

## RESEAUX THEMATIQUES NATIONAUX – HISTOIRES DE SUCCES

### THEME E – FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

#### 1. RESEAUX THEMATIQUES NATIONAUX – UNE CLE POUR OUVRIR DES PORTES

*Dès sa mise en place, la mission primordiale d'EQUAL a été d'influencer les politiques et les pratiques au-delà de la durée de vie des projets qu'il finance. Quels outils et approches novateurs développés par les projets EQUAL pourront être adoptés par les hommes de terrain dans le futur ? Quelles leçons et bonnes pratiques issues des projets EQUAL pourraient désormais informer et être utiles aux responsables politiques ? En se mettant à l'œuvre EQUAL a voulu non seulement aborder ces questions-clé, mais surtout y répondre par des actes. Et pour réaliser cet objectif pour le thème EQUAL Formation tout au long de la Vie, neuf Etats Membres ont mis sur pied avec succès des Réseaux Thématiques Nationaux (RTN).*

Si l'on observe ces RTN, on peut difficilement les qualifier d'uniformes. Ils sont au contraire très différents à plus d'un titre. En termes de nombre de projets par RTN, ils varient depuis 4 en Autriche jusqu'à 20 aux Pays-Bas. Quant au thème principal, la majorité des RTN a traité le sujet de la formation tout au long de la vie dans un sens large, comme le réseau portugais qui a élaboré son activité autour de trois axes: formation en entreprise, mobilisation pour l'apprentissage tout au long de la vie et certificats de compétences. Quelques RTN ont par contre centré leur action sur un seul problème relatif à la formation tout au long de la vie, comme par exemple le RTN grec qui a fait pression sur le gouvernement grec pour obtenir un système de certification national. En ce qui concerne les adhésions, tous les RTN ont impliqué divers acteurs, en ce compris des personnes des projets, les organisations partenaires, des représentants ministériels, des partenaires sociaux, des experts indépendants et des membres d'instituts de formation et d'enseignement.

Bien que de nature variée, les RTN ont tous contribué d'une certaine manière à ouvrir des portes pour les responsables politiques et aussi les hommes de terrain. Ils ont atteint ce but grâce à un programme intensif d'activités incluant de nouvelles propositions politiques et législatives, de nouveaux débats entre partenaires sociaux et de nouvelles méthodologies pour contribuer avec succès aux stratégies et systèmes de politique nationale. Il faut admettre qu'ouvrir ces portes a parfois été un réel défi, mais quoiqu'il en soit les RTN ont remporté des succès notables comme le prouvent les histoires ci-dessous.

#### 2. RACONTER DES HISTOIRES DE SUCCES!

##### HISTOIRE DE GRANDE BRETAGNE – SOUTENIR LES QUALIFICATIONS DE BASE ET LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

Le RTN britannique est un bon exemple pour montrer comment un réseau national innovant peut établir la liaison entre des projets et des collègues politiques lorsqu'il y a une complémentarité potentielle des programmes de travail. Grâce à la familiarisation du réseau avec les stratégies

nationales et avec le support continu d'un département politique majeur, les projets EQUAL ont été en mesure d'aider le Gouvernement à atteindre son but pour les qualifications de base pour 2001-2004, et de fournir des informations au Département de l'Education et des Compétences (DfES) sur des problèmes tels que l'engagement des citoyens au niveau de la communauté et le développement de formations adaptées à des contextes spécifiques.

En Grande Bretagne on estime que 5.2 million d'adultes ont un niveau d'alphabétisation sous le niveau 1 (niveau minimum d'éducation : certificat GCSE D à G) et 14.9 millions d'adultes ont un niveau de notions de calcul en dessous de ce même niveau minimum. De tels chiffres ont étayé les initiatives du Gouvernement britannique visant à améliorer le niveau d'acquisition des qualifications de base et la participation à la formation tout au long de la vie. Une telle initiative a été la Stratégie « Qualifications pour la Vie » lancée en 2003 par le DfES et c'est à travers cette stratégie que le RTN britannique a pu réussir son impact politique.

