrant des services sur mesure

L'offre de services flexibles de garde d'enfants et d'autres personnes dépendantes en dehors des ouvertures classiques "7-18 heures" est absolument essentielle pour les femmes qui travaillent en soirée, de nuit ou le week-end, dans les supermarchés, les hôtels, les restaurants et les hôpitaux. Les agences

du temps EQUAL ont renforcé cette aide aux femmes en **élargissant les heures d'ouverture des centres d'accueil existants et en créant de nouveaux services, souvent assurés par de petites entreprises ou des entreprises de l'économie sociale**. Ces services incluent des **services d'urgence, à domicile ou à l'extérieur**. Des bonnes pratiques vous sont présentées dans la fiche de présentation sur les services de garde et autres services aux familles (*Plus de possibilités d'emploi pour les femmes*).

Une question d'attitude

Les agences du temps soutenues au titre d'EQUAL sont bien conscientes que pour permettre un partage équitable de l'utilisation du temps entre les hommes et les femmes, les attitudes doivent être modifiées de fond en comble en matière de partage des tâches domestiques non rémunérées. C'est pourquoi ces partenaires ont organisé des **campagnes de sensibilisation et de promotion du partage de l'éducation des enfants** et une grande variété d'actions ciblées sur les jeunes familles. Les mères et les pères ont ainsi été invités à examiner des problèmes de la vie quotidienne, à échanger des expériences et à apprendre grâce à l'expérience d'autrui. D'autres programmes se sont spécifiquement adressés aux **hommes** et leur ont offert une formation "pratique" aux tâches ménagères. Suite à cela, un nombre substantiel d'hommes ayant pris part à ces projets affirment aujourd'hui passer davantage de moments de qualité avec leurs enfants et leur conjointe. Des informations détaillées sur les stratégies de changement d'attitudes figurent dans la fiche de

présentation intitulée "Dire adieu au modèle du gagne-pain masculin ?".

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Les agences du temps EQUAL ont considérablement amélioré les capacités de "gestion du temps" des acteurs clés au niveau local et régional et se sont avérées être un atout important, en matière de développement économique et en invitant les citoyens à construire leur ville ou région de demain. Un nombre substantiel de méthodes et d'outils sont là pour aider les décideurs et les autorités territoriales désireux de se lancer dans des aventures similaires.

Les décideurs politiques devraient prendre bonne note des points suivants:

- les agences du temps n'exigent pas nécessairement un financement important, mais surtout une volonté politique et l'engagement d'**améliorer la coordination et l'offre des services existants**.

Sur base des bonnes pratiques d'EQUAL, les **autorités** devraient:

- **définir les meilleures approches en matière d'"horaires citoyens"** et mettre en œuvre une approche d'intégration des questions de genre, c'est-à-dire identifier les avantages et les problèmes des différents services publics et privés, leurs heures d'ouverture et les horaires, pour les femmes et les hommes;

- utiliser les **Manuels sur l'intégration des questions de genre** produits dans le cadre d'EQUAL par la Commission et plusieurs États membres;

- **associer des approches sommet-base et base-sommet** en créant des alliances territoriales pour renforcer les intérêts communs des décideurs et des citoyens en matière de développement territorial;

- organiser des actions de **sensibilisation et de formation pour les fonctionnaires** et les employés de différentes administrations afin de permettre des approches inter-agences;

- **aborder les entreprises et les partenaires sociaux** dans leur région locale et stimuler un **processus d'apprentissage commun** sur la façon d'harmoniser les «horaires d'ouverture au public» et les aménagements du temps de travail au bénéfice de tous;

- **intégrer les agences du temps dans les pactes locaux ou régionaux pour l'emploi** existants ou émergents, l'objectif étant de renforcer l'environnement soutenant la création et le maintien d'un plus grand nombre d'emplois de qualité.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.



ADÉQUATION ENTRE OPPORTUNITÉS ET COMPÉTENCES

EQUAL PRÉCONISE UN AUDIT DE COMPÉTENCES POUR LES DEMANDEURS D'ASILE

EQUAL

VAINCRE LES PRÉJUGÉS RELATIFS AUX DEMANDEURS D'ASILE

Lorsque des demandeurs d'asile arrivent dans l'UE, leur intégration dans la population active du pays d'accueil passe par une étape cruciale : la reconnaissance de leurs compétences et qualifications personnelles. Toutefois, ce processus n'a rien d'évident car de nombreux demandeurs d'asile ont des compétences non sanctionnées par un diplôme ou ne peuvent produire de certificats ou de preuves d'études ou d'emplois antérieurs ou d'expériences utiles, vu les circonstances dans lesquelles ils ont dû quitter leur pays d'origine.

