Diversité au travers de l'egálité

dans les administrations publiques en Europe

DIVERSITÉ AU TRAVERS DE L'ÉGALITÉ

DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EN EUROPE

Diversité au travers de l'égalité dans les administrations publiques en Europe
Diversity through Equality in public administrations in Europe

Publiée avec le soutien du Service de l'égalité des sexes.

Date de publication: Octobre 2007.

Editeur: Autorité des employeurs du secteur public, ministère des Finances.

Pour commander cette publication, vous pouvez contacter:

Schultz Distribution
Herstedvang 12
2620 Albertslund
Tél. +45 4363 2300
Fax +45 43631969

Pour plus d'informations relatives à la publication, vous pouvez vous adresser à:

Personalestyrelsen, Finansministeriet (Autorité des employeurs du secteur public, ministère des Finances)
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Tél. +45 3392 4049

La publication est disponible sur le site Internet de l'Autorité des employeurs du secteur public: www.perst.dk

Conception: Autorité des employeurs du secteur public en collaboration avec CO&CO
Impression: Prinfo Holbæk-Hedehusene
Prix: 150 DKK (hors TVA)

ISBN 87-7956-280-9

Version électronique
ISBN 87-7956-281-7

TABLE DES MATIÈRES

Preface **3**

Theme: Diversité en général **5**
Belgique: Campagne de communication nationale ”Diversité” 6
Belgique: Tests de sélection neutres et adaptés pour les personnes handicapées 10
Finlande: Secteurs ciblés et activités dans le domaine de l’égalité et de la diversité en Finlande et dans les syndicats 14
Finlande: Coopération entre les immigrés et la police de Vantaa 23
Pays-Bas: Politique de diversité dans l’administration fiscale néerlandaise: des quotas et de la politique de groupes cibles à une approche intégrale 28
Royaume-Uni: Contrôle des effectifs et évaluations de l’impact sur l’égalité ... 31
Roumanie: Journée portes ouvertes 33
Espagne: Le Plan Concilia - des méthodes efficaces pour une fonction publique de qualité 37
Suède: Vers l’égalité des chances – l’organisation de l’Université de Linköping 39
Suède: FAIR – Future Adapted Inclusive Recruitment (futur recrutement adapté et inclusif) 43

Theme: Age **47**
Finlande: Programmes finlandais de maintien des seniors en emploi 48
Finlande: TaxExpert – Gestion de l’âge dans les services fiscaux, et en particulier reconnaissance du savoir tacite 53
France: Abolition des limites d’âge pour le recrutement par concours dans la fonction publique 56
France: PACTE, Parcours d’accès aux carrières de la fonction publique d’État, territoriale et hospitalière 58

Theme: Handicap **61**
Belgique: Adaptation des postes de travail pour les personnes handicapées 62
Chypre: Traitement des personnes handicapées 66
Commission Européenne: Code de bonne conduite pour l’emploi des personnes handicapées 68
Irlande: Projet de mentorat ”Willing Able Mentoring” pour les personnes handicapées 70
Allemagne: Juste un policier ordinaire 74

Theme: Origine ethnique **77**
Autriche: Politique d'intégration et de diversité de la ville de Vienne 78
Autriche: Nouvelle gestion de l'apprentissage dans l'administration municipale de Vienne 81
Danemark: Salon de recrutement pour les minorités ethniques 84
Hongrie: Réseau national de responsables roms pour l'emploi 88
Irlande: Programme de stages dans la fonction publique pour les gens du voyage 90

Theme: Genre **97**
Danemark: "Les femmes au sommet" – programme de mentorat pour les femmes cadres 98
Commission Européenne: Objectifs pour le recrutement et la nomination de femmes à des postes d'encadrement et à d'autres postes de niveau AD à la Commission 101
Allemagne: Aménagements du temps de travail au ministère fédéral des Affaires familiales, des personnes âgées, des femmes et de la jeunesse 104
Allemagne: Stratégie de genre du Bureau du Commissaire régional de Cassel 106
Allemagne: Réseau de mentorat pour les femmes dans la science et la technologie 110
Royaume-Uni: Égalité de salaires dans les prisons britanniques 114
Suède: Santé, travail et genre 118

PREFACE

Depuis l'adoption d'une déclaration commune durant la présidence britannique de l'UE en décembre 2005, les questions relatives à la diversité et à l'égalité au travail dans les administrations publiques de l'UE représentent une priorité majeure et servent de base à une coopération renforcée entre le Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN) et la Délégation syndicale de l'administration nationale et européenne (TUNED).

Reconnaissant que la diversité et l'égalité profitent aussi bien aux administrations qu'à leurs employés pour accroître les efforts de modernisation et améliorer les services publics, EUPAN et TUNED se sont engagés à collaborer pour intensifier ces efforts.

Dans ce contexte, l'Autorité des employeurs du secteur public, rattaché au ministère danois des Finances, accueillera une conférence intitulée « Diversité au travers de l'égalité dans les administrations publiques en Europe » qui se tiendra à Copenhague en octobre 2007. La conférence est organisée en étroite collaboration avec le réseau EUPAN et la délégation syndicale TUNED et bénéficie d'un soutien du Service de l'égalité des sexes.

La conférence a pour objectif d'initier et de donner plus de poids aux discussions stratégiques sur les futurs défis en matière de diversité et d'égalité des chances en Europe. Elle a également pour but d'inspirer et de stimuler les travaux sur la diversité et l'égalité en échangeant des expériences et en présentant de bonnes pratiques. La conférence cherche par ailleurs à souligner l'importance du dialogue social aux niveaux européen et national visant à atteindre égalité et diversité. C'est un élément important pour renforcer le dialogue social et informel européen entre EUPAN et TUNED.

Dans le cadre des travaux conjoints permettant de préparer la conférence, des cas nationaux et des bonnes pratiques provenant d'initiatives sur la diversité et l'égalité ont été recueillis auprès d'administrations publiques européennes et figurent désormais dans cette publication.

Grâce à tous ceux qui ont bien voulu partager leurs riches expériences, cette publication représente une excellente source d'inspiration et de motivation pour les efforts en cours visant à améliorer la diversité et l'égalité au sein des administrations publiques européennes.