Une figure marquante du développement du RTN a été Barry Brooks de l'Unité Stratégie pour une Qualification de Base pour Adulte (USQBA) du DfES. En présidant le réseau pendant plusieurs années, Barry Brooks a donné une impulsion et un objectif politique important aux activités du RTN. De plus, étant personnellement convaincu de la valeur du réseau, il a permis au personnel du DfES et autres membres du réseau d'observer et de se former aux approches novatrices incitant des individus à entamer la formation tout au long de la vie. Barry Brooks commente :

*« convaincre des individus et des organisations des avantages des études, et faire tomber les barrières qui peuvent décourager les gens lorsqu'il s'agit d'étudier, est une priorité. EQUAL peut jouer un grand rôle car il donne l'occasion de tester de nouvelles approches pour améliorer l'alphabétisation de la nation. Les projets EQUAL ont déjà contribué de manière significative à la Stratégie Qualifications pour la Vie du gouvernement »*

*« Normalement le gouvernement met la politique en pratique mais le RTN nous a permis d'introduire la pratique dans la politique ».*

Un bon exemple de pratique introduite dans la politique vient des routes d'engagement et d'enseignement au sein des communautés développées avec succès par les projets EQUAL. Grâce au RTN, les projets EQUAL ont pu attirer l'attention sur ce secteur et présenter un « menu » aux représentants du DfES indiquant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Depuis, le Département a pu intégrer cette expérience dans ses mesures de développement de « Qualifications pour la Vie » qui se préoccupent de rendre le contexte d'apprentissage utile et approprié pour l'étudiant. Ceci est un résultat significatif pour le RTN britannique dans ses efforts de soutien aux mesures pratiques pour des qualifications de base et l'apprentissage tout au long de la vie au sein de l'arène politique nationale.

## **HISTOIRE DE GRECE – AGIR SUR UN SIMPLE MANDAT POLITIQUE**

Par contraste avec d'autres pays européens, la Grèce était un des rares Etats membres à ne pas avoir une loi nationale sur l'accréditation des qualifications. Bien qu'il existe un grand nombre de centres de formation professionnelle très actifs, une approche systématique pour valider les qualifications professionnelles, reconnaître et certifier les activités professionnelles, faisait défaut.

Lorsque le RTN grec fut créé en 2003, le gouvernement examinait une proposition de loi qui mentionnait la nécessité d'un système d'accréditation national pour les qualifications et les compétences et un meilleur examen des besoins du marché du travail. Ce projet de loi initial liant l'enseignement et la formation professionnels avec l'emploi était un premier pas pour combler cette lacune: il proposait l'établissement d'un système de certification unifié avec des règles et des principes communs. Si cette initiative décrivait ce qu'il y avait lieu de faire, elle ne précisait pas « comment le faire ». Dès lors, le mandat du réseau grec était clair: fournir les critères et la méthodologie ainsi que les outils indispensables pour proposer une manière de procéder afin de mettre sur pied un système d'accréditation.

Comparé avec d'autres RTN, le réseau grec avait la chance de n'avoir qu'une seule directive ou "niche". Toutefois cela ne doit pas occulter le travail intensif fourni par les membres du réseau pour présenter une proposition de politique au Ministère grec de l'Emploi et de l'Enseignement. Le point de départ de ce travail fut l'établissement d'un plan de travail qui a conduit à la définition de critères de bonnes pratiques et la publication d'un guide de bonnes pratiques. Vint ensuite l'identification de trois domaines thématiques autour desquels des groupes de travail et des réunions furent organisés, en l'occurrence 1) analyse de descriptifs d'emplois 2) outils pour identifier et évaluer les compétences et les qualifications professionnelles 3) critères et méthodologies pour l'accréditation des qualifications professionnelles. Les trois rapports de synthèse qui en ont résulté ainsi que le guide de bonnes pratiques, ont servi de base à la préparation de la proposition de loi.

