

GTE 4: AMELIORER L'EQUILIBRE VIE-TRAVAIL DES FEMMES ET DES HOMMES EQUAL SOUTIENT LE CHANGEMENT SOCIAL ET CULTUREL

1. INTRODUCTION

Ce document présente les principaux résultats des activités du [Groupe thématique européen sur l'égalité des chances](#) (GTE 4) sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Menées en 2003 et 2004, ces activités ont permis d'identifier les éléments clés des politiques et des pratiques à même de faire de l'égalité de genre une réalité dans la vie quotidienne des femmes et des hommes. Le rapport de l'ensemble des résultats du GTE 4 est disponible (en anglais) dans les deux chapitres de son " [Document vivant](#)" – l'un sur les [soins aux personnes et autres services d'appui aux familles](#) et l'autre sur les [politiques et les pratiques d'équilibre vie-travail dans les entreprises et les organisations](#).

2. LA CONCILIATION – TOUJOURS PERÇUE COMME UN PROBLÈME DE FEMMES

Concilier un emploi ou une carrière avec l'éducation des enfants, voire d'autres responsabilités familiales, et une participation à des activités citoyennes ou culturelles constitue un défi considérable pour des millions de femmes en Europe. La conciliation est encore perçue comme un "problème de femmes", ce qui se reflète dans les caractéristiques de l'emploi des femmes dans presque tous les Etats membres. Les disparités entre l'emploi masculin et féminin¹ s'expliquent principalement par ce fait. Les femmes qui se sont absentes du marché du travail rencontrent des difficultés majeures pour s'y réinsérer; et l'un des obstacles les plus importants est le manque de services de garde et de soins accessibles aux femmes ayant de jeunes enfants et/ou des parents âgés.

De nombreuses femmes qui ont un emploi doivent aussi se battre pour avoir une vie privée satisfaisante. Même si l'organisation du travail est devenue plus flexible au cours des dernières années, elle est surtout liée aux besoins des entreprises en termes de d'amélioration des processus de production et de la compétitivité. Elle ne contribue donc pas nécessairement à une meilleure conciliation entre travail et vie privée. Les solutions choisies par de nombreuses femmes pour combiner leurs différents rôles de salariée, d'épouse, de mère et de ménagère obèrent fréquemment leurs perspectives d'emploi et de carrière. Environ 37% des femmes ayant des responsabilités familiales travaillent à temps partiel², contre 17% pour celles qui n'ont pas ces charges et 6,5% des hommes. Même s'il s'agit le plus souvent d'une décision délibérée, un nombre croissant de femmes n'ont généralement pas d'autre option. En particulier dans la distribution et dans les services, les employeurs organisent le travail autour de contrats à temps partiel; mais même si ces horaires réduits peuvent aider les femmes, il y a un prix à payer : horaires souvent subis et non choisis, possibilités de formation et perspectives de carrière

¹ Rapport conjoint sur l'emploi 2004/2005. Ecart hommes/femmes : UE 15: 17.2%; UE 25 : 16.3%

² Les dispositions du temps partiel varient considérablement de pays à pays. Voir [L'emploi en Europe 2003](#)

limitées, bas niveaux de salaires, accès parfois moindre aux rémunérations complémentaires et à la protection sociale³.

Trouver un équilibre entre le travail et la vie de famille est un défi considérable pour tous ceux qui travaillent à plein temps, font des heures supplémentaires ou doivent pratiquer des horaires atypiques. Le passage d'une société industrielle avec des rythmes de travail homogènes à une société de l'information et des services a favorisé un développement des horaires asynchrones au cours des deux dernières décennies⁴. Dans l'UE-15, plus de 30% des salariés travaillent le samedi, avec un pourcentage légèrement inférieur chez les femmes. Alors que le travail de nuit reste essentiellement masculin, le travail en soirée est devenu la norme pour 20% des femmes et 33% des hommes.

Tant pour celles qui travaillent que pour celles qui sont au chômage, le fait d'assumer la quasi-totalité des tâches domestiques non payées exacerbe le problème de la conciliation. Un répartition équitable des tâches familiales est encore loin d'être une réalité dans la plupart des couples.

3. LA CONCILIATION – UNE PRIORITÉ DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE

La [Stratégie européenne pour l'emploi](#) (SEE) fait le lien entre l'égalité de genre et les priorités des politiques du marché du travail. Pour atteindre l'objectif de [Lisbonne](#) d'un taux d'emploi global de 70% en 2010, le taux d'emploi des femmes doit monter à 60%. A cette même date, la capacité de garde et d'accueil des enfants devra passer à 33% pour les moins de 3 ans et à 90% pour les enfants entre 3 ans et l'âge de la scolarité obligatoire.

Tant le "Rapport de la Task Force sur l'emploi (2003)" que le "Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes 2005", soulignent la nécessité d'une organisation plus souple du travail. Des horaires flexibles prenant en compte les impératifs familiaux sont pointés comme un élément clé pour que la parité soit une réalité dans le monde du travail, mais aussi pour améliorer la qualité et la productivité au travail.