Diversité en général

BELGIQUE: CAMPAGNE DE COMMUNICATION NATIONALE "DIVERSITÉ"

Contexte du cas
La campagne de communication nationale ”Diversité” s’inscrit dans le cadre du ”Plan d’action 2005-2007 pour valoriser la diversité” lancé par le Ministre de la Fonction publique et de l’Égalité des chances. Ce plan définit des mesures à mettre en œuvre dans l’administration publique fédérale belge. La Cellule Diversité du service public fédéral (SPF) Personnel & Organisation est chargée de la mise en œuvre de ces mesures dans l’ensemble de l’administration.

Objectifs à long terme
De façon générale, l’administration poursuit les objectifs suivants:
- refléter la société qu’elle sert afin de mieux la servir;
- montrer l’exemple en termes d’égalité des chances;
- créer une culture d’entreprise où la diversité est considérée comme une valeur ajoutée;
- devenir un employeur attractif et compétitif.

En ce qui concerne la campagne de communication, l’administration poursuit trois objectifs:

1. informer le public sur la politique d’égalité des chances et de diversité mise en place par l’administration fédérale pour la gestion des ressources humaines;
2. promouvoir l’image d’une administration publique fédérale désireuse de refléter la société qu’elle sert et qui s’engage, en tant qu’employeur, à donner à chacun la même chance d’obtenir un poste et de faire carrière dans l’administration;
3. encourager les personnes plus spécifiquement ciblées par la politique de diversité à postuler à un emploi dans l’administration publique fédérale.

Description du cas
Supports de communication:
- Affiches au format A2
- Prospectus
- Bannière Internet sur des sites de recherche d’emploi et mini-sites
- Spots publicitaires
- Affiches dans le métro, dans les gares et sur le côté des tramways et bus
- Carte éducative sur l’emploi dans l’administration

Canaux de communication:

Communication de masse

- Affiches dans les stations de métro de Bruxelles
- Affiches sur les bus et les tramways (dans toute la Belgique)
- Spots télévisés sur les principales chaînes de Flandre et de Wallonie
- Bannières Internet sur plusieurs sites de recherche d'emploi
- Prospectus dans les bureaux de poste.

Communication de proximité

Outre la communication de masse, une communication de proximité a été organisée afin de cibler les personnes handicapées et les personnes d'origine étrangère. Dans ce but, plusieurs organismes et associations ont été identifiés pour la diffusion de prospectus et d'affiches. Une carte éducative destinée aux associations ayant des contacts directs avec les groupes cibles a été diffusée. Cet outil informatif contient toutes les informations utiles sur l'emploi dans la fonction publique: statuts, échelons, conditions de nationalité, carrières possibles.

Il s'agit d'un outil utile aux associations pour répondre aux questions et accompagner de façon efficace les candidats potentiels dans leur recherche d'emploi. Ces associations sont essentielles pour le "passage à l'action", qui demeure l'un des objectifs de la campagne.

Communication interne

La campagne a aussi eu une large diffusion au sein des différents services publics fédéraux (affiches, intranet, sites Internet, revues internes, lettres d'information, etc.)

Dimensions de la diversité

Cette campagne cible les personnes faisant partie de la population active (et qui pourraient donc travailler dans la fonction publique).

Personnes handicapées
Personnes étrangères ou d'origine étrangère
Femmes dans les fonctions où elles sont sous-représentées
Jeunes diplômés et personnes de plus de 50 ans

Résultats et processus

Une évaluation quantitative et qualitative de la campagne, qui vise aussi à améliorer l'image de l'administration fédérale, a été effectuée par un bureau d'études. Pour clarifier les choses, il faut savoir que cette étude s'est concentrée sur les secteurs de po-

pulation ciblés, qui représentent 61 % des personnes interrogées. Les résultats de cette étude sont notamment les suivants:

- 55 % des répondants sont incapables de dire ce que l'administration fédérale représente.
- 32 % des personnes interrogées perçoivent néanmoins davantage de modernité, d'ouverture, de transparence et d'accessibilité qu'auparavant; cette évolution positive est remarquée principalement par les jeunes diplômés (44 %). À l'inverse, les personnes handicapées sont celles qui perçoivent une évolution moins positive.
- Les personnes d'origine étrangère ont une perception un peu plus négative, et font référence à la froideur et au manque de transparence de la fonction publique.
- La majorité des répondants (58 %) pense qu'il est nécessaire d'être bilingue français/néerlandais et d'avoir la nationalité belge pour travailler dans la fonction publique. Cette perception erronée des conditions d'accès est partagée par tous les groupes cibles.
- 46 % des répondants comprennent clairement le message de la campagne.

La campagne a eu un impact globalement positif si l'on tient compte notamment des nombreux CV reçus par la Cellule Diversité et de l'augmentation du nombre de visites sur le site Internet de Selor (bureau de sélection de l'administration fédérale). Notons que cette campagne n'était pas une campagne de recrutement.

Leçons globales tirées du processus

La collaboration avec les partenaires sur le terrain est essentielle. Ceux-ci sont des relais importants dans la mesure où il s'agit d'interlocuteurs fiables et crédibles auprès des groupes cibles. Plus que de diffuser des informations, il est nécessaire de s'appuyer sur des personnes-relais qui vont encourager les membres des groupes cibles à se porter candidats, et les accompagner dans cette initiative.

Les associations sont disposées à organiser des séances d'information en présence des groupes cibles, et certaines déplorent le manque de mesures concrètes (la discrimination positive, par exemple). Nous essayons dans la mesure du possible de répondre à cette demande: des séances d'information orales sont parfois organisées mais elles exigent un investissement en temps très important. En ce qui concerne l'organisation de mesures liées à la discrimination positive, la philosophie du plan d'action tend plutôt à privilégier des mesures positives respectant l'égalité des chances pour tous, que des mesures favorisant un groupe aux dépens d'un autre.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?

"*L'uniformité c'est la mort. La diversité c'est la vie*" Mikhaïl Bakounine, philosophe russe (1814-1876)

"*La fonction publique est une partie essentielle de toute société démocratique. À cet égard, elle doit être particulièrement attentive au respect des différences qui coexistent en son sein. Dans sa politique de gestion des ressources humaines, elle doit montrer l'exemple en matière de promotion de la justice sociale et de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.*

La diversité dans notre société est une énorme source de richesse pour l'État en tant qu'employeur, et un vecteur pour le service offert au public.