L'impact de la proposition de loi élaborée par le RTN grec ne peut pas être plus clair. La nouvelle loi sur les systèmes d'accréditation est passée au gouvernement grec en juillet 2005, dérivant directement des résultats du réseau. Cela comprenait la méthodologie à suivre, l'usage des descriptifs d'emplois, des approches individuelles vers l'apprentissage tout au long de la vie et la participation de partenaires sociaux dans le processus de consultation.

*« L'impact institutionnel du réseau a été important »* explique Tina Orfanidou, un évaluateur indépendant du programme EQUAL en Grèce *« parce qu'il a réussi à instaurer une nouvelle loi qui est passée au niveau national. De cette manière le réseau est arrivé à réussir un mainstreaming vertical »*.

Comme cette déclaration le confirme, le RTN grec a légué un héritage politique durable et significatif aux projets EQUAL en Grèce.

## **HISTOIRE DES PAYS-BAS – LES DINERS PENSANTS**

Comment expliquer vos bonnes méthodes novatrices à un responsable politique de haut niveau ou mieux encore, comment le - ou la - convaincre de la nécessité de changer les pratiques en cours ou même la législation sur base de vos résultats couronnés de succès ? C'était le principal objectif du RTN des Pays-Bas, diffusant le message au sujet de pratiques réussies sous l'égide d'EQUAL Adaptabilité à des utilisateurs potentiels d'une manière telle que l'«empathie» fut au rendez-vous. Mieux encore, dans la foulée, le RTN trouva des moyens innovateurs pour sensibiliser les responsables politiques aux méthodes pratiques qui existent pour surmonter les obstacles de la réintégration au marché du travail.

Le RTN des Pays-Bas n'a démarré qu'en mai 2003 alors que ses vingt projets EQUAL avaient déjà commencé leurs activités. Le premier souci du RTN fut dès lors de se mettre à jour et d'apprendre à connaître les projets et leurs buts le plus rapidement possible. Le RTN réagit de manière créative en transformant ce problème en une solution : il organisa des réunions d'échange et des visites de projets impliquant des organisations d'employeurs, des fonctionnaires du Ministère des Affaires Sociales et de l'Enseignement, un expert en accréditation issu de l'armée, ainsi que divers représentants des projets eux-mêmes.

Le schéma typique d'une réunion d'échange ne correspondait pas à la pratique habituelle et ennuyeuse qui consiste à lire tout haut des documents de politique générale contenant de vagues résultats. Au lieu de cela, les bénéficiaires du projet faisaient part de leur histoire et de leurs expériences. Qu'il s'agisse de quelqu'un ayant quitté l'école prématurément, d'un demandeur d'asile ou d'un ex-prisonnier, ils transmettaient tous un message personnel à des utilisateurs potentiels au niveau politique et législatif.

*“Grâce à cette méthode, les bonnes pratiques deviennent évidentes pour les utilisateurs potentiels et ils peuvent ressentir et reconnaître quel est l'avantage en pratique. Il importe qu'en plus du message officiel, l'imagination de l'utilisateur soit mise en éveil”* explique Kees Verhaar.

Réunion et visites n'étaient pas les seules occasions de réunir les gens et de travailler en réseau. Le RTN fut particulièrement créatif en lançant le concept du "dîner pensant". Le but du dîner était de réunir les parties prenantes politiques et les représentants des projets, en leur donnant des sujets de réflexion et de discussion, le tout autour d'un délicieux repas.

*« Les projets ont clairement fait savoir que les obstacles qu'ils rencontrent en matière de législation sont parfois si minimes qu'il est ahurissant que nous ne les ayons pas encore résolus. Je sais bien qu'il y a souvent de bonnes raisons pour que nous n'ayons pas encore surmonté ces obstacles dans la pratique mais en même temps je me suis promis de confronter ces raisons avec les pratiques des projets EQUAL ».*

Comme le montre cette déclaration de Renk Roburgh, Directeur Général de l'Enseignement Supérieur et Professionnel, Ministère de l'Enseignement, de la Culture et des Sciences, le « dîner pensant » (ainsi que d'autres méthodes créatives utilisées par le RTN) ont rendu de vrais problèmes pratiques de terrain, identifiables, significatifs – et chose très importante -, accessibles à des représentants de haut niveau. En conséquence, le RTN a accompli un grand pas vers le *mainstreaming* au niveau national.