4. LES CONTRIBUTIONS D'EQUAL AUX POLITIQUES ET AUX PRATIQUES DE CONCILIATION

Les Partenariats de développement EQUAL (PDD) centrés sur l'égalité hommes-femmes ont développé toute une série de [bonnes pratiques](#) pour faciliter la conciliation entre les différentes sphères de la vie des personnes. Les PDD ont le plus souvent combiné différentes activités pour surmonter les obstacles à un équilibre vie-travail plus satisfaisant, en particulier :

- Créer plus de services, et de qualité, pour la garde d'enfants et les soins aux personnes
- Mettre en place des services d'appui aux familles
- Mettre en place des horaires plus souples, prenant en compte les besoins familiaux, et d'autres dispositifs d'équilibre vie-travail dans les organisations publiques et privées
- Forger des alliances territoriales pour la conciliation, en particulier en harmonisant les heures d'ouverture des administrations, les crèches, des écoles, des commerces et des services, et en aménageant en conséquence les horaires des transports en commun
- Aider les hommes et les femmes à surmonter les stéréotypes et les rôles traditionnels.

4.1. SERVICES DE SOINS AUX PERSONNES : PLUS ET MIEUX

La création de nouveaux services de garde et d'aide aux familles a eu un double effet : des emplois pour des chômeuses peu ou pas qualifiées, et un accès à l'emploi pour d'autres femmes – inactives ou au chômage – qui ne pouvaient chercher du travail faute de possibilités de garde.

³ Rachel Silvera: Articuler vie familiale et vie professionnelle en Europe, 2002

⁴ Ibidem

Particulièrement en Belgique, en France, en Italie, au Luxembourg et en Espagne, EQUAL a pu stimuler ce type de changement grâce à une approche multi-dimensionnelle. Le facteur déterminant a été la combinaison de tout ou partie des éléments suivants.

4.1.1. Formation de base et validation des acquis pour des femmes au chômage

L'intégration de l'évaluation et de la validation des acquis de l'expérience dans les formations à la garde d'enfants et aux soins aux personnes âgées a contribué de manière significative à un insertion professionnelle durable pour des femmes inactives ou au chômage depuis longtemps. La reconnaissance de compétences acquises, par exemple, en élevant une famille ou en tenant un ménage a débouché sur des crédits éducatifs pour un public ne disposant pas des pré-requis nécessaires pour accéder à des formations de niveau post-scolaire. Ces approches n'ont pas seulement amélioré les perspectives d'emploi de ces femmes, elles ont aussi créé des opportunités de formation continue et d'apprentissage tout au long de la vie.

Pour les femmes inactives ou en chômage de longue durée, les démarches ayant connu le plus de succès incluent :

- La méthode de portefeuille de compétences, rassemblant les réalisations et les acquis antérieurs dans une fiche individuelle de progression. Les acquis de l'expérience sont reconnus comme aussi pertinents pré-requis de l'enseignement et de la formation. Dans certains cas, cette approche a permis à des participantes d'obtenir le certificat d'enseignement secondaire inférieur; dans d'autres cas, elles ont obtenu la qualification nécessaire pour accéder à des formations en soins aux personnes dispensées par des instituts supérieurs non universitaires.
- La prise en compte des besoins des bénéficiaires grâce à des dispositifs modulaires et plus courts que les formations traditionnelles. Ces dispositifs ne constituent pas une version au rabais des programmes normaux, mais sont ciblés sur les besoins de groupes d'âge spécifiques. Par exemple, des formations aux activités extra-scolaires ont été conçues spécialement pour permettre à des femmes de proposer aux enfants un programme sur des sujets comme la protection de l'environnement, le jardinage, le recyclage, le bricolage, la musique, le théâtre, l'expression corporelle, les jeux de société et les sports. La formation aux soins pour les personnes âgées a permis aux participantes d'acquérir les compétences nécessaires pour assurer le nursing de base, la préparation de repas diététiques et les tâches ménagères, en complément des services institutionnels.
- La mise en place de dispositifs modulaires combinant formation pratique et enseignement théorique. Les stages dans des institutions existantes ou dans de nouvelles infrastructures créées grâce à EQUAL ont permis aux femmes d'utiliser immédiatement leurs nouvelles compétences, au contact d'un personnel professionnel expérimenté. La supervision, les réseaux d'échange et de soutien entre collègues et les réunions – dans les soins aux personnes âgées – avec les professionnels assurant le suivi de ces personnes, ont renforcé les capacités et les prestations des nouvelles intervenantes et créé une base solide pour relation durable avec les "clients", c'est-à-dire les personnes ou les parents âgés.