Les outils et mécanismes adéquats manquent pour tenir compte de la situation spécifique des demandeurs d'asile. Certaines compétences peuvent ne pas vraiment correspondre aux besoins du marché de l'emploi du pays d'accueil et la plupart des demandeurs d'asile n'ont pas une maîtrise suffisante de la langue du pays d'accueil. Dans ces circonstances, l'évaluation de leurs compétences et leur intégration sur le marché de l'emploi peuvent se révéler plus difficiles que pour beaucoup d'autres groupes, ce qui a des conséquences négatives à la fois pour le demandeur d'asile, dont les compétences et la motivation s'érodent, et pour la société d'accueil, qui se voit privée de ressources humaines potentielles susceptibles d'apporter leur contribution au marché de l'emploi.

Vu les contraintes législatives de certains pays de l'UE et le manque d'outils d'évaluation des compétences et qualifications des demandeurs d'asile, les employeurs ne sont pas en mesure de reconnaître

que les demandeurs d'asile peuvent avoir des expériences et qualifications professionnelles non disponibles ou difficiles à trouver sur le marché national. Ils hésitent dès lors à leur donner des opportunités d'emploi, ce qui entraîne préjugés et discriminations à l'encontre des demandeurs d'asile.

RELIER LES COMPÉTENCES DES DEMANDEURS D'ASILE AUX BESOINS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

L'UE est confrontée à des pénuries de main-d'œuvre

Depuis 1990, l'UE a accueilli plus de 5 millions de demandeurs d'asile, soit l'équivalent d'un petit État membre. Pendant ce temps, les 15 États membres de l'UE ont accueilli en moyenne 14 demandeurs d'asile par 1 000 habitants et les 10 nouveaux États membres ont reçu plus de 37 000 demandes d'asile en 2003, un chiffre en hausse par rapport aux années précédentes.

L'évolution du contexte économique et social général de l'UE se caractérise par des pénuries de compétences et de main-d'œuvre, une concurrence accrue pour les personnes hautement qualifiées et une accélération du vieillissement. On estime que même dans le cas d'une immigration modérée, le vieillissement fera baisser la population active de l'UE élargie à 25 de 303 millions à 297 millions d'ici 2020 et à 280 millions d'ici 2030. Une telle chute aura un impact majeur sur les systèmes de sécurité sociale des États membres. Or, beaucoup de demandeurs d'asile ont des compétences et des qualifications intéressantes sur le plan

économique et social ou susceptibles de combler des pénuries de compétences. Toutefois, au départ, il peut être difficile d'utiliser les compétences des demandeurs d'asile dès leur arrivée dans le pays d'accueil, surtout si leurs qualifications ne sont pas reconnues. Un processus d'audit de compétences peut identifier les compétences des demandeurs d'asile et les mettre en corrélation avec les besoins du marché de l'emploi de l'UE.

L'UE soutient l'intégration des travailleurs migrants

Depuis le lancement de la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) en 1997, les États membres se sont engagés à promouvoir l'intégration des groupes défavorisés (y compris des travailleurs migrants et des minorités ethniques), à combattre les discriminations et à attirer plus de travailleurs sur le marché de l'emploi. Bien que les demandeurs d'asile ne soient pas officiellement désignés dans cette stratégie, le fait qu'un volet de l'initiative EQUAL leur soit consacré en fait un groupe-cible à prendre en considération.

Le Processus d'inclusion sociale constitue un autre projet politique important pour les demandeurs d'asile. Par ailleurs, tous les États membres de l'UE soutiennent les activités du domaine thématique consacré aux demandeurs d'asile dans leurs programmes EQUAL. Ce domaine thématique encourage spécifiquement l'intégration socio-professionnelle des demandeurs d'asile, qui peut être améliorée par la mise en œuvre d'audits de compétences. Environ 5% des ressources



d'EQUAL sont consacrées à ce domaine thématique des demandeurs d'asile, qui compte actuellement 38 Partenariats de développement.