## **HISTOIRE DU PORTUGAL – UNE COMMUNAUTE A L'INTERIEUR D'UN RESEAU**

Un réseau, deux groupes de travail, treize projets et huit recommandations politiques. Ces chiffres peuvent sembler minimes, mais en réalité ils constituent les composants-clé d'un vaste programme d'activités entrepris par le RTN Adaptabilité du Portugal. Dans le cadre du réseau EQUAL, le Portugal a réussi à développer un réseau selon le modèle d'une « Communauté de Pratiques » comme moyen de diffusion et de *mainstreaming* des résultats des projets EQUAL. Comme le montre l'histoire suivante, ce modèle a permis le développement de solutions fiables et valides pour aider ceux qui travaillent dans le cadre du Plan National d'Action pour l'Emploi 2003-2006 du Portugal, et conduit à des recommandations politiques clairement ciblées pour des acteurs dans le domaine de l'emploi et de la formation.

Parmi les 25 Etats Membres, le Portugal a le plus haut pourcentage de travailleurs ayant un bas niveau d'éducation. De plus le Portugal souffre actuellement d'une augmentation du taux de chômage due en partie aux résultats négatifs des principaux indicateurs économiques, mais aussi à des problèmes structurels. Pour faire face à cette situation, le Plan d'Action National pour l'Emploi a présenté une série de mesures comprenant la détermination d'objectifs visant à promouvoir la formation professionnelle en entreprises. Les efforts devaient être concentrés sur l'utilisation des TIC et de nouvelles compétences pour faciliter l'adaptation des entreprises et des travailleurs. Toutefois ce plan ne reçut pas un accueil vraiment favorable de la part des employeurs et des employés. Le RTN EQUAL portugais sur l'Adaptabilité aborda de manière très efficace cet environnement peu réceptif. Il réussit à identifier les préoccupations et attentes des employeurs et des employés et à rassembler les idées et bonnes pratiques de projets EQUAL concernés. Le réseau répondait dès lors clairement à un problème de politique de manière directe, constructive et pratique. De plus, selon les membres du RTN l'efficacité de cette réponse était due en partie au modèle de Communauté de Pratiques utilisé par le RTN et les lignes directrices fournies par l'Autorité de Gestion EQUAL concernant le processus de validation

Ce réseau, comme les autres réseaux portugais EQUAL, était basé sur un modèle très spécifique connu sous le nom de Communauté de Pratiques, développé par le théoricien social Etienne Wenger. Etienne Wenger décrit la Communauté de Pratiques comme un groupe de « *personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent comment le faire mieux en interagissant régulièrement* ». Il attire l'attention sur le fait que le modèle va au-delà de simple travail en réseau et d'interactions fortuites entre individus. Il se caractérise par une compétence claire et partagée dans un domaine particulier; un esprit collectif par lequel les gens s'engagent dans des activités conjointes et collaborent entre eux ; et des membres qui sont des hommes de terrain et non des théoriciens