4.1.2. Transition directe entre formation et emploi

Dans le cas des femmes en difficulté, l'expérience a montré qu'il ne suffit pas de les former, ni de les aider à trouver un travail, pour assurer la sécurité d'un emploi durable. EQUAL a donc lié les activités de formation à la mise en place de nouveaux services de soins, tant à domicile qu'en institutions. Pour éviter que ces femmes en difficulté ne retombent au chômage ou en inactivité, les partenariats ont veillé à ces nouvelles infrastructures soient opérationnelles dès la fin de la formation. Une coopération étroite avec les pouvoirs publics au niveau local a permis de créer un nombre significatif de nouveaux emplois : soit par l'expansion des centres existants, soit par la création de nouvelles entreprises de services. Ces résultats positifs ont été grandement facilités par :

- La mobilisation non seulement des services sociaux mais aussi de tous ceux qui sont concernés par le développement économique. L'accent mis sur le développement économique, les déficits de compétences et les besoins des entreprises a poussé les municipalités à fournir plus de services de soin, de qualité. Les partenaires EQUAL ont également convaincu les autorités concernées d'élargir les plages horaires de leurs crèches

existantes et d'ouvrir de nouveaux centres pour les très jeunes enfants et les personnes âgées dans des quartiers proches des zones industrielles et commerciales. Ceci a permis aux industries et aux entreprises locales de recruter de nouvelles salariées pour répondre à leurs besoins de main d'oeuvre et de compétences.

- La coopération avec les organismes de développement économique et les consultants en entreprise pour soutenir l'économie sociale et les micro-entreprises. Ce type d'appui a été proposé depuis les phases préliminaires jusqu'au lancement de l'entreprise et bien au-delà. Outre la prise en compte des besoins spécifiques des femmes ayant un potentiel entrepreneurial, EQUAL a également encouragé les associations locales à créer des coopératives de services pour assurer les tâches de gestion que les femmes ne se sentaient pas à même d'assumer en plus de leurs nouvelles activités.

4.2. ARTICULER LES SOINS AUX PERSONNES ET LES AUTRES SERVICES D'APPUI AUX FAMILLES

Des études préliminaires avaient exploré comment l'organisation des services de garde d'enfants et d'autres formes de soutien aux familles pouvait stimuler l'emploi féminin et aider à améliorer l'équilibre vie-travail des personnes ayant des responsabilités familiales. Les plus efficaces ont été les services portant sur les tâches domestiques quotidiennes et sur les transports :

- Des agences professionnelles de services, en France, en Italie et en Espagne, ont converti des tâches domestiques en emplois réguliers, y compris les "petits boulots" allant des petites réparations à l'accompagnement d'enfants ou de personnes âgées à des rendez-vous médicaux ou des activités de loisirs. Ces agences de services font l'objet d'une demande croissante pour de nombreuses petites tâches et certaines d'entre elles ont recruté des salariés à plein temps ou à temps partiel sur une base régulière. D'autres agences ont aidé des femmes proposant ces services dans leur recherche de clientèle, puis ont assisté leurs clients dans les différentes démarches administratives, telles que le calcul des rémunérations ou la rédaction de contrats de travail.
- De nouvelles formes de transport ont été imaginées dans des zones mal desservies par les transports publics, comme l'utilisation de mini-bus et la location de bicyclettes. Dans une région rurale isolée, un partenariat EQUAL a acheté des mini-bus et formé des chômeuses comme chauffeuses pour les aider à lancer un service régulier de transport en commun. Une initiative similaire en France a porté sur le co-voiturage et la location de bicyclettes comme alternatives pour petits budgets. Dans les deux cas, des emplois ont été créés, pour des femmes (et des hommes) précédemment au chômage, et dans le même temps l'amélioration des possibilités de transport a ouvert de nouvelles perspectives d'emploi pour d'autres personnes.

4.3. ASSURER LA PERENNISATION DES NOUVEAUX SERVICES

Face aux contraintes budgétaires de plus en plus drastiques, de nouveaux modèles de financement développés dans EQUAL ont permis d'assurer la pérennisation des nouveaux types de services indiqués plus haut. De nombreux projets ont initié des partenariats public / privé, avec les autorités locales et régionales, les entreprises, les partenaires sociaux, les ONG et les usagers. L'approche partenariale d'EQUAL s'est avérée particulièrement efficace pour mobiliser l'engagement de tous les acteurs pour les raisons suivantes :

- Bénéficier d'une hausse de la productivité et d'une baisse de l'absentéisme a conduit les employeurs à réaliser qu'un appui financier à des services sur mesure était un investissement rentable. Des grandes entreprises ont contribué à la mise sur pied et aux frais de fonctionnement de services locaux ou ont, dans quelques cas, créé des crèches d'entreprise avec l'aide de la municipalité. Même des PME, qui avaient toujours considéré ces actions comme au-dessus de leurs moyens, sont devenues membres de coopératives locales de garde d'enfants ou de soins aux personnes. Un rôle de catalyste a également été joué, par exemple, en Italie, par des incitations fiscales pour les entreprises.
- Réaliser que des transports appropriés permettaient aux gens d'accéder à des emplois plus éloignés a stimulé les municipalités et les acteurs clés à intervenir pour assurer la survie de ces services. Des entreprises, des associations locales et des agences de tourisme sont devenus des clients réguliers et ont ainsi permis de consolider ces nouvelles tentatives.

