

## RESTRUCTURATIONS : LE RÔLE DES RÉGIONS DYNAMIQUES !

Le Forum « Restructurations » s'est réuni à Bruxelles les 4 et 5 décembre 2006, regroupant quelque 400 délégués régionaux et locaux, partenaires sociaux, représentants nationaux et hauts fonctionnaires de l'Union Européenne (UE) pour un débat portant sur la meilleure utilisation des financements européens par les régions de l'Europe afin de s'adapter au changement économique. Intitulée "La dynamique des régions face aux restructurations – Le soutien du Fonds social européen et des autres Fonds structurels", cette troisième réunion du Forum a surtout envisagé les restructurations d'un point de vue territorial et a souligné le rôle crucial du Fonds social européen (FSE) et du Fonds européen de développement régional (FEDER) pour soutenir ces développements.

Etant donné son thème, la réunion était l'occasion idéale pour diffuser les résultats d'EQUAL – en fait, une opportunité à ne pas manquer ! Au cours des semaines et des mois qui ont précédé le Forum, l'unité en charge d'EQUAL à la direction générale emploi, affaires sociales et égalité des chances a coopéré avec celle en charge de l'Article 6 pour la mise en oeuvre des actions innovatrices du FSE et des experts thématiques européens, pour analyser et publier un document sur les succès en matière de restructuration obtenus par EQUAL et l'Article 6 du FSE. Ce document, intitulé "Restructurations novatrices et socialement responsables", a fait l'objet d'une communication majeure lors de la réunion du Forum, appuyée par la présence ce jour là d'une série d'acteurs d'EQUAL et de l'Article 6 !

Vous trouverez ci-dessous les sujets de discussions et de débats abordés lors du Forum de Restructuration...

### **Mais d'où vient le Forum Restructurations ?**

Le Forum Restructurations a été lancé en juin 2005 par la Commission européenne en tant qu'enceinte de discussion pour tous les acteurs et parties prenantes de haut niveau travaillant dans le domaine de l'anticipation et de la gestion du changement. La mission globale du Forum était – et est toujours – de proposer une structure à l'échelle de l'UE pour rassembler des informations sur les restructurations et mutations économiques par des contacts réguliers avec les organisations travaillant déjà dans ce domaine, de surveiller les changements en cours, et enfin d'assurer la concordance des diverses initiatives européennes traitant des restructurations.

Dans le cadre de cette mission, le troisième Forum Restructurations a permis de souligner les avantages sociaux et financiers liés à l'anticipation du changement, et a présenté les outils et exemples pratiques de cette stratégie mise en oeuvre dans l'UE avec l'aide de ses instruments financiers et politiques. *"Les restructurations d'entreprises ont de graves conséquences sur les plans économiques, social et humain. Mais par des politiques adéquates, des mesures d'anticipation et de soutien, les régions peuvent gérer le changement économique et le faire tourner à leur avantage,"* a déclaré Vladimír Špidla, Commissaire européen en charge de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Égalité des Chances : *"En exploitant les bonnes pratiques du passé ce Forum entend aider les régions à se focaliser sur l'avenir. Les moyens financiers disponibles dans le cadre des Fonds Structurels pour les sept années à venir sont équivalents au Plan Marshall de l'après guerre. Il appartient maintenant aux Etats Membres de les traduire en projets concrets."*

### **Restructurations: les initiatives et instruments de l'UE**

En termes d'initiatives et d'instruments de l'UE, la réunion du Forum Restructurations a été une occasion unique de dresser l'inventaire de ce qui est possible et disponible pour les acteurs de la restructuration. Bien évidemment, le nouveau Fonds européen d'Ajustement à la Mondialisation (FEM) a tenu une place importante lors de ce débat significatif.

## Fonds européen d'ajustement à la mondialisation

Le Fonds sera en mesure de proposer €500 millions chaque année pour faire face aux conséquences négatives de la mondialisation sur les travailleurs licenciés suite aux changements qui affectent le commerce mondial. Mr Jean-Louis Cottigny, Membre du Parlement européen, a rappelé à l'assemblée que le Parlement européen procéderait au vote final sur le FEM au cours du mois de décembre. Selon lui, ce Fonds constitue un instrument essentiel dans la mesure où il montre aux travailleurs européens que l'UE peut agir directement pour eux. L'assistance financière du FEM est disponible depuis janvier 2007.