Le RTN Adaptabilité portugais a créé deux Communautés de Pratiques qui ont fonctionné avec succès, basées sur ces caractéristiques. La première a concentré ses efforts sur la formation tout au long de la vie et la seconde sur la formation en entreprise. En rejoignant une Communauté de Pratiques, les projets EQUAL furent immédiatement en mesure de partager leurs préoccupations et de s'engager dans un processus dynamique consistant à échanger des expériences, continuer à s'informer et trouver de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés. En matière d'activités, les Communautés de Pratique furent très actives avec des réunions sur le terrain mensuelles, des visites de projets EQUAL et des entretiens virtuels utilisant la plateforme internet CIRCA. L'intensité et l'excellente qualité des débats entre les participants furent particulièrement fructueuses pour les diffuser à des audiences politiques. Un exemple type fut l'élaboration de huit recommandations politiques présentées sous forme d'un document évolutif. Ces recommandations répondaient à des préoccupations et des priorités nationales en relation avec l'adaptation d'entreprises et de travailleurs, et plus particulièrement le Plan d'Action National pour l'Emploi. Par exemple, elles préconisaient le développement du rôle de « médiateur » au sein de l'entreprise pour promouvoir des pratiques de travail et des enseignements innovants soutenus par un programme de formation de médiateur.

Il est encore trop tôt pour déterminer l'impact réel de telles recommandations, en particulier au niveau politique. Toutefois, il est clair que le RTN a assuré que ces recommandations étaient tirées de pratiques hautement valables grâce au modèle de la Communauté de Pratiques.

### **3. TIRER LES LEÇONS DU PASSE ET ENVISAGER L'AVENIR**

---

Créer et gérer un RTN efficace est plus vite dit que fait. Rassembler de personnes très occupées aux agendas surchargés, discuter de problèmes complexes présentant de multiples aspects et concilier des programmes différents et parfois incompatibles, voici quelques-uns des défis que les RTNs ont dû relever. Toutefois, comme le montrent les histoires à succès ci-dessus, il est possible de surmonter ces défis. Pour expliquer comment ils y sont parvenus, voici quelques uns des principaux enseignements tirés de l'expérience des RTN.

#### **Inclure les personnes appropriées dès le départ**

Le facteur le plus important pour que le RTN soit un succès est de s'assurer la collaboration des personnes et organismes appropriés dès le départ. C'est un point crucial si l'on veut obtenir les meilleurs résultats. Selon certains RTN, informer les membres qui se sont joints à un stade ultérieur, a demandé d'importants efforts.

Faire le bon choix pour inclure les parties prenantes appropriées n'est possible que par une bonne perception de la manière dont les pratiques développées par les projets EQUAL peuvent contribuer à résoudre les problèmes et surmonter les obstacles rencontrés au niveau politique pour engager tous les groupes ciblés dans le processus de formation tout au long de la vie et assurer leur (ré)intégration sur le marché du travail. Les RTN ont agi de manière très stratégique en alignant leurs activités de réseau avec des programmes politiques plus larges et ont dès lors augmenté leurs chances de succès. C'est également vrai lorsqu'il s'agit de s'assurer que les personnes appropriées sont approchées comme membres potentiels. Elles doivent être étroitement liées avec le département du ministère à influencer et avoir suffisamment d'autorité pour faire passer les messages. Certains RTN étaient dirigés par un département du ministère ce qui a constitué un grand atout.

En ce qui concerne l'ensemble des membres il faut s'efforcer à tout moment de préserver leur enthousiasme vis-à-vis des activités et dans cette optique leur donner une voix égale dans le réseau et les persuader qu'ils peuvent faire la différence.

Tout ceci ne peut être réalisé que par la mise en place d'une structure efficace, une répartition claire des tâches et de bons canaux de communication. Tous les RTN ont eu une structure

particulière depuis une « Communauté de Pratiques » jusqu'à une structure tripartite incluant tous les partenaires impliqués dans le dialogue social.

### **Communiquer les messages de manière efficace**

L'approche novatrice de certains RTN sur la manière de communiquer les messages à une plus large audience lors de manifestations de diffusion s'est révélée très efficace. Au lieu d'envoyer des rapports comme cela se faisait habituellement, ils ont organisé des dîners à thème et des événements particuliers. Et cela a marché. Lors de ces réunions, l'attention des gens est captée parce qu'ils ont la possibilité de rencontrer des bénéficiaires qui font part de leur expérience. A cette fin, quelques RTN ont essayé les jeux de rôle pour illustrer les bonnes pratiques issues des projets. De cette manière l'auditoire est en phase avec le projet et est à même de retenir et communiquer plus largement les messages-clé. Il est aussi très important de choisir le "bon" langage pour que les gens soient convaincus par les messages. Il faut tenir compte du public visé pour que les résultats favorables se traduisent par des outils à l'usage de ce public. Par exemple, il importe de traduire les messages destinés aux responsables politiques en recommandations législatives appropriées, considérant que les instituts de formation et d'enseignement ont besoin des bons outils pour la formation tout au long de la vie ou la validation de compétences.