Dans une région rurale, caractérisée par un taux de chômage élevé, EQUAL a contribué à créer le cadre juridique nécessaire pour que des petites municipalités puissent sous-traiter les services de transports à des entreprises nouvellement créées.

- Deux modèles de financement intéressants ont été conçus : l'un fournissant des chèques-services de l'état aux familles en difficulté et aux parents isolés, l'autre proposant des services payants aux personnes pouvant se les permettre, parfois avec le soutien de leur entreprise. Dans quelques pays, les partenariats ont réussi à convaincre les entreprises d'inclure ces services dans les avantages offerts à leurs salariés.

4.4. POLITIQUES D'EQUILIBRE VIE-TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVEES

Le deuxième pan majeur des stratégies d'EQUAL en matière de conciliation a été la mise en place de politiques globales d'équilibre vie-travail dans les entreprises et les organisations publiques et privées. Les modèles mis en place incluent à la fois de nouvelles formes d'organisation flexible du travail et des services d'appui aux familles.

4.4.1. Convaincre les employeurs

De nombreuses entreprises, en particulier les PME, hésitent à prendre de telles mesures, pensant qu'elles ne pourront en assumer les coûts. Pour surmonter ces réticences des employeurs, les partenariats EQUAL ont rassemblé et étudié des réussites provenant de toute l'Europe. Ces bonnes pratiques montrent l'intérêt économique substantiel que les mesures d'équilibre vie-travail représentent pour les entreprises. Des faits concrets comme dans le cas de l'exemple suivant ont motivé des entreprises à introduire des politiques du personnel favorables à la famille.

- A la demande du gouvernement allemand, une grande agence européenne de consultants a entrepris une analyse coût-bénéfice d'une organisation flexible du travail et d'autres mesures de soutien pour les parents, auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises. Les résultats ont montré qu'en moyenne, un "dispositif familles" (conseils aux parents, horaires flexibles individualisés, télé-travail et garde d'enfants) a permis à chaque entreprise d'économiser plusieurs centaines de milliers d'euros. Par comparaison avec les coûts de l'absentéisme et du turn-over, les calculs effectués pour modéliser l'approche ont montré qu'un tel "dispositif familles" avait, en moyenne, un retour sur investissement de plus de 25%.

4.4.2. Flexibilité : à l'avantage aussi bien des employeurs que des salariés

Une analyse fine des besoins des entreprises et des salariés en termes de temps de travail flexible a permis à des projets EQUAL dans différents Etats membres de concevoir et de tester toute une gamme de solutions différentes.

- EQUAL a aidé des entreprises à introduire des semaines de quatre jours, des plages de travail à domicile ou de télé-travail, l'alternance de journées plus longues et plus courtes, ou de journées plus longues avec des périodes de récupération. Ces crédits temps pouvaient être utilisés pendant les vacances scolaires ou pour des urgences familiales. Les résultats ont été très satisfaisants, en particulier pour les salariées. Les mères ont particulièrement apprécié la réduction du stress, la possibilité de mieux équilibrer leur temps de travail et le temps passé avec leurs enfants et leur partenaire. Les entreprises ont reconnu que ces solutions amélioraient nettement la performance professionnelle et la productivité.

4.4.3. Eliminer les inconvénients de la flexibilité

Dans certains Etats membres, EQUAL a réussi à modifier des horaires atypiques qui constituaient un grave obstacle à la conciliation. En France, des partenariats EQUAL ont procédé à un réaménagement des horaires à l'issue d'un processus d'audit et de réorganisation de l'environnement et du contenu du travail, qui ont débouché sur :

- La suppression des "horaires coupés" qui caractérisaient le service de nettoyage de tous les bâtiments municipaux de la ville de Rennes. Auparavant, les salariés (essentiellement des femmes) devaient travailler dans deux équipes pour gagner suffisamment leur vie : l'une le matin de bonne heure et l'autre le soir. Grâce à EQUAL, elles sont maintenant des emplois à plein temps et peuvent opter pour un horaire soit de 7:30 à 15:50, soit de 10:45 à 18:45.. Le

travail en équipe est un élément clé du nouveau modèle: alors qu'avant chaque personne avait ses mètres carrés à nettoyer, deux personnes se partagent maintenant le travail sur un espace plus grand. Les surfaces ont été calculées de manière à ce que l'une puisse remplacer l'autre en cas d'absence. De plus, le nouveau dispositif a inclus des formations leur ouvrant des perspectives de carrière et a organisé des échanges de sites leur permettant de travailler plus près de chez elles, économisant ainsi du temps de déplacement. L'ensemble des mesures a débouché sur une baisse de l'absentéisme de 40%.