Les mesures prises en faveur de la diversité et de l'égalité des chances concernent successivement la sélection, le développement des compétences, les conditions de travail et l'évolution de carrière.

Afin d'atteindre les objectifs de justice sociale et d'égalité, la collaboration active des fonctionnaires, des acteurs de l'insertion et des associations de terrain est une nécessité absolue.

En s'ouvrant de façon croissante au caractère pluriel de notre société, la fonction publique fédérale trouvera d'autres sources de créativité et d'innovation grâce auxquelles elle pourra d'une part relever les défis d'avenir, d'autre part assumer pleinement son rôle en termes de cohésion sociale."

Hafida Othmani, membre de la Cellule Diversité

Employeur

Service public fédéral (SPF) Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
BE-1040 Bruxelles

BELGIQUE: TESTS DE SÉLECTION NEUTRES ET ADAPTÉS POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES

Contexte du cas
Chaque année, Selor, le bureau de sélection de l'administration fédérale, teste les compétences de dizaines de milliers de candidats. En tant que « porte d'entrée » dans la fonction publique, il joue un rôle essentiel pour la mise en œuvre de la politique d'égalité des chances et de diversité. À travers diverses mesures, Selor fait tous les efforts possibles pour réduire les risques de discrimination à l'embauche.
Un projet ambitieux a été lancé afin de s'assurer que les tests de sélection ne contiennent aucune forme de biais de nature à diminuer les chances de succès de certains groupes.

Objectifs à long terme
Faire de l'administration fédérale un employeur pluriel, et promouvoir l'accès des personnes désavantagées sur le marché du travail en raison de leur sexe, de leur âge, de leur origine ou de leur handicap.

Objectifs à court terme
Présenter des tests neutres et adaptés qui offrent des chances égales à tous les candidats.

Description du cas
Projet "Testez le test":
Afin de garantir la neutralité de ses tests de sélection, Selor a lancé le projet "Testez le test", qui possède différents objectifs:

Étudier et évaluer les outils de sélection pour garantir leur neutralité sur les aspects concernés, et s'assurer que les Belges d'origine étrangère et les Belges d'origine belge aient des chances égales de réussir les épreuves. La littérature sur la diversité indique que les candidats d'origine étrangère ont moins de chances de réussir. Plusieurs causes possibles peuvent être identifiées: culture, connaissances linguistiques, facteurs socio-économiques et formation.
Afin de déterminer de possibles biais, les tests ont été soumis à ces deux groupes. La batterie de tests qui a été choisie pour l'évaluation est l'une des plus courantes.

Elle inclut:

Des tests d'aptitude: raisonnement verbal, abstrait et numérique, représentation spatiale et compréhension technique.

Le test d'acculturation, exclusivement destiné aux personnes d'origine étrangère. Il s'agit d'un questionnaire comprenant 16 questions portant sur les expériences dans la culture d'origine et dans la culture belge.

Le test linguistique qui vise à évaluer le degré de connaissance soit du néerlandais, soit du français. Un certain nombre de questions de vocabulaire et de questions sur des définitions sont posées afin de déterminer si cette variable peut expliquer en partie les moins bons résultats obtenus par les candidats d'origine étrangère.

Adaptation du processus de sélection pour les personnes handicapées
Un deuxième projet visant à garantir la non-discrimination est l'application d'**aménagements raisonnables dans la procédure de sélection** afin que chaque candidat handicapé puisse participer à une sélection adaptée spécifiquement à son type de handicap (plutôt que d'organiser des sélections spécifiques). À ce jour, un peu plus d'un millier de candidats handicapés figurent dans notre base de données, qui peut être consultée par des organisations externes (publiques et privées). En Belgique (et en Europe), Selor s'est hissé au rang d'expert grâce à ce projet. Selor possède deux salles de test aménagées (avec sept ordinateurs adaptés).
Parmi les aménagements possibles:

- Barrette braille
- Intervention d'un interprète en langage des signes
- Adaptation des logiciels et matériels
- Suppression des limites de temps imposées.

Thème: Genre, origine ethnique et handicap

Résultats et processus
Nombre de candidats handicapés mesurés dans le cadre de la procédure "aménagements raisonnables" en 2006= 569 (1 192 depuis 2004)
359 candidats ont achevé toutes les étapes de la procédure de sélection, et 50 d'entre eux ont été sélectionnés (ceci correspond au pourcentage de candidats non handicapés sélectionnés)
42 candidats figurent sur une liste de réserve spécifique

Satisfaction des usagers (les candidats pour lesquels la sélection a été adaptée peuvent remplir un formulaire de satisfaction): sur 115 formulaires reçus, la note moyenne attribuée est de 7,95.

Au sein de l'organisation, la diversité commence peu à peu à être considérée comme une partie intégrante de la culture d'entreprise et des ressources humaines.

L'aménagement des postes de sélection est une réussite et l'expertise de Selor dans ce domaine est reconnue tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Au sein de Selor, le personnel chargé de la sélection a reçu une formation à la diversité durant laquelle le projet de diversité, les biais possibles lors de la sélection et les réglementations concernant la non-discrimination ont été abordés.

Leçons globales tirées
Le contact avec les groupes cibles est très important (réseaux de diversité).
Le formulaire de satisfaction permet de réunir des informations utiles.
Aménagements individualisés
Investissement important en main d'œuvre et en temps
La communication avec les groupes cibles peut être améliorée.
Certains handicaps (par ex. les difficultés d'apprentissage) n'ont pas de statut «officiel».