## Fonds européen de développement régional et Fonds social européen

Mme Natalija Kazlauskiene, directrice à la direction générale de la politique régionale a abordé, entre autres, deux questions concernant le FEDER – la délocalisation et l'importance de plans de développement national. Selon elle les cas de délocalisation tels que Rover (18.000 personnes licenciées en Angleterre) et VW (4.000 en Belgique) doivent être soutenus par le FEDER (et le Fonds Social Européen - FSE). Mme Kazlauskiene a souligné que la délocalisation était un processus normal. Toutefois, l'utilisation des ressources du FEDER pour supporter ce processus et en atténuer les conséquences doit être soigneusement contrôlée. Mme Kazlauskiene a aussi souligné l'importance de réunir des régions pour qu'elles partagent leurs expériences en matière de restructurations. Elle a de plus évoqué la possibilité de réexaminer les Plans Nationaux de Développement de manière à recevoir un soutien plus accru pour des activités de restructuration dans les régions<sup>[1]</sup>.

Mr Xavier Prats Monne, directeur à la DG emploi, affaires sociales et égalité des chances a fait remarquer que les instruments financiers et politiques européens n'ont jamais été aussi complémentaires – Les Directives européennes pour l'Emploi s'intègrent dans l'agenda de Lisbonne et sont supportées par les Fonds. "*Le vieillissement de la population, la croissance stagnante et les faibles niveaux d'emploi ne sont pas des phénomènes nouveaux,*" et il a ajouté: "*le FSE se préoccupe déjà de tous ces problèmes.*" Toutefois, le FSE tend à se consacrer plus spécifiquement à des questions relatives à l'anticipation et à la gestion du changement – qui sont identifiées comme des priorités dans le nouveau Règlement régissant le FSE pour la période 2007-2013 (Article 3.1). Selon Mr Prats, le soutien du FSE visera principalement trois domaines importants: la formation des individus, le renforcement des entreprises et des réseaux, et le soutien des systèmes de gestion du changement. Une attention particulière sera apportée aux plans et solutions relatifs aux problèmes de vieillissement de la population, de diminution du nombre de jeunes et de pénurie de travail par des approches proactives et des activités basées sur le partenariat.

## Interaction!

Une grande partie des débats du Forum Restructurations se sont déroulés au cours des quatre *Sessions Interactives*. La première était centrée sur les instruments, la seconde sur les stratégies de reconversion et coordinations des instruments, tandis que la troisième et la quatrième traitaient respectivement de partenariats et de la Compétitivités de Petites et Moyennes entreprises (PME) sur les territoires.

La première session interactive a eu pour objet les instruments, mécanismes et structures (observatoires régionaux du marché de l'emploi, réseaux d'experts, cellules de reconversion, formation de « gestionnaires de changement », etc.), ainsi que les interventions efficaces (anticipation, formations ciblées, aide personnalisée, promotion de l'esprit d'entreprise, etc.) pour mieux gérer la restructuration. La discussion était basée sur la présentation de cas de restructurations régionales en Italie, Irlande et Grèce, bénéficiant du soutien du FSE. Toutes les régions en question avaient subi des changements structurels importants par le passé et avaient réussi à mettre en oeuvre des mesures leur permettant de rester compétitifs sur le marché mondial.

Quelque 8.000 travailleurs ont perdu leur emploi suite au déclin des industries traditionnelles en Ombrie (Italie). Pour faire face à ce problème, un partenariat a été créé entre les autorités régionales et les partenaires sociaux pour développer une stratégie de redressement à long

terme de la région. Ce plan comprenait trois éléments majeurs: des plans de restructuration pour les principales industries, une diversification de ces secteurs/services et des mesures relatives à l'éducation. La mise en application de ce plan a été soutenue par le FSE et des fonds régionaux, qui ont cofinancé des bourses pour de jeunes chercheurs, des formations en adaptabilité, le développement du tourisme, la création de nouveaux services et de nouveaux domaines d'emploi, ainsi qu'un soutien à l'innovation et aux PME dans la région. Cinq exemples de programmes de restructuration en Irlande ont montré comment le cofinancement apporté par le FSE a permis d'anticiper le changement dans les industries en déclin par la création de nouveaux emplois, des programmes de formation et de qualification, des investissements dans des domaines de technologie d'avenir, la création d'un centre public de l'emploi pour aider les travailleurs licenciés, de formation et conseils pour améliorer les pratiques de gestion et formation de travailleurs peu qualifiés afin de les requalifier ou d'élever leur niveau de compétences. Si l'on compare deux régions ayant des attitudes entrepreneuriales différentes, on constate que l'exemple grec prouve clairement que la restructuration s'opère plus facilement et rencontre moins d'obstacles dans des régions qui bénéficient d'un haut niveau d'esprit d'entreprise. La discussion a aussi évoqué les rôles et responsabilités des autorités régionales de même que celles des entrepreneurs dans le processus de restructuration – les acteurs publics devraient créer une structure pour la gestion du changement et les acteurs privés devraient adopter les bonnes attitudes et être à même de réagir à cette évolution.