- La réduction d'un turn-over et d'un absentéisme considérable du personnel féminin dans une grande chaîne hôtelière. De nouvelles solutions ont par exemple été trouvées pour les réceptionnistes qui, dans le passé, avaient deux moments d'heures de pointe : le matin avec le départ des clients et le soir avec les arrivées. Les heures libres entre les deux ne contribuaient pas véritablement à améliorer la vie de famille, les salariés devant repartir pour leur horaire du soir au moment où leurs enfants et leur conjoint rentraient à la maison. Un programme misant sur les pluri-compétences a changé la situation. Les employés ont été formés pour travailler à plus d'une tâche : ainsi, dans la même journée, une personne peut commencer à la réception et servir ensuite au restaurant. Les responsables des ressources humaines peuvent maintenant proposer des journées complètes au lieu d'horaires coupés; cette approche aide également les salariés à développer leur carrière et à augmenter ainsi leur rémunération.

4.4.4. Répondre aux autres besoins des familles

A côté du soutien financier apporté par les entreprises pour créer ou améliorer des services de garde d'enfants pour leurs salariés, la mise en place de "bureaux d'aide aux questions familiales" a constitué une démarche intéressante pour répondre à ces besoins, tout en aidant les entreprises à attirer et à garder du personnel qualifié. Par exemple :

- En [Allemagne](#), [Italie](#), [Espagne](#) et [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 ces projets. Les "help-desks", qui sont dans de nombreux cas devenus des services permanents, veillent également à ce que les salariés 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. 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 destinées à les aider à répondre aux principales exigences de compétences pour des postes de caisse et de réassortiment de rayons. 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.

4.4.5. Accompagner un processus de changement culturel

Dans certains pays, ces programmes d'équilibre vie-travail n'étaient que le début d'un processus de changement à long terme. Des étapes décisives ont été atteintes et les progrès réalisés indiquent qu'un impact durable a été obtenu.

En [Italie](#), au [Portugal](#) et en [Espagne](#), EQUAL a impliqué les partenaires sociaux dans un bassin d'emploi ou un secteur professionnel et réussi à influencer les contenus de la négociation collective. Des actions de sensibilisation et de formation pour les décideurs patronaux et syndicaux ont débouché sur des "déclarations de compréhension mutuelle". Ceci a conduit les employeurs et les syndicats à inscrire des mesures d'équilibre vie-travail pour les femmes et les hommes dans les accords collectifs et à inclure certaines réalisations d'EQUAL parmi ces mesures. En Espagne, des accords collectifs prévoient des horaires réduits et des congés spéciaux pour les parents et les salariés ayant des responsabilités familiales, allant bien au-delà des obligations légales actuelles.

En Irlande, [un partenariat](#) rassemblant six grandes entreprises a conçu un modèle de changement progressif, en quatre étapes :

- Appliquer la législation et proposer un petit nombre de mesures de type familial, principalement pour les femmes avec enfants
- Etendre ces mesures à un groupe plus large, y compris les pères ou les salariés ayant d'autres personnes à charge
- Mettre progressivement en place un ensemble de dispositions pour tout le personnel, comme réponse à des besoins de l'entreprise elle-même et comme manière d'attirer et de retenir du personnel
- Au stade final de 'maturité', l'entreprise répond à ses objectifs et aux besoins de ses salariés sans préjudice pour aucune des deux parties.

Pour permettre à tous les partenaires de progresser sur cette ligne continue, EQUAL a mis sur pied un Groupe Equilibre vie-travail dans chacune des organisations participantes. Ces groupes rassemblent des représentants de la direction et des syndicats qui commencent par analyser ensemble les dispositions en vigueur dans l'entreprise. L'étape suivante consiste à appliquer des critères d'équilibre vie-travail basés sur la recherche et sur les bonnes pratiques analysées et d'identifier à quel stade du processus l'organisation devrait se positionner. Des outils de diagnostic préparés par le PDD ont aidé les organisations tout au long de cette évolution. Tous les partenaires ont observé que le changement culturel est en route et que leurs organisations sont considérablement différentes de ce qu'elles étaient au début du projet.

4.5. DES ALLIANCES TERRITORIALES POUR LA CONCILIATION

De nombreux partenariats EQUAL ont forgé des coalitions territoriales pour transformer un bassin d'emploi ou une région en lieu où il fait bon vivre, en particulier pour les gens ayant des personnes à charge. Des Bureaux des temps, créés ou renforcés par EQUAL notamment en Espagne, en France et en Italie, se sont avérés être des exemples particulièrement réussis. Ces agences sont des infrastructures matérielles mises en place pour apporter une offre sur mesure de soins aux personnes et aménager des horaires plus propices à la vie des familles. Ils visent donc à harmoniser les temps de la ville, tels que les heures d'ouverture de différents lieux et services pour

Many EQUAL partnerships have forged territorial coalitions aimed at turning a local area or region into a better place to live and work, particularly for people with care responsibilities. Time Bureaus or Agencies, created and/or strengthened by EQUAL, especially in France, Italy and Spain provide the most successful examples in this context. These agencies are physical infrastructures that attempt to improve the availability of needs-tailored care services and family-friendly working time arrangements. Thus, they strive to harmonise "city times" or in other words the opening hours of a range of facilities and services to make them more suitable for working parents. In addition, they try to trigger changes in attitudes that enable a more even sharing between women and men of unpaid work in the home.