Un régime d'asile européen commun (CEAS), basé sur une application totale et globale de la Convention de Genève relative au statut des réfugiés, adoptée en 1951 par les Nations Unies, a été proposé par le Conseil européen de Tampere en 1999. Les conclusions de Tampere et le traité d'Amsterdam ont fixé un délai de cinq ans pour travailler à l'adoption d'instruments législatifs et autres déterminant des normes et mesures minimales en matière de politique européenne d'asile, notamment la directive relative à des normes minimales pour l'accueil des demandeurs d'asile (adoptée en janvier 2003). L'expérience de l'application d'audits de compétences pour les demandeurs d'asile revêt un intérêt particulier dans le cadre de la mise en œuvre de cette directive et, en particulier, de ses articles 11 et 12 relatifs à l'accès à l'emploi et à la formation professionnelle. Les audits de compétences peuvent être utilisés dans les différents contextes des États membres de l'UE. L'utilisation d'audits de compétences permet à la société d'accueil de prendre conscience du potentiel des demandeurs d'asile et encourage leur intégration professionnelle. La mise en œuvre de ces audits constitue donc un excellent exemple des avantages à trouver en dépassant les normes minimales de la Directive relative à l'accueil des demandeurs d'asile.

CONSEILS D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE POUR LES GROUPES DÉFAVORISÉS

Les facteurs qui font la différence – un bon portfolio de carrière

Les audits de compétences débouchent, entre autres, sur la production d'un CV ou d'un "portfolio", détenu et élaboré par le demandeur d'asile et pouvant être présenté à des employeurs et des centres d'enseignement et de formation. Dans de nombreux pays d'origine des demandeurs d'asile, les CV ne sont pas utilisés aussi couramment que dans l'UE. Dès lors, les avantages et objectifs

de la rédaction d'un CV sont clarifiés pendant le processus d'audits des compétences. Le portfolio individuel est plus complet qu'un CV normal car il tente d'expliquer le contexte de toutes les compétences acquises par le demandeur d'asile dans son pays d'origine et replace ces compétences dans le contexte du pays d'accueil. Ce portfolio peut être utilisé lors d'un entretien d'embauche et contribuer à faire la preuve des compétences maîtrisées par le demandeur d'asile. Ce point est particulièrement important lorsque le demandeur d'asile ne dispose pas de qualifications officialisées par un certificat au terme d'études antérieures ou d'une expérience professionnelle mais peut prouver qu'il a des compétences adéquates acquises par d'autres pratiques et intérêts, comme lors d'un travail au service de la collectivité.

Par le biais de l'élaboration d'un CV ou d'un portfolio, le processus d'audit des compétences peut offrir aux demandeurs d'asile un accès à un enseignement, une formation, du bénévolat, un emploi ou d'autres formes d'expérience professionnelle, telles que le contrat d'apprentissage ou l'observation au travail. Cette approche est bénéfique pour la société d'accueil et réduit les "coûts" de l'inactivité et de l'aliénation des demandeurs d'asile car ceux-ci sont intégrés dans la société d'accueil et leur potentiel est utilisé. En outre, les audits de compétences permettent de renforcer les pouvoirs des individus concernés, quel que soit leur avenir ou l'issue de la procédure de demande d'asile entamée.

En général, les audits de compétences mettent en lumière les nombreuses compétences des demandeurs d'asile, ce qui permet de battre en brèche les préjugés et de porter l'attention du grand public sur les intérêts et les problèmes des demandeurs d'asile. De plus, la création de partenariats accroît la participation des demandeurs d'asile et du grand public à la société hôte, ce qui renforce le sentiment général d'appartenance à une communauté.

Environ 30% des partenariats de développement repris dans le domaine thématique des demandeurs d'asile concernent l'élaboration, les tests et l'applica-

tion d'outils pour reconnaître, apprécier et évaluer les compétences et les aptitudes des demandeurs d'asile. Les observations suivantes ont été faites:

- pendant les audits de compétences, chaque participant a élaboré un CV ou un portfolio, ce qui a permis aux demandeurs d'asile de comprendre leur position sur le marché de l'emploi, les compétences requises, les compétences manquantes et les meilleures options/opportunités pour l'avenir;
- les audits de compétences ont facilité l'accès aux ressources d'enseignement et de formation ou au marché de l'emploi et ont amélioré l'adéquation entre demandeurs d'asile et opportunités;
- lorsque les participants ont trouvé du travail, les audits de compétences ont directement contribué à réduire les coûts à charge de la collectivité et l'aide sociale;
- les audits de compétences ont favorisé l'intégration dans la société d'accueil grâce à l'accès à un enseignement, une formation ou un emploi adéquat.