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"*L'uniformité c'est la mort. La diversité c'est la vie*" Mikhaïl Bakounine, philosophe russe (1814-1876)
"*La fonction publique est une partie essentielle de toute société démocratique. À cet égard, elle doit être particulièrement attentive au respect des différences qui coexistent en son sein. Dans sa politique de gestion des ressources humaines, elle doit montrer l'exemple en matière de promotion de la justice sociale et de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.*
La diversité dans notre société est une énorme source de richesse pour l'État en tant qu'employeur, et un vecteur pour le service offert au public.
Les mesures prises en faveur de la diversité et de l'égalité des chances concernent successivement la sélection, le développement des compétences, les conditions de travail et l'évolution de carrière.
Afin d'atteindre les objectifs de justice sociale et d'égalité, la collaboration active des fonctionnaires, des acteurs de l'insertion et des associations de terrain est une nécessité absolue.
En s'ouvrant de façon croissante au caractère pluriel de notre société, la fonction publique fédérale trouvera d'autres sources de créativité et d'innovation grâce auxquelles elle pourra d'une part relever les défis d'avenir, d'autre part assumer pleinement son rôle en termes de cohésion sociale." Hafida Othmani, membre de la Cellule Diversité

Employeur
Service public fédéral (SPF) Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
BE - 1040 Bruxelles

FINLANDE: SECTEURS CIBLÉS ET ACTIVITÉS DANS LE DOMAINE DE L'ÉGALITÉ ET DE LA DIVERSITÉ EN FINLANDE ET DANS LES SYNDICATS

Pour analyser les démarches faites ou les mesures prises dans ce domaine, et leurs modalités, il est essentiel de préciser tout d'abord que conformément à la loi finlandaise sur la coopération et à aux accords locaux, ce type de questions fait l'objet de négociations, de consultations et d'une mise en œuvre en coopération avec les partenaires sociaux à tous les niveaux.

Notre syndicat central, la STTK (Confédération finlandaise des salariés, www.sttk.fi) a pris de nombreuses initiatives pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans la vie professionnelle. Les objectifs principaux de la STTK sont rassemblés sous trois thèmes: salaires corrects, plaisir de travailler, temps libre. Les objectifs pour chaque série de négociations incluent des propositions d'actions concrètes visant à améliorer l'égalité dans ces domaines. L'une des propositions les plus importantes concerne la mise en place du Programme finlandais pour l'égalité des salaires (voir plus loin), prévoyant une série complète de mesures et notamment des régimes de rémunération non discriminatoires, des éléments de prestations pour l'égalité / l'égalité sectorielle, la mise en œuvre de lois sur l'égalité des salaires, de plans d'égalité, de suivis, etc. L'élément essentiel des plans d'égalité sera/est l'évaluation et le suivi des développements intervenant en matière d'égalité des salaires, et le droit des délégués syndicaux à disposer de données statistiques sur les salaires et les différences de rémunération entre hommes et femmes.

Pardia, en tant qu'organisation membre de la STTK, œuvre dans le secteur public en faveur des objectifs susmentionnés.

Ainsi dans la vie professionnelle en Finlande, l'accent a été mis jusqu'à présent sur l'égalité entre hommes et femmes. Toutefois, plus récemment, l'importance d'une compréhension plus vaste du concept d'égalité a été reconnue. En fait, la législation dans ce domaine a été développée ces dernières années: "l'aspect diversité" a été pris en compte dans la préparation et la modification de la législation. Par exemple, la loi sur l'intégration des immigrés, la loi sur les étrangers, la loi sur l'égalité et la loi sur l'égalité entre femmes et hommes ont été promulguées / amendées.

Différents plans et ensembles d'outils ont été développés à partir de la législation. Par exemple, des plans d'intégration visant à accompagner l'entrée des immigrés dans la vie professionnelle, des plans pour l'égalité entre les sexes, des plans visant à assu-

rer l'égalité entre tous les travailleurs, indépendamment de leurs origines. Le plus grand défi est cependant de mettre ces initiatives en pratique.

J'aimerais souligner que les syndicats jouent un rôle essentiel en termes de droits et de possibilités. Il est important pour le personnel et pour les organisations de participer à la formulation de leurs propres conditions et milieu de travail. Ainsi au moment de la préparation des nouvelles lois, des représentants des syndicats ont été consultés ; ils ont aussi, en général, participé activement à l'élaboration des plans d'action. Le marché du travail et le modèle de dialogue social finlandais garantissent cette possibilité.

Projets nationaux finlandais pour la diversité et l'égalité

Les objectifs de notre travail préparatoire dans le cadre d'un groupe de travail commun ad hoc et d'une conférence en 2007, sont les suivants:

1. nous nous concentrerons sur la manière de garantir que les effectifs de la fonction publique européenne se caractérisent par la diversité, l'égalité et l'absence de discrimination;
2. nous discuterons de la base stratégique du travail continu en faveur de la diversité et de l'égalité des chances dans les administrations publiques européennes; et
3. nous travaillerons au niveau méthodologique en échangeant et en présentant de bonnes pratiques, l'objectif étant d'inspirer et de motiver des activités spécifiques dans nos administrations.

Les résultats du débat sur les 8 thèmes des ateliers du 28 juin ont été résumés comme suit: nous avons besoin de dresser la carte des inégalités en fonction du genre – besoin de données plus détaillées, besoin d'établir les budgets selon la perspective du genre, nous devons nous concentrer à la fois sur la législation et le "business case", utiliser le mainstreaming (intégration dans les politiques et pratiques) comme méthode à présenter, nous concentrer sur l'équilibre entre vies professionnelle et privée et l'impact du télétravail, discuter de méthodes formelles et informelles pour encourager les femmes à faire carrière, discuter du plafond de verre et des secteurs à bas salaires, du mentorat comme approche du changement, de l'approche du genre vis-à-vis des réseaux, et conserver une approche holistique de la diversité comme ressource.

Il a aussi été suggéré que lorsque nous sélectionnons de bonnes pratiques, nous les réunissions sur la base de trois principes : nouveauté, degrés de diversité, degrés de "bonnes" pratiques – traduction dans un autre contexte – potentiel d'apprentissage.

Deux autres aspects à prendre en compte ont été mentionnés: latitude géographique et latitude des paramètres de la diversité (genre, origine ethnique, âge sexualité et ainsi de suite).

Sur cette base, j'ai réuni plusieurs cas finlandais qui peuvent être utiles.