Achievements in these four areas have made a real difference to the daily lives of women and men and, at the same time, they have enhanced the "soft factors" in economic development, i.e. the general quality of life.

4.5.1. Joining forces for change

Creating local, powerful, pro-active alliances has been the most important factor in promoting efficient, territorial, work-life-balance policies. The EQUAL partnership approach has proved to be the optimal way of enabling political decision-makers, public authorities, social partners, employers and citizens to come together around this issue. Investing time and resources in preparing the ground for the growth of activities in the areas detailed above has generated a lasting commitment on the part of the different players. Four strategies have proved to be particularly effective:

- Placing the agencies under the direct responsibility of a mayor or high-level regional decision-maker has helped to emphasise or strengthen the policy priority that has been accorded to eliminating gender disparities in the use of time;
- Pleading the business cases for the introduction of the approach has been essential in developing a common vision on the benefits of Time Agencies to the region, and also to each of the partners and their respective institutions;
- To move from vision to action, EQUAL partners have convened commissions, committees or working groups that assemble the top decision-makers. These groups have sometimes brought together up to 100 people and have often been formed at high profile events. All the practical details of the different institutions' contributions have been developed by smaller teams of practitioners in the field of work organisation, transport, education, social care and culture. This intensive cooperation spread over a period of months has paved the way to inter-agency approaches that are crucial for the success of these activities. Some partnerships insisted on parity of male and female members in both policy maker and practitioner groupings;
- Involving various groups of citizens in [surveys](#) that identify the most alarming "time eaters" in their daily lives and their needs for an improved work-life-balance has stimulated lasting interest. In parallel, studies have explored the needs and constraints of companies in terms of more flexible work organisation. Information campaigns, town meetings and round tables have further enhanced the motivation to be part of this process of change and have created a new "societal dialogue" in the territory that has gone beyond the traditional social dialogue between employers and trade unions.

4.5.2. Harmonising "city times": public authorities as pioneers

By creating one-stop-shops, local and regional governments have generated the momentum for the activities of all partners. Based in a single location, one-stop-shops help people save precious time by catering for almost every type of demand from getting a copy of a birth certificate, through using health and social care services, to setting up an appointment with a careers guidance or placement officer. Thanks to EQUAL, one-stop-shops are becoming a permanent feature in cities and regions and they include:

- In France, "neighbourhood town halls" that provide services during opening hours that suit the work schedules of the population instead of the usual 9 to 5 rhythm of public administrations;
- A combination of services for groups of citizens, such as families with children. These centres specialise in early childhood and educational activities, in financial aid and health issues like family planning, pregnancy care and in supporting couples in crisis situations;
- A very specific service in [France](#) centred on the start of the school year, which is an impressive demonstration of how much time can be gained at very little cost. At the end of every summer before school begins, parents can find all the information that they need in one place. In the past, this was a tedious task that took two half days, and required parents to run back and forth between different offices. Now everything can be dealt with in less than 45 minutes and, in addition, parents can enrol their children in extra-curricular activities, buy transport coupons and obtain lunch vouchers. Involving more than a dozen public services and around forty associations, these "guichets uniques" are also a showcase for non-profit organisations and a welcoming point for newcomers to the city.

An important feature of these territorial alliances has also been the widening of the concept of reconciliation. The DPs are not only enabling women and men to achieve a better reconciliation between their duties at work and in the home, but also helping them to lead a fuller and more satisfying life. Such a life should include time to socialise with friends, time to participate in cultural and civic activities and – at least now and again – time for oneself.

- A study carried out by a French DP revealed that the timings and venues of cultural events almost entirely excluded people with care responsibilities or those living on the outskirts of the city. Several ways of remedying this situation were tested in the city of Rennes. For instance, midday concerts were organised in an industrial complex for people who could not, or would not normally, attend evening performances of classical music. The offer was a package that included lunch and drinks, all for a reasonable sum of somewhere between 6 to 10 euro. Each concert was fully booked and 80% of the audience were female, whereas in terms of the overall workforce in this industrial zone, women account for only 20%. Another example of these new cultural opportunities are the “Happy Hours” at the Rennes Theatre. These short performances take place between 18.00 and 20.00, so that people go to the theatre straight after work. A ticket costs only three euro and for that price, parents can also leave their offspring in the theatre’s crèche.

4.5.3. Smarter transport solutions

Commuting from home to work, to kindergarten, to school, to shops and to other services has been identified by EQUAL partnerships as one of the most time consuming and unproductive daily tasks. This is particularly true for women who are less likely to own a car or have access to their family’s car. Thus for years and often unsuccessfully, gender equality bodies and NGOs have been lobbying bus and train services to adapt their timetables to the needs of working women. However, EQUAL has helped to link this goal with the policy priorities of local or regional governments and the business interests of the transport companies. It has been an excellent opportunity for these companies to attract new customers and to develop more cost-effective services and this is also very much in line with the aim of governments to reduce environmental pollution and traffic jams through minimising the use of cars for individual travel to and from the workplace.