### **S'assurer que tous les membres du RTN restent informés et convaincus**

Un défi important auquel tous les RTN sont confrontés est de ne pas laisser fléchir l'intérêt de leurs membres et de les tenir régulièrement au courant des progrès réalisés par les projets. Cette difficulté est encore plus grande pour les RTN auxquels les ressources nécessaires font défaut ou qui doivent gérer un grand nombre de projets. Il faut absolument s'assurer que les membres sont convaincus par les bonnes pratiques afin qu'ils soient en mesure de convaincre d'autres personnes à l'extérieur. Ici encore, les RTN ont démontré leur créativité: petits déjeuners thématiques, réunions d'échange impliquant les bénéficiaires, visites de projets et « dîners pensants » comprenant un grand nombre de parties prenantes concernées ont été organisés. Ces manifestations ont permis de faire apparaître clairement aux membres dans quels buts ils investissent leurs efforts et de leur montrer les opportunités de changement, spécialement pour les groupes cibles impliqués.

### **Quelques tuyaux pour l'avenir**

Pour quiconque se lance ou envisage de se lancer dans le développement d'un RTN, quels sont les messages-clé et les tuyaux? D'abord EQUAL représente l'innovation et c'est exactement ce qu'il faut réaliser. Même si le message proposé ne concerne qu'un aspect réduit d'un problème de politique plus large, on a progressé. Les Ministères impliqués dans les RTN remarquent que la solution était parfois toute proche mais que les outils appropriés manquaient, ou que certains obstacles devaient être surmontés pour actionner la législation. Ce sont ces mêmes décideurs et responsables politiques qui ont déclaré que les RTN leur ont apporté des solutions pour s'attaquer aux obstacles. Une leçon cruciale à ce point de vue est que pour attirer l'attention des acteurs concernés il faut leur présenter quelque chose de neuf au lieu de répéter le même sempiternel message d'une manière différente.

Deuxièmement, le pire qui puisse arriver à un RTN est d'être peu flexible et insensible aux changements dans un contexte extérieur plus large. Les RTN qui ont réussi ont tous répondu de manière flexible à des changements inattendus. Il faut laisser une marge de manœuvre pour modifier ou faire évoluer les objectifs d'origine lorsque c'est nécessaire et être capables de répondre efficacement au programme politique. C'est aussi valable pour répondre efficacement à des projets qui changent de direction en cours de processus. Les RTN ont répondu à ce besoin de flexibilité en impliquant, par exemple, des experts externes qui ont orienté la teneur des RTN.

Les membres bénéficient grandement des apports d'experts dans tous les aspects liés aux activités des RTN.

Et enfin, n'abandonnez pas! Le plus grand défi auquel les RTN ont dû faire face a été le flot constant de discussions, partages, réunions et négociations nécessaires à la mobilisation des acteurs politiques pour qu'ils rejoignent le réseau et y restent. Au fil du temps les RTN sont devenus des plateformes utiles pour les projets permettant de comprendre comment développer des approches valables et à long terme en s'impliquant continuellement dans la politique et en partageant les progrès. Mais le chemin peut être long et parfois pénible et le succès réside dans le fait de ne pas abandonner et de maintenir l'implication des membres. En fin de compte, le dévouement au RTN provient surtout du fait que ses membres y adhèrent de leur plein gré.

Pour plus d'informations sur les histoires de succès mentionnées dans cet article et les enseignements tirés des RTN en général, vous pouvez accéder à une [version intégrale de ces histoires de succès](#).