Tests des audits de compétences – Résultats

Plusieurs partenariats de développement relevant du domaine thématique des demandeurs d'asile et représentant près de 15% de l'ensemble des projets de ce domaine thématique ont constitué un groupe de travail transnational sur les audits de compétences en octobre 2003 afin d'identifier leurs facteurs de succès et bonnes pratiques. Issus du Danemark, d'Allemagne, des Pays-Bas, de Suède et du Royaume-Uni, ils ont réalisé des audits de compétences auprès de plus de 1 000 participants. Ils ont examiné les différents processus d'audit de compétences qui avaient été élaborés, ont évalué les coûts et les avantages, rédigé des questionnaires et entrepris des études de cas ciblées sur des demandeurs d'asile spécifiques qui avaient participé à un

audit de compétences. Leur travail a produit les résultats suivants:

La réussite d'un audit requiert une planification minutieuse

Les audits de compétences pourraient constituer un processus intégré à l'intérieur de programmes plus généraux offrant aux demandeurs d'asile une orientation professionnelle, des consultations spécifiques¹, des formations et un accès à l'emploi ou à une expérience professionnelle et pourraient ainsi devenir un maillon essentiel de la réussite de leur intégration. Les partenariats de développement ont défini sept "étapes clés" communes vers la réussite d'un processus d'audit:

- une **sélection rigoureuse des participants** pour garantir leur motivation et leur volonté de participer à un exercice souvent long;
- **des entretiens préliminaires** constituant une première introduction aux audits de compétences pour comprendre les attentes, les ambitions et le parcours du demandeur d'asile;
- **l'identification réelle des compétences générales et spécialisées: qualifications, aptitudes, expériences de travail, compréhension linguistique;**
- **la validation** et la "traduction" des compétences et qualifications en certificats valables dans le pays d'accueil;
- la rédaction et la présentation d'un **portfolio ou d'un CV** écrit;
- **l'établissement de corrélations entre options et opportunités** avec les systèmes d'enseignement/de formation et le marché de l'emploi;
- **le suivi** des avantages directs et indirects ainsi que de tous les coûts et les inconvénients.



Skills Audit

Les audits de compétences sont rentables sur le plan des coûts

Les audits de compétences requièrent beaucoup de ressources mais les avantages l'emportent sur les coûts. En moyenne, les partenaires d'EQUAL ont estimé que les coûts d'un audit de compétences se situaient dans une fourchette de 200 à 1 000 EUR par personne (matériel et ressources humaines compris), mais les coûts des services d'orientation, allocations d'accueil et autres diminuaient une fois que les demandeurs d'asile devenaient autonomes sur le plan financier.

Les demandeurs d'asile ont également tiré profit de l'apprentissage et de la compréhension des différences entre les cultures et de la sensibilisation à ces différences.

Les données disponibles montrent clairement que l'application d'audits de compétences peu après l'arrivée du demandeur d'asile est avantageuse pour les pays d'accueil car les demandeurs d'asile parviennent à subvenir à leurs besoins de façon légale plus vite que ce ne serait le cas en l'absence de tels audits.

Les audits de compétences renforcent la motivation et l'intégration

Les audits de compétences ont permis aux demandeurs d'asile de se concentrer sur l'avenir pendant qu'ils attendaient l'issue de leur demande d'asile. Les études de cas individuelles mentionnées dans le guide des audits de compétences ont démontré que:

- les demandeurs d'asile reprenaient confiance en eux et étaient encouragés à définir de nouveaux objectifs et missions personnels;
- ils étaient aussi capables d'entamer une formation professionnelle appropriée dans une période relativement courte.

Le processus d'audit de compétences permet donc de réduire les risques liés à l'inactivité et de soutenir le processus d'intégration et de renforcement des pouvoirs de l'individu.