- In Barcelona [a partnership](#) working with the Metropolitan Transport Corporation and the bus services of the neighbouring communities has integrated all of the different transport systems that had previously been operating independently. This included an analysis of an urban bus line, to check if and how its route connected the areas and services which were most crucial to people with family responsibilities. Other pilot actions have facilitated mobility between the communities where people live and major industrial areas and transport between the different municipalities and the central commercial areas in down-town Barcelona.
- In Italy, a [municipality](#) in an EQUAL partnership joined forces with the employers’ consortium from a huge industrial zone. The consortium, which had a reputation for its innovative environmental protection programmes, was keen to reduce the pollution caused by the daily traffic jams. Car sharing and a transport system using electric and low-emission cars were introduced. Whilst the municipality invested in the cars, the consortium has covered the running costs of this new service, which has significantly reduced both pollution and employees’ commuting time.

4.6. LEARNING NEW, AND UN-LEARNING OLD, GENDER ROLES

EQUAL has promoted equality in unpaid care and family work through strategies and concepts that trigger changes in roles and task sharing between women and men from the current generation of parents. In some Member States, these activities were combined with strategies that addressed young people, and even children and challenged stereotypes during the crucial stages when gender roles are being determined. A variety of actions were tested and carefully monitored and the most successful of these are presented below.

4.6.1. Media campaigns

The most significant EQUAL media campaign was implemented in the Netherlands. It was shaped just like a marketing strategy for any new commercial product. Such strategies take account of particular life styles and characteristics of a given target group and are intended to

create a critical mass of people that, having received the message, will adopt or continue to buy the new product. In this case, the critical mass was intended to trigger a chain reaction producing an on-going process of multiplication and eventually engendering sustainable change. The campaign was fronted by the Ministry of Labour and Social Affairs in the Netherlands under the slogan of “Men Taking the Lead”.

The idea was simple – “*if men were prepared to become more involved in tasks at home, more women would be able to enter the labour market and reconcile their working and family lives in a more satisfying way.*” However, instead of using representatives of the Ministry or gender equality bodies to “preach” a politically correct message as had often happened in previous campaigns, the EQUAL partners used a sophisticated mix of activities to initiate “discussions at people’s kitchen tables” as the first decisive step towards changing attitudes and behaviour.

Members of the general public were bombarded with a series of TV and radio commercials, supported by a number of other activities such as press conferences, an [Internet site](#), talk shows and countless events throughout the country. The first message confronted men with the excuses that they invent to avoid taking on more responsibilities at home. After a while, the strategy was fine-tuned and concentrated more on motivation and inspiration than on provocation. This second wave of messages addressed the need for women to learn to let go of their “household and care monopoly” and of their strong beliefs about how things should be done. It also focused on the fact that most employers, male colleagues and friends do not react enthusiastically if a man undertakes more family work. Over a period of 16 months, the campaign encouraged men to start a dialogue on the equal division of family tasks with their employers, as well as their friends and peers at work. With the project’s assistance, this has resulted in many men making “role sharing agreements” with their partners and/or employers.

To spread its message, the EQUAL Partnership convinced other organisations to join in. Together with large companies, NGOs and the country’s top football team, the Partnership organised activities to let fathers experience the fun and satisfaction that can be had from spending quality time with their kids, and the difference that this can make to the lives of their children and partners. The impact of the media campaign was monitored in great detail and the facts speak for themselves:

- Three months after its launch, the campaign was known to, and recognised by, 55% of the Dutch population;
- During the same period, a change of in public attitudes was recorded in relation to the statement: “*If young children are part of the family, their mother should not have a job*”. In January 2003, 40% of the respondents who had lower educational qualifications agreed with that statement compared to only 25% in April of the same year. For those who had completed tertiary education, the figures were 38% who agreed in January but this had dropped to 30% in April;
- According to the final analysis in May 2004, 59% of men and 52% of women were reported as discussing the division of family tasks at least once a month. Agreements on the sharing of tasks were mentioned as the most frequent result of these discussions. This repeated telephone survey of 700 individual men and women also revealed that between April 2003 and May 2004, the number of men who had negotiated task-sharing agreements rose from 67% to 88%, whilst the percentage among women remained stable at 72%.

Transnational cooperation and European thematic work have transferred these good practices from the Netherlands to EQUAL Partnerships in other Member States. In France, the Ministry of Labour has included this type of activity within the range of measures that are eligible for financing from the European Social Fund.

4.6.2. Learning by doing makes all the difference

Practical training in, and exposure to, new roles and tasks has proved to be particularly successful when account is taken of the specific cultural context. In France, where kindergartens or schools are rarely meeting points for parents, new neighbourhood centres have been welcomed by both women and men. Users appreciate the idea of transferring the locus of the discussion on task sharing from their homes to a more neutral space and in several regions,

EQUAL has provided opportunities for men and women to pursue this debate with or without the support of professionals.