"Projet Mosaïque" en 2001-2004 (principaux thèmes: approche holistique, lieu de travail, employeur, employé et productivité)
Les organisations du marché du travail ont convenu dans l'accord de 1998-1999 sur la politique des revenus de développer un programme destiné à promouvoir l'égalité et la qualité chez les employeurs. Les syndicats d'employés se trouvent à la source de cette initiative, et nous nous étions largement engagés à étendre le concept dominant d'égalité.
Pour les syndicats, l'objectif essentiel du projet était de trouver le lien entre bien-être au travail, égalité et productivité. Nous avons souligné l'importance du rôle des employeurs et employés locaux dans ce projet.

Mosaïque défend une compréhension élargie de la notion d'égalité, et la définit comme la reconnaissance de la diversité humaine. Les gens sont différents, notamment en termes de genre, d'âge, d'état de famille, d'emploi, de bagage éducatif et culturel. Mosaïque vise à améliorer les compétences en gestion de la diversité, à mettre en pratique les programmes d'égalité au travail dans les organisations, et, à travers les réseaux, de permettre l'échange de bonnes pratiques entre organisations.

Description du projet
Les bénéfices de la différence
Un projet de réseau a formé des "coaches" (accompagnateurs/formateurs) Mosaïque, dont la tâche a été de développer des procédures de gestion de l'égalité et de la diversité sur leurs lieux de travail respectifs. Ce projet a été financé par Tykes (Programme de développement des lieux de travail) ainsi que par les organisations de travail participantes.

Les organisations participantes étaient les suivantes: usine de Cloetta Fazer Chocolates Ltd à Vantaa, Institut météorologique finlandais, Conseil municipal de Jämsä, MTV3, usine de papeterie de Stora Enso à Imatra, Conseil régional d'Uusimaa / région d'Helsinki, et la Finnish Broadcasting Company.

Mosaïque – la diversité fait la force
Un projet de recherche a mis au point des indicateurs d'égalité et d'ambiance, a compilé un manuel "ABC de l'égalité" et publiera une thèse de doctorat sur la gestion de la diversité dans la psychologie du travail. Ce projet de recherche a été financé par Työsuojelurahasto (Le Fonds finlandais pour l'environnement de travail), Tykes (Programme de développement des lieux de travail), des organisations du marché du travail et Psykosoft Oy.

Résultats de Mosaïque : inventaire Mosaïque (Mosaiikki-mittari®), formation MOJOVA (MOJOVA-koulutus®) et conseil psychologique au travail MOJOVA. (Source d'information: http://www.mosaiikki.org/, 14.10.2006)

Projet JOIN (principaux thèmes: approche holistique, lieu de travail, employeur, employé et productivité)
L'autre projet d'envergure nationale s'appelle JOIN. Il était/est soutenu par le Programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination de l'UE. Ce projet a permis la mise au point d'un ensemble d'outils pratiques baptisé «L'échelle de l'égalité».

"JOIN, Police de Vantaa"
(les minorités, usagers des forces de police – développer les «compétences en diversité» des fonctionnaires de police)
Un sous-projet intéressant de JOIN est "JOIN, Police de Vantaa" (Vantaa est une ville de l'agglomération d'Helsinki en Finlande). De nos jours, pour servir les usagers, les forces de police ont besoin d'avoir davantage d'employés multiculturels, tant hommes que femmes. Les fonctionnaires eux-mêmes disent qu'ils ont désespérément besoin de ce type de compétences.

Le projet se concentre sur les groupes religieux et ethniques et les conflits qui les opposent au contingent principal de la population. Les membres du projet travaillent en étroite collaboration avec les groupes ethniques et tentent de mettre au point des méthodes de prévention des conflits à leur stade initial. Le projet a produit un guide "Les minorités comme usagers des forces de police". Aujourd'hui, une attention spéciale doit être portée à ces questions lors du recrutement des élèves de l'école de police.

Programme Tykes du ministère de l'Emploi
VeroExPertti / "TaxExPert"
(vieillissement, bien-être des seniors au travail, mentorat, possibilités des jeunes employés, etc.)
L'unité de contrôle fiscal de l'administration fiscale gère actuellement un programme baptisé "TaxExPert" concernant le travail des inspecteurs des impôts dans trois bureaux des contributions. L'objectif est de reconnaître le savoir-faire des inspecteurs des impôts et de faciliter sa documentation et sa transmission. Le programme est financé par le ministère de l'Emploi est s'intègre au projet national "Tykes" (voir plus loin). Il comprend deux parties: une phase de recherche (Université de Jyväskylä, Raili Moilanen, docteur en pédagogie) et une phase de formation.

Les principaux objectifs et bénéfices attendus du programme sont les suivants:
Rendre visible le savoir tacite des experts (seniors) et transmettre ce savoir aux employés plus jeunes (bon nombre d'inspecteurs vont partir à la retraite dans les années à venir);
Analyser la manière dont le management et le travail stratégique soutiennent la reconnaissance et la transmission du savoir-faire;
Garantir le développement du savoir dans l'organisation, limiter les erreurs, améliorer la productivité, renforcer l'appréciation du travail pour aider les seniors à se maintenir plus longtemps dans l'emploi et à être satisfaits du régime de travail aménagé proposé aux seniors; et
Conclure des accords sur le mentorat.

Selon Mme Moilanen, le projet sera prêt au printemps 2007.

(Source d'information: entretien entre Raili Moilanen et Päivikki Kumpulainen 13.10.2006)

Programme pour l'égalité des salaires
(Approche holistique, réduire les différences de salaires existantes entre hommes et femmes)
Mémorandums du groupe de travail du ministère des Affaires sociales et de la Santé 2005-2007
Proposition par le groupe de travail d'un programme visant à promouvoir l'égalité de salaire entre femmes et hommes
Le groupe de travail tripartite a été affecté à la préparation d'un programme d'égalité des salaires qui promouvrait l'égalité de rémunération entre les femmes et les hom-

mes et couvrirait l'ensemble du secteur du marché du travail. Conformément à sa mission, le groupe de travail a préparé une proposition de programme à mettre en œuvre par le biais d'une coopération tripartite entre le gouvernement et les partenaires sociaux.