Le processus d'audit de compétences: un bon médiateur entre demandeurs d'asile et employeurs

La création de réseaux et partenariats avec des sociétés privées et des organisations professionnelles est la clé de la réussite d'un audit de compétences. Par ce processus d'audit de compétences, les employeurs:

- ont découvert les effets positifs que les demandeurs d'asile pouvaient avoir sur leurs activités;
- étaient beaucoup plus ouverts à l'idée d'offrir aux demandeurs d'asile des opportunités d'emploi et de stages (bénévoles);
- étaient parfois réticents au départ mais finissaient par offrir aux demandeurs d'asile un emploi après le stage ou, lorsque ce n'était pas possible en raison de contraintes légales, plaidaient avec enthousiasme en faveur de la prolongation du stage.

Les audits de compétences renforcent la prise de conscience et la participation

Les premiers résultats d'EQUAL portent à croire que les audits de compétences ont réduit le racisme et la xénophobie dans les communautés locales grâce à l'intégration réussie des demandeurs d'asile. Il n'existe aucune preuve que l'offre d'audits de compétences attire de " faux " demandeurs d'asile mais il faudra attendre que ces outils soient appliqués à beaucoup plus grande échelle pour évaluer cette question avec précision. Des organisations en dehors d'EQUAL, telles

que des instituts d'enseignement et de formation et des agences d'aiguillage, se montrent intéressées par ces approches et la possibilité de les adapter à d'autres groupes défavorisés.

RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Acteurs de la politique de l'UE: la Commission européenne, le Parlement européen et les États membres.

- La mise en œuvre d'audits de compétences pour les demandeurs d'asile pourrait constituer une composante concrète du Régime d'asile européen commun.
- Les audits de compétences pour demandeurs d'asile fonctionnent dans différents contextes nationaux et régionaux à travers l'UE et ces pratiques sont en cours d'intégration dans les politiques nationales.

Autorités nationales/régionales/locales et employeurs

- Les avantages des audits de compétences pour demandeurs d'asile l'emportent sur les coûts. Il est tout spécialement rentable d'entreprendre un audit de compétences peu après l'arrivée du demandeur d'asile dans le pays d'accueil et de dépôt de sa demande d'asile car cela permet d'éviter un gaspillage de ressources humaines et financières.
- L'efficacité de programmes intégrés pour demandeurs d'asile, associant

cours de langue, formations, introduction au marché de l'emploi et formations en cours d'emploi, pourrait être améliorée si les audits de compétences y étaient inclus. Comme un audit de compétences a pour but d'aider les participants à identifier les compétences déjà acquises et les meilleures options de formation ou d'emploi à envisager, il devrait être entrepris durant la première phase du programme. Il faudrait prévoir les ressources nécessaires pour garantir la disponibilité des capacités requises pour la réalisation d'audits de compétences.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal> est à votre disposition.

I Le groupe de travail a rédigé un guide "Skills Audits – The Basics: Working with Asylum Seekers", qui décrit les grandes lignes du processus d'audit des compétences pour demandeurs d'asile, se basant sur des aspects des bonnes pratiques et expériences des partenariats. Ce guide donne un aperçu général des étapes communes pour entreprendre un audit de compétences, des études de cas, des conseils pratiques pour mettre sur pied des audits de compétences, ainsi que des descriptions de projets spécifiques et les coordonnées des personnes de contact pour ces différents projets. En outre, une brochure, un CD et d'autres documents à exposer ont été préparés par le groupe pour la Conférence européenne « Les demandeurs d'asile dans l'UE : les défis de l'intégration », qui s'est tenue à Dublin le 1^{er} avril 2004.



EQUAL

PARLER SANS DÉTOUR

EQUAL S'ENGAGE À METTRE UN TERME À LA DISCRIMINATION FONDÉE SUR L'ORIENTATION SEXUELLE

SITUATION ET PROBLÈMES ACTUELS

Chaque jour, partout dans le monde, les lesbiennes, les bisexuels et les homosexuels sont confrontés à l'intimidation, à la discrimination, à l'homophobie et à la violence sur leur lieu de travail. Beaucoup se voient refuser un emploi ou une promotion, et beaucoup ne bénéficient pas des mêmes droits et prérogatives que leurs collègues hétérosexuels. Pour ceux qui subissent ou craignent les préjugés, la seule solution consiste à cacher leur vie personnelle à leurs collègues de travail. Et si les homosexuels ou lesbiennes n'abordent pas le problème, personne d'autre ne le fera et personne n'y sera sensibilisé.