Au cours de cette seconde session, on a présenté l'exemple de l'Espagne où des industries traditionnelles, comme la fabrication de chaussures survivent malgré la concurrence mondiale. Elles y parviennent grâce à la coordination institutionnelle qui permet de créer la masse critique qui fera évoluer le secteur depuis la fabrication artisanale jusqu'à l'industrie basée sur la connaissance caractérisée par l'innovation et le positionnement de la marque et du produit. La session a aussi souligné l'importance d'observatoires régionaux pour anticiper le changement. Les observatoires peuvent aider à établir le profil régional et à élaborer des stratégies dans des domaines spécialisés.

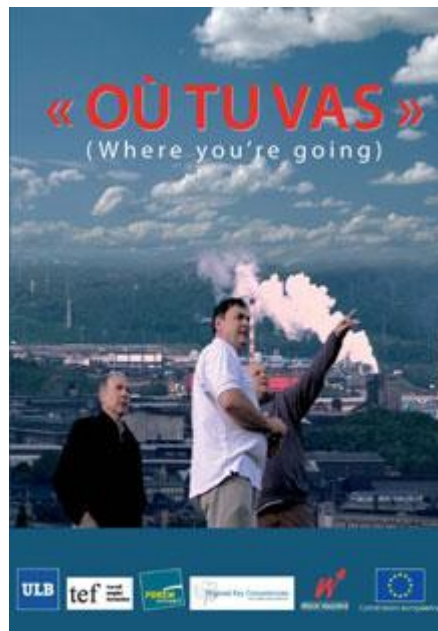
Un exemple allemand de restructuration dans le secteur de la biotechnologie illustre les idées présentées lors de la troisième session interactive. Ce projet a réuni trois Etats Fédéraux allemands dans la création d'un groupe de 20 entreprises et d'un centre de recherche en vue de créer une situation où tout le monde est gagnant. L'objectif du partenariat était la commercialisation et la promotion/valorisation des centres de compétence régionaux. L'initiative a placé le « produit » comme base de son succès économique et a assuré un financement durable de tous les acteurs de la chaîne de distribution. Ceci a illustré une fois de plus que le financement public n'est pas un pré requis pour la réussite d'un projet. Ce dont les entreprises ont besoin, c'est une structure qui permette de générer du profit (70 pour cent du financement du projet provenaient du privé et 30 pour cent provenaient de fonds publics). Le défi majeur du projet était de prouver l'avantage de travailler en partenariat plutôt que de travailler seul. Il a démontré qu'il est plus facile de rivaliser en tant que partenariat car les partenaires peuvent s'appuyer sans compter sur les diverses forces des acteurs impliqués.

La quatrième session interactive a souligné le rôle des territoires comme substrat indispensable pour promouvoir la compétitivité et l'innovation. Elle a présenté les différentes mesures prises par les régions pour faire face au problème de la restructuration. Un point commun à tous les exemples a été le choix de ces régions de continuer à investir dans la promotion de l'industrie, au lieu de canaliser l'investissement vers le secteur plus « prometteur » des services. La Wallonie (Belgique) et le Pays Basque (Espagne) ont toutes deux continué à investir dans l'industrie, la création de pôles industriels, l'enseignement technique, la recherche, la spécialisation et les groupes d'industries. Les régions ont utilisé l'approche ascendante en demandant aux acteurs impliqués d'être actifs et créatifs de manière à générer de nouveaux profils d'emploi. Le schéma participatif a été utilisé non seulement pour concevoir des plans de développement industriel mais aussi pour assurer leur gouvernance. Cette approche a permis aux régions d'assurer une visibilité internationale et d'attirer des Investissements Etrangers Directs (IED). Les mesures espagnoles et belges ont assuré la survie économique d'industries traditionnelles et créé de nouveaux emplois.

## Quelques exemples concrets

Le deuxième jour du Forum a débuté par la projection du film "Où tu vas", qui raconte l'histoire de la fermeture de l'usine d'aluminium Eurofoil à Liège vue par les travailleurs. Cet exemple fort intéressant fait l'objet d'un [document séparé](#).