L'un des points de départ pour le groupe de travail a été la tendance générale à rééquilibrer les différences de salaires entre femmes et hommes, ainsi que la mise en œuvre du principe d'égalité des salaires conformément à la loi sur l'égalité entre femmes et hommes. Avec les mesures du programme d'égalité des salaires, les partenaires visent à promouvoir conjointement l'atteinte de ces objectifs. Des mesures sont proposées pour la ségrégation horizontale et verticale, l'évolution de carrière des femmes, l'emploi temporaire, les plans d'égalité entre genres, la conciliation des vies familiale et professionnelle, les systèmes de rémunération, les politiques contractuelles de rémunération et d'emploi en général, le développement de statistiques et la coopération sur les statistiques ainsi que la responsabilité sociale des entreprises et des collectivités. L'objectif est que dans ces domaines ciblés, le programme d'égalité des salaires facilite la continuité et les activités sur le long terme, qui pourront être développées plus avant en fonction des résultats et objectifs.

Un objectif plus général du programme est de réduire l'écart entre les salaires des femmes et des hommes, qui est d'environ 20 pour cent actuellement sur la base d'horaires normaux de travail mensuel, en le réduisant d'au moins 5 points de pourcentage d'ici à 2015.

Le groupe de travail propose que le ministère des Affaires sociales et de la Santé nomme un groupe tripartite chargé de surveiller la mise en œuvre du programme d'égalité des salaires.
Ce groupe tripartite de haut niveau a été mis en place au printemps dernier.

(Source d'information:
http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/3486/summary_en.htx, 14.10.2006)

Programmes finlandais de maintien des seniors en emploi (prolongement des carrières, productivité, innovations, bien-être au travail, droits des seniors, possibilité de conciliation des vies professionnelle et privée, etc.)

Les programmes finlandais de maintien des seniors en emploi comprennent trois sous-programmes différents établis en coopération avec les partenaires sociaux et différents ministères. Ils ont reçu le 14 septembre 2006 le prix de la fondation allemande Carl Bertelsmann. Celle-ci reconnaît la prise de conscience précoce par la Finlande des problèmes que va susciter le vieillissement de la main d'œuvre, et l'énorme coopération entreprise dans ce domaine.

Programme "Veto"

Le Programme Veto 2003-2007. Programme d'action national pour le maintien des seniors en emploi, le bien-être au travail et la réinsertion. Publications du ministère des Affaires sociales et de la Santé 2003:18eng. ISSN 1236-200X. ISBN 952-00-1404-7.

L'objectif du Programme Veto est de préserver et de promouvoir l'attractivité du travail et de la vie professionnelle. Ses mesures visent l'emploi, les employeurs et les organisations qui les influencent, ainsi que les domaines qui sont importants pour préserver et promouvoir la capacité d'un individu à travailler. Le programme vise aussi à prévenir la marginalisation dans la vie professionnelle et l'incapacité prématurée à travailler, ainsi qu'à améliorer les chances de retour à l'emploi.

Le Programme d'action national pour le maintien des seniors en emploi s'est achevé au printemps 2002 et le Programme national de recherche et d'action sur le bien-être au travail s'achèvera fin 2003.

Le Programme national Veto continuera et viendra renforcer ces programmes conformément au Programme national Santé 2015. Son objectif est d'allonger la durée de vie professionnelle en mettant l'accent sur un renforcement de l'attractivité du travail. Le Programme Veto établira un réseau de coopération rapprochée avec d'autres programmes nationaux actuels de recherche et développement.

Le Programme Veto est une entité opérationnelle au sein de laquelle des mesures du secteur administratif du ministère des Affaires sociales et de la Santé et d'autres secteurs administratifs et organisations ont été rassemblées pour garantir l'atteinte des objectifs. Les organisations participantes décideront de façon indépendante de leurs propres mesures, conformément à leurs propres pratiques, et ces mesures seront coordonnées et intégrées sur la base du volontariat. Des organismes de recherche organiseront en outre des programmes destinés à soutenir les objectifs du Programme Veto.

Le ministère des Affaires sociales et de la Santé affectera au programme un groupe de direction et d'autres organes, et assumera de plus la responsabilité principale du programme. Les différents participants soumettront des rapports sur leurs activités liées au programme selon des modalités convenues séparément.

Les objectifs du Programme Veto, programme national destiné à renforcer l'attractivité de la vie professionnelle, sont intégralement liés à l'objectif du gouvernement visant à atteindre un taux d'emploi de 75 pour cent. Certains des objectifs du programme soulignent l'importance d'atteindre non seulement un taux d'emploi élevé, mais aussi d'augmenter les heures de travail effectivement ouvrées et de réduire l'absentéisme lié à la maladie. Le programme cible comprend aussi des méthodes définies par le ministère des Affaires sociales et de la Santé pour promouvoir l'atteinte de ces objectifs. Il est plus facile de décrire les objectifs que les méthodes, c'est pourquoi il sera nécessaire à l'avenir de se concentrer beaucoup plus sur la description des méthodes.

Certains des indicateurs du Programme Veto sont divisés en sous-groupes en fonction de l'âge, du genre et/ou du statut social. Les indicateurs ont en règle générale été construits de telle manière à ce que l'année de base du programme soit 2002. Le succès du programme est évalué en fonction de deux alternatives. L'alternative 1 représente une trajectoire conforme à l'objectif de taux d'emploi du gouvernement, et l'alternative 2 une trajectoire où les taux d'emploi restent au niveau de 2002.
(source d'information
https://rtstm.teamware.com/Resource.phx/veto/index.htx?eng, 15.10.2006)

Programme de développement des lieux de travail (TYKES) coordonné par le ministère de l'Emploi. Le ministère prépare une extension du programme
Le Programme finlandais de développement des lieux de travail TYKES (2004-2009) vise à promouvoir les modes d'opération des entreprises finlandaises et d'autres organisations du marché du travail, dans une optique d'amélioration simultanée de la productivité et de la qualité de vie professionnelle. Ce concept est baptisé « croissance de la productivité qualitativement viable ». L'activité de développement des projets du programme repose sur la coopération entre la direction et le personnel des lieux de travail concernés. TYKES encourage de plus la diffusion des résultats des projets et de l'expertise sur le développement des employeurs.