Les homosexuels, les lesbiennes et les bisexuels passent souvent inaperçus sur leur lieu de travail – soit volontairement (par mesure de précaution), soit parce que leurs collègues ne veulent pas reconnaître leur existence.

Cette *invisibilité* fait la particularité des problèmes relatifs à l'orientation sexuelle: les attitudes et le traitement ne changeront pas tant qu'une sensibilisation n'aura pas été engendrée par des démarches stratégiques à chaque niveau de la société. La responsabilité de soulever ces problèmes réside non pas chez des individus isolés mais bien chez les décideurs et les institutions politiques.

La lutte contre la discrimination et l'exclusion fondée sur l'orientation sexuelle dans le contexte du marché de l'emploi constitue un domaine nouveau et exploré, à la fois pour les employeurs et les syndicats, et n'est toujours pas un sujet de discussion fréquent. Il s'agit fondamentalement d'un problème invisible. Il semble bien que tant qu'on n'aborde pas ce problème, il n'existe pas. Pas dans l'esprit des employeurs, ni des syndicalistes, ni même des collègues – du moins pour autant que l'on soit hétérosexuel. Les homosexuels ont le sentiment qu'ils doivent cacher une part importante de leur personnalité au travail, dans la mesure où ils ne sont toujours pas traités de manière équitable: l'homosexualité demeure un sujet tabou.

PERTINENCE SUR LE PLAN POLITIQUE

Un lieu de travail où chacun – pas uniquement les hétérosexuels, mais aussi les homosexuels, les lesbiennes et les bisexuels – se sent en sécurité et peut afficher ouvertement sa véritable identité ne peut qu'être bénéfique à l'ambiance dans son ensemble. Une entreprise ou une organisation exploitant les expériences et le savoir-faire de différentes personnes détiendra un avantage conséquent à maints égards.

Sur un plan plus fondamental, les problèmes des gays et des lesbiennes au travail

relèvent des *droits de l'homme* et de l'*égalité des chances*. Ils s'inscrivent également dans l'optique de la sécurité professionnelle. Ils devraient être traités en tant que tels, non seulement par les organisations syndicales et d'employeurs, mais aussi par les décideurs et les institutions politiques.

L'orientation sexuelle ne se limite pas à des zones géographiques spécifiques: il y a des homosexuels et des lesbiennes partout dans le monde. L'orientation sexuelle d'une personne n'est pas enregistrée, mais d'après des recherches menées en Europe et ailleurs dans le monde, 2 à 10% de la population ne se considèrent pas hétérosexuels. De récentes études en Suède ont révélé que seuls 50% des lesbiennes, homosexuels et bisexuels affichent clairement leur véritable identité au travail¹, et que la majorité de la main-d'œuvre suédoise estime qu'il serait difficile d'affirmer ouvertement son homosexualité sur le lieu de travail².

C'est un droit fondamental de pouvoir mener une vie sociale et affective en accord avec sa véritable identité, quelle que soit la nationalité. En Europe, ce droit a été reconnu par l'article 13 du traité de l'Union européenne, la directive relative à l'emploi (2000/78/EC) et l'article 21 de la Charte de l'UE sur les droits fondamentaux. Diverses mesures de lutte contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle figurent également parmi les objectifs fondamentaux



de l'Union européenne (spécifiés dans l'article 3 du traité établissant une Constitution pour l'Europe et signé le 29 octobre 2004 par les chefs d'État ou de gouvernements ainsi que les ministres des Affaires étrangères des 25 États membres de l'Union européenne).

Au travers de ces démarches concrètes, l'Union européenne a exprimé sa volonté d'œuvrer en faveur des droits de l'homme. L'expérience montre néanmoins que ces droits, même s'ils existent dans la loi, sont souvent bafoués. L'orientation sexuelle en tant que source de discrimination n'est toujours pas prise au sérieux. Elle est très souvent "oubliée" dans les discussions structurelles et pratiques au sein de l'Union européenne et de ses États membres.