Au cours de cette seconde journée on a aussi assisté à l'exposé de Mr Frédéric Bruggeman, le Coordinateur International du projet MIRE financé au titre des mesures innovatrices de l'Article 6 du FSE. Ce projet est remarquable car il s'efforce de produire un modèle générique pour guider le processus de restructuration. Mr Bruggeman a indiqué quelques points de référence pour gérer la restructuration dans les régions:



- Participation et représentation – tous les acteurs territoriaux compétents doivent être présents lors du processus de restructuration. Si certains acteurs ne sont pas représentés pendant le processus de restructuration, leurs intérêts ne sont pas pris en compte et cela peut faire obstacle au processus de restructuration et compromettre son succès. Ces acteurs régionaux doivent être flexibles et prêts à jouer de nouveaux rôles dans la gestion de la restructuration.
- Les négociations entre acteurs (pas une simple consultation) vont permettre d'assurer le suivi de la restructuration. Quelque soit le dispositif mis en place pour gérer le processus de restructuration, s'il déclenche des négociations, c'est un dispositif valable. Toutefois, les négociations doivent viser des objectifs qui ne portent pas préjudice à la société dans son ensemble.
- Anticipation – mesures territoriales et instruments (tels que stratégies de développement, observatoires, centres pour l'emploi, etc.), une fois établis, aident à mieux gérer chaque nouveau cas de restructuration. Sur le plan individuel, bien qu'il ne soit pas possible de former les gens aux restructurations, il est possible de tirer parti des expériences vécues en cas de restructuration.
- L'employabilité, qui découle de la formation et de la validation de l'expérience professionnelle (y compris la validation de l'expérience sur le tas), la promotion de l'employabilité des travailleurs par la formation (mesures descendantes) et la validation des compétences et expériences (approche ascendante).
- L'évaluation est le dernier facteur qui doit être abordé dans le contexte de la restructuration. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu d'approche globale de l'évaluation à long terme des processus de restructuration. Et quand une évaluation est entreprise, elle est rarement rendue publique. Les processus de restructuration s'opèrent souvent à la hâte dans un contexte pénible et chargé de problèmes sensibles, c'est pourquoi ils sont presque toujours perçus de manière négative. Ces facteurs expliquent que si peu d'évaluations aient été entreprises jusqu'à présent sur les restructurations, mais sans ces évaluations il est impossible de déceler les pratiques et processus de réussite. Il n'est dès lors pas possible de cerner une approche qui permette de résoudre le problème.

## Conclusions et EQUAL sous le feu des projecteurs!

Un des derniers moments forts du Forum Restructurations a été la promotion du document "[EQUAL et Article 6 du FSE: Restructurations novatrices et socialement responsables](#)" (en anglais - la traduction française sera disponible sous peu). Ce document a tiré le meilleur parti des "points essentiels" d'EQUAL et de l'Article 6 du FSE, à savoir le travail en partenariat ainsi que la collaboration et l'innovation transnationales, pour parvenir à une gestion plus proactive du changement et/ou atténuer les conséquences négatives des restructurations. De plus, il a fourni une série particulièrement pertinente de recommandations politiques et de solutions pratiques développées et soutenues par plus de 30 partenariats. Dans l'ensemble, la communication a mis EQUAL à l'avant plan de ce débat de restructuration particulièrement important !

En termes de conclusions globales, les participants à la réunion semblaient d'accord sur le fait que le rythme des changements s'accélère et que la seule manière de soutenir l'allure est de percevoir cette évolution comme un processus dynamique nécessitant une surveillance et une adaptation permanentes. Comme l'a exprimé le Vice-Président de la Commission, Mr Günter Verheugen et Commissaire chargé des Entreprises et de l'Industrie: *"Les changements structurels, qui ont toujours accompagné le développement de nos économies, se sont récemment accélérés. Plutôt que d'essayer de s'y opposer, il importe d'élaborer des politiques pour aider les entreprises, les travailleurs et les consommateurs à prévoir les changements, à s'y adapter plus rapidement et à saisir pleinement les nouvelles opportunités. Je suis heureux de voir que la politique régionale européenne évolue dans cette direction et devient un important instrument de la stratégie pour la Croissance et l'Emploi.*

→ EQUAL et Article 6 du FSE: Restructurations novatrices et socialement responsables [en](#) (version complète), [fr](#) (résumé)

→ Tous les documents concernant ce forum [de](#) [en](#) [fr](#)

→ A propos du film "Où tu vas" [en](#) [fr](#)