TYKES repose sur l'idée que la manière la plus efficace de générer de nouvelles solutions innovantes pour la vie professionnelle consiste à mettre en place une coopéra-

tion et une interaction étroites entre les employeurs, les chercheurs, les consultants, les autorités publiques et les partenaires sociaux. La capacité de ces différentes parties à joindre leurs forces est, pour un petit pays comme la Finlande, une condition sine qua non pour faire face à la mondialisation de l'économie. Pour réussir dans ce nouvel environnement compétitif, l'innovation sur le lieu de travail est de plus en plus nécessaire.

Le ministère de l'Emploi et le ministère des Affaires sociales et de la Santé ont convenu que le Programme TYKES continuera en pratique en suivant le modèle opérationnel actuel, en se concentrant principalement sur le financement de projets de développement menés sur les lieux de travail, et sur la diffusion des bonnes pratiques qui surgissent de ces projets. Le Programme Veto concentrera ses mesures sur le développement des méthodes opérationnelles, modèles et principes des organisations qui soutiennent les employeurs, les communautés de travail et les individus.
(source d'information http://www.mol.fi/mol/en/01_ministry/05_tykes/index.jsp, 15.10.2006)

Programme "Noste"
En 2003, le ministère de l'Éducation a lancé un programme visant à élever le niveau d'éducation et de formation de la population adulte finlandaise, en coopération avec le ministère de l'Emploi et les partenaires sociaux. L'acronyme finlandais du programme est Noste.

Le Programme Noste, qui sera mis en œuvre entre 2003 et 2009, vise à améliorer la satisfaction au travail et les perspectives professionnelles des adultes peu qualifiés, à pallier les pénuries de main d'œuvre résultant du départ à la retraite des importants groupes d'âge nés après la guerre, et à faire progresser le taux d'emploi.
L'éducation et la formation offertes dans le cadre du Programme Noste ciblent principalement des adultes engagés dans la vie active, âgés de 30 à 59 ans et ne possédant pas de qualifications obtenues après le cursus d'enseignement obligatoire.
Le Programme Noste peut aussi être utilisé pour aider les personnes concernées à terminer leur formation de base. Cette forme d'action vise la catégorie des 25-59 ans.
Le Programme Noste s'adresse à quelque 350.000 Finlandais.
(source d'information http://www.noste-ohjelma.fi/fin/sivusto.asp?T=1&R=471, 15.10.2006)

FINLANDE: COOPÉRATION ENTRE LES IMMIGRÉS ET LA POLICE DE VANTAA

Contexte du cas
Ces dix dernières années, Vantaa s'est rapidement transformée en une ville où plus de 100 langues maternelles sont parlées et où plus de cinq pour cent des résidents ont leurs racines culturelles hors de la Finlande. Certains habitants de Vantaa appartiennent de plus à des cultures nationales minoritaires telles que les Roms et les Tatars. Vantaa possède en outre une importante minorité de Finlandais parlant le suédois, celui-ci étant la seconde langue officielle finlandaise.

En 2000, un comité consultatif a été formé pour aborder les questions touchant l'immigration et le multiculturalisme dans la ville. Ce comité, nommé par le conseil municipal, a décidé de renouveler le programme d'intégration des immigrés avant la fin 2002. Ce programme prévu par la loi réglemente les actions de la ville et gère les questions concernant le multiculturalisme dans toutes les sphères concernées.

Dans le cadre de ce travail de réforme, le Programme de Vantaa pour l'égalité a été mis au point – il s'agit d'un programme contre le racisme et la discrimination ethnique approuvé en 2002. Ce programme met en place des actions visant à prévenir la discrimination ethnique, le racisme et l'hostilité envers les étrangers, et des actions visant à promouvoir la tolérance et de bonnes relations ethniques entre les habitants. Le programme protège aussi les droits et les possibilités des immigrés ou d'autres groupes linguistiques ou culturels de préserver et de développer leurs langues, cultures et religions d'origine.

Les principes et actions pratiques du programme ont été le point de départ du projet JOIN. L'objectif était que lorsque le projet serait achevé, les actions se seraient transformées en modèles et en bonnes pratiques servant de base au travail quotidien de la ville et de ses partenaires de coopération, et que ces modèles et bonnes pratiques pourraient aussi être diffusés auprès des autres partenaires de coopération du projet.

Objectifs à long terme
L'objectif du projet JOIN était de développer au sein des autorités locales des pratiques et méthodes de travail favorisant l'égalité, et d'échanger les expériences au niveau national et international. L'objectif était aussi de réaliser des sous-projets locaux où les minorités et les autorités développeraient en coopération des pratiques pour le travail des autorités, formeraient des réseaux et apprendraient les unes des autres. L'objectif était enfin de former des modèles utilisables pour la prévention de la

discrimination fondée sur l'origine ethnique, le handicap, la religion, le genre ou l'orientation sexuelle. Le projet cherchait à rassembler des informations sur les besoins des minorités.

Objectifs à court terme
L'objectif était d'améliorer les rapports entre la police et les minorités ethniques en organisant des séances d'écoute et de discussion où les deux parties pourraient présenter leurs points de vue respectifs et adapter leurs attitudes. Le projet visait aussi à organiser pour la police des formations aux questions touchant le multiculturalisme et la non-discrimination. Un autre objectif était la production d'un guide de bonnes pratiques pour le travail des autorités. Ce guide inclurait également un baromètre de la non-discrimination.

Description du cas
Le projet de Vantaa était un sous-projet du programme national JOIN. Il a été mené par la police de Vantaa, la municipalité de Vantaa et les associations d'immigrés locales sur la période 2002-2004. La base du projet était un travail de lutte contre le racisme et la discrimination, l'accent étant mis spécialement sur l'ethnicité, la religion et le travail parmi les femmes et les jeunes. Le projet a aussi envisagé un travail au sein de la population handicapée.

Les partenaires de coopération du projet étaient les suivants:
- Le Comité pour les questions d'immigration et ses groupes de travail, en particulier le groupe de travail sur l'égalité et la discrimination;
- Le coordinateur de l'immigration au bureau des services collaboratifs de la municipalité;
- Le service de médiation;
- La police de Vantaa et le service commun de sécurité régionale de la municipalité et de la police;
- Les associations et communautés d'immigrés, notamment par le biais du forum commun de la ville et des associations;
- Les différents groupes religieux de Vantaa, notamment à travers un groupe de coopération;
- D'autres associations citoyennes telles que Génération Pacifique et la Croix-Rouge.