DE NOUVELLES SOLUTIONS VIA EQUAL

Le programme EQUAL a démontré qu'il était capable de prendre des mesures structurelles dans ce domaine. Le travail effectué via divers partenariats transnationaux impliquant plusieurs États membres a permis de réaliser conjointement des outils pratiques et de faire de nouvelles découvertes en la matière, au niveau national ainsi qu'au travers d'une coopération transfrontalière.

Plus prosaïquement, les organisations concernées ont fait l'objet d'une profonde sensibilisation. D'aucuns s'accordent à dire que la responsabilité de créer un environnement professionnel où chacun peut se montrer ouvert, se sentir en sécurité et vivre à son aise n'incombe pas à l'individu, mais aux employeurs, aux syndicalistes et aux collègues. Pour éviter et combattre les préjugés ainsi que la discrimination fondés sur l'orientation sexuelle dans la vie professionnelle, il importe de commencer à parler et rendre le pro-

blème visible. Le principe du partenariat, crucial pour EQUAL, peut faciliter la mise sur pied d'une telle discussion, étant donné qu'il amène directement le débat au-delà des individus d'un lieu de travail donné.

Les partenariats établis par EQUAL sont parvenus à sensibiliser et à former des groupes de management, des syndicalistes, des gestionnaires de ressources humaines et d'autres groupes liés au personnel dans différents secteurs de l'économie. Ces résultats ont encouragé les employeurs et les syndicats à aborder le problème dans leurs activités courantes. De même, leurs responsables ont fait des déclarations où ils ne se contentent pas de mettre leur propre organisation en avant, mais contribuent activement à l'intégration et à la diffusion du problème dans la société globale.

Ces activités ont aussi exercé un impact efficace via les médias, qui leur ont conféré une reconnaissance à plus large échelle et en ont fait des exemples pour d'autres organisations, voire pour un engagement de l'État. Les ambitions de "mainstreaming" d'EQUAL peuvent s'y appuyer. Les principaux facteurs de succès incluent la résolution de ces problèmes au sein d'institutions normatives (église, police, armée, etc.), les dirigeants apportant leur soutien en la matière, y compris les évêques, généraux et chefs de la police. Comme pour toute forme de discrimination, il est essentiel que l'action positive bénéficie d'un support de premier plan de la part des dirigeants, et les expériences dans le cadre d'EQUAL ont démontré qu'il s'agissait là d'un important facteur de réussite.

Des outils éducatifs ont été réalisés afin d'étayer ces nouvelles connaissances. Ils ont été utilisés dans le cadre des formations et informations dispensées au sein des organisations participantes et incluent des manuels, des

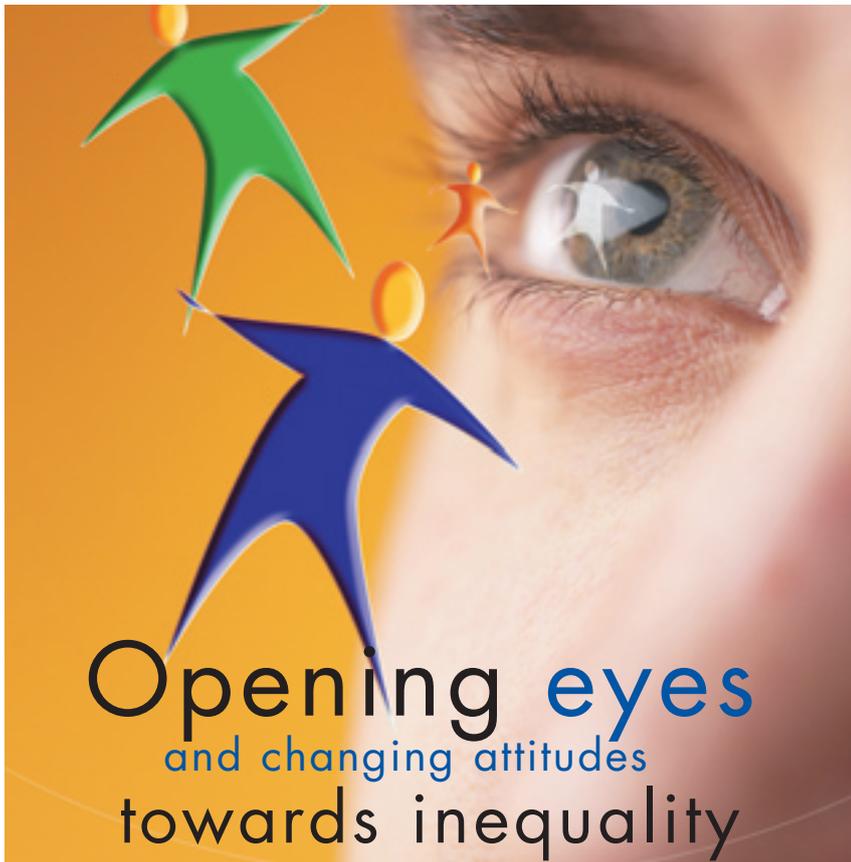
CD-ROM, des directives et des cassettes vidéo reprenant diverses situations mises en scène. Ces supports sont utilisés au sein des Partenariats de développement concernés, mais aussi au-delà. Ils sont disponibles et peuvent être commandés par tout acteur intéressé et sont intégrés dans le cadre de formations par des municipalités, des syndicats, des entreprises, etc. Leur traduction en anglais a également été entamée.