- The Paris-based L' Ecole des parents (School for Parents) organised workshops to promote practical solutions to task sharing between mothers and fathers. At first, there were more mothers, but over time the number of fathers attending the workshops grew significantly. Male participants claim that learning from peers who were more advanced in overcoming traditional gender roles has made them think more seriously about accepting more responsibilities and perhaps even taking parental leave.
- In other cities, “parents’ cafés” have invited men and women to express what they feel and think about old and new gender roles. Parents are also encouraged to meet - with or without their children - and to embark on practical activities which involved role changes. Through these cafés, men have discovered that they possess skills that are often regarded as being a woman’s preserve, such as cooking, reading stories or singing lullabies and women have also learnt that they can be good at typical male activities such as constructing technical toys or playing football. Together, they have been able to explore and enjoy these new horizons.

In Italy, EQUAL strategies to engender attitudinal changes were based on the assumption that men like to plan and implement projects over a certain period of time, as opposed to being permanently “condemned” to household or care tasks. “Project work” was used to pave the way to improved and lasting male involvement in family duties, as for example:

- EQUAL projects took men on a journey of change and supported them in attaining a concrete goal. Such a goal might be completing a course in neo-natal care or dedicating Saturday mornings to spend quality time with their kids or preparing a meal for the family once a week, including all of the shopping and cleaning up the kitchen that is involved;
- Through “men only” courses, other EQUAL partnerships have helped men to assess and improve their skills in household management. The programmes provide learning by doing in domestic jobs such as ironing, cooking, washing or cleaning the house. At the same time, the participants said that they have become more aware of the value and also the burden of unpaid family work.

4.6.3. Addressing gender from kindergarten to university

In working with children and young people, EQUAL has highlighted the prevailing attitudes of current parents and explained the roles and the vocational choices that are available to future generations of parents.

- Training and further education of kindergarten and primary school teachers developed by EQUAL in many countries has enabled them to help boys and girls explore existing gender differences and reconsider stereotyped perceptions of men and women. For instance, role patterns discovered in the kindergarten groups were linked to the analysis of the different tasks performed by mothers and fathers at home. Role play and discussions triggered questions about the causes of inequality and on how the children envisaged their future adult lives. Almost inevitably, this process stimulated further discussions within the children’s own families. Through awareness raising activities and training events, parents became more willing to review their own performance as role models and more open to possible changes. Didactic material and tools prepared by the projects are being used in the wider dissemination of this approach.
- A Spanish partnership has created and tested innovative curricula for primary and secondary schools, which challenge traditional gender roles and also the subtle integration of the related stereotypes into science and technology. Rather than offering extra general courses on equal opportunities, these schemes use household processes, such as cooking, baking or ironing to explain certain phenomena in chemistry and physics. The model has succeeded as youngsters, and particularly boys, have begun to realise the value of unpaid female work and to accept more responsibilities at home. The scheme has created a lot of media attention and prompted much discussion amongst teachers and parents and as a result, the educational authority is now considering the general adoption of this EQUAL approach.

- In the Netherlands, EQUAL has also been building on research that has indicated that young men at the beginning of their career have a more egalitarian vision than their previous generation when it comes to sharing care responsibilities with their wives or partners. For instance, it appeared that 40% of Dutch engineers would like to work fewer hours so as they could be more pro-active fathers but this wish had not been translated into action. Through an [Internet tool](#) an EQUAL partnership encouraged men to identify those barriers that prevented them spending more time with their children and to proposed practical solutions as to how these hurdles might be overcome. Moreover, EQUAL tested ways of addressing the topics of parenthood and gender roles in secondary and tertiary education, when career paths are being formed. Engineers who were actually combining work with the care of their children were trained as a group of “ambassadors” for this new male role model. They became visiting lecturers and passed on their “hard-won” experience to the students. All their experiences were synthesised and integrated into teaching materials and tools, including a training module as part of technical education programmes at universities. These are now in growing demand within a number of educational institutions.

5. EQUAL WORK-LIFE-BALANCE STRATEGIES HELP EVERYBODY WIN

The proper reconciliation of work and family life is one of the persistent obstacles that have hampered the equal treatment of women and men on the labour market. There is a long track record of attempts to tackle the problems at both European and national level. These include legislation, model programmes and a large number of good practices related particularly to childcare, working time arrangements and attitudinal changes. However, evidence of a lasting impact is slow to appear.

The EQUAL good practices presented in this document have generated significant changes, the full impact of which will only become visible over the next few years. However, EQUAL has successfully launched a process which incorporates the key elements of work-life-balance policies and practices in the local areas and regions as well as in the public and private organisations that have been involved in its Development Partnerships. EQUAL DPs have demonstrated that it is possible to win over top level decision-makers and to get their lasting commitment to social and cultural change. This has become possible because EQUAL has established convincing business cases that have demonstrated the substantial advantages of the introduction of work-life-balance policies and practices in terms of the economic development of companies, organisations and even territories.

The EQUAL achievements include a wealth of curricula, methodologies and tools that can support administrations at national, regional and local level and also public and private organisations in improving the work-life-balance of women and men. These products also provide important background information for those DPs that will focus on reconciliation in the second round of EQUAL and, in most cases, the products be can accessed via the DPs' websites listed in the annex to this document.