Le guide "Straight Talk", source de méthodes et d'inspirations résultant d'une collaboration transnationale, vise à aider les entreprises et politiciens désireux d'aborder ce problème et de le mettre à l'ordre du jour pour la première fois, que ce soit dans le cadre d'un projet ponctuel ou d'un travail régulier. Par ailleurs, un grand nombre de séminaires et de conférences ont été menés sur ce sujet dans plusieurs États membres.

Déclaration de principe

L'UE possède une expérience riche, longue et fructueuse en termes de lutte contre maintes formes de discrimination. Aujourd'hui, cette expérience est mise à profit pour éradiquer la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle. Sa dynamique n'a rien de nouveau et bon nombre d'outils et processus sont similaires pour les différentes bases de discrimination. Ceux qui admettent aisément que les femmes et les hommes bénéficient d'un traitement égal au travail, et qu'il est inique de discriminer quelqu'un sur la base de sa race n'éprouveront guère de difficultés à considérer l'orientation sexuelle comme un critère qui ne devrait pas engendrer une inégalité ou une discrimination au travail.

La discrimination fondée sur l'orientation sexuelle est un problème pour lequel l'Union européenne élabore encore des mesures pratiques et



cohérentes. Il reste beaucoup à faire pour convaincre les acteurs du marché de l'emploi et du monde politique à le prendre au sérieux. Les expériences menées au sein des États membres montrent que pour changer les attitudes envers les gays et les lesbiennes, il est important de ne pas soulever le problème qu'une seule fois, mais d'y travailler constamment et avec insistance. Cette lutte ne devrait pas être menée que par les homosexuels et les lesbiennes. Sa responsabilité incombe aux partenaires sociaux du marché de l'emploi ainsi qu'à tous les niveaux des sphères politiques. L'expérience démontre la nécessité d'étayer les déclarations des employeurs et syndicats par des actions concrètes. Le programme EQUAL a soutenu les organisations actives dans ce nouveau domaine politique en soulignant l'importance de la lutte contre toutes formes de discrimination et d'inégalité dans la vie professionnelle, et en apportant de nouvelles armes à cet effet.

Le travail ne fait toutefois que commencer. L'orientation sexuelle doit être reconnue comme un facteur parmi d'autres dans la lutte contre la discrimination sur le lieu de travail. Comme elle est "invisible", elle ne sera pas abordée spontanément: elle demande une attention particulière et la prise de mesures dûment réfléchies par les décideurs politiques à tous niveaux. Les réflexions contenues dans cette déclaration de principe prouveront qu'une action positive est possible. La forme adoptée par cette action variera d'une circonstance à l'autre. Néanmoins, il sera apparu clairement que l'inaction n'entraînera **pas** de progrès dans ce contexte, où la discrimination est plus souvent invisible que manifeste.

Pour des informations complémentaires et des exemples concrets de résultats d'EQUAL, le site Web:

<http://europa.eu.int/comm/equal>
est à votre disposition.

1 (Institut suédois pour la vie professionnelle 2003).

2 (Temo 2004). Pour plus d'informations sur cette étude, veuillez consulter les documents "Working Conditions and Exposure" et "The Working Conditions of Homosexuals": <http://www.rfsi.se/?p=568>.