Dimensions de la diversité
Le projet JOIN aborde la discrimination depuis une perspective horizontale, c'est-à-dire qu'en plus de la discrimination fondée sur l'origine ethnique, les fonctions envisagent la situation de groupes faisant l'objet d'une discrimination fondée sur la religion, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, et la manière dont ces groupes sont traités dans le travail des autorités. L'accumulation des discriminations a aussi été abordée, à savoir l'effet de discriminations multiples sur la situation de personnes et de groupes. L'égalité entre les sexes est la base pour toutes les fonctions du projet.

Résultats et processus
La police de Vantaa a organisé, en coopération avec un employé du bureau municipal des services collaboratifs affecté à temps partiel au projet, quatre séminaires de formation pour les forces de police. Lors des séminaires, des représentants des communautés rom, somalienne et russe ont décrit leur culture d'origine et les normes de comportement associées. Le groupe cible comprenait la police locale, des chercheurs, des travailleurs de terrain et les autorités.

La police a organisé six séminaires d'information et d'écoute pour différents groupes d'immigrés et les représentants de la communauté rom. La MAMU (Association pour les questions touchant l'immigration) présidait ces séminaires. La police locale y était présente et informait les participants des droits et devoirs de la police. Un fonctionnaire de l'unité des étrangers était aussi présent pour discuter des questions liées notamment aux autorisations et permis.

Le projet JOIN a aussi été présenté aux élèves de première année de l'académie de police dans le cadre de la formation aux questions ethniques. Les représentants du projet étaient accompagnés d'un représentant rom et par la suite, d'un représentant de l'association SETA pour l'égalité sexuelle.

La police a compilé pour les autorités un guide sur les "Minorités comme usagers", présentant entre autres une liste générale des besoins spéciaux de groupes présentant des handicaps spécifiques, les points principaux de différentes religions et d'autres points "bons à savoir".

Leçons globales tirées du processus
Le projet a permis de conclure que l'incertitude de part et d'autre peut générer désinformation et malentendus.

Sur le plan pratique, on a constaté que les séminaires organisés par la police n'avaient pas attiré un public issu des minorités ethniques aussi nombreux que souhaité. Un modèle où les minorités "inviteraient" la police à assister à leurs propres réunions aurait probablement plus de succès en termes de fréquentation.

Les membres de la police assistant aux séminaires devraient être expérimentés et capables de répondre en toute transparence à des questions difficiles, par exemple aux allégations selon lesquelles la police utiliserait la force de façon injustifiée ou soupçonnerait uniquement les immigrés de délinquance.

Les enseignants de langue maternelle des immigrés représentaient l'un des groupes cibles les plus importants. Une fois munis d'informations de base sur les fonctions de la police et les questions liées aux autorités, ils pouvaient dissiper les ouï-dire concernant l'action de la police. Les enseignants ont rapporté que leurs élèves leur posent souvent des questions sur la société et différentes fonctions des autorités. Ils aimeraient que des séminaires soient aussi organisés pour eux. Les enseignants possèdent généralement des compétences adéquates en finnois et sont donc plus à même de comprendre des termes et expressions abstraits du langage juridique et administratif.

Lors des séminaires, aucun interprète professionnel n'était présent; au lieu de cela, des personnes parlant le finnois se sont proposées comme interprètes. Un langage et des expressions clairs devraient être utilisés et non un jargon juridique. Un groupe passé à travers les filets des séminaires est celui des femmes et particulièrement des femmes musulmanes, restées chez elles avec les enfants pendant que les hommes assistaient aux réunions.

Durant le projet, une coopération fructueuse s'est développée entre de nombreux groupes d'immigrés et la police. Cette coopération devrait être entretenue. Il est ainsi plus facile pour les immigrés de se tourner vers la police, par exemple la police locale, en cas de problèmes ou de questions laissées sans réponse. La police a nommé au sein de son personnel un contact spécifiquement chargé des questions liées aux immigrés.

Employeur
Vantaan kihlakunnan poliisilaitos
Police finlandaise, Ville de Vantaa
Kielotie 21, 01300 Vantaa
http://www.poliisi.fi/poliisi/vantaa/home.nsf/pages/53E671256ADEE4FBC2256BDD0046825E

PAYS-BAS: POLITIQUE DE DIVERSITÉ DANS L'ADMINISTRATION FISCALE NÉERLANDAISE: DES QUOTAS ET DE LA POLITIQUE DE GROUPES CIBLES À UNE APPROCHE INTÉGRALE

Contexte du cas

L'administration fiscale néerlandaise travaille depuis les années 1980 sur la question de la diversité dans ses effectifs. Elle a commencé par lancer des "projets réfugiés". Actuellement, la diversité est interprétée dans le sens le plus large du terme: diversité ethnique, genre et âge. La motivation a toujours été un mélange d'intérêts économiques et d'accords au niveau central visant à appliquer des objectifs politiques et/ou des lois. Au fil des ans, les priorités ont évolué, en partie en fonction du programme politique et des objectifs (quantitatifs) associés et/ou de la loi.

Objectifs à long terme

1. L'administration fiscale néerlandaise cherche à refléter la société néerlandaise, et estime que la mise en œuvre / le service n'est optimal que si une organisation a une affinité maximale avec la société (à savoir: lorsque la société est correctement représentée au sein de l'organisation).
2. À terme, l'administration fiscale néerlandaise souhaite intégrer la gestion de la diversité dans tous ses processus de gestion des ressources humaines, rendant ainsi superflue la discrimination positive.

Objectifs à court terme

- Ces dernières années, l'accent a été mis sur les aspects suivants:
- Sensibiliser les membres de l'organisation à l'importance de la diversité et des actions la favorisant
- Augmenter le pourcentage d'employés issus des minorités ethniques, à tous les niveaux de l'organisation
- Augmenter l'accession de personnes issues des minorités ethniques et de femmes à des postes d'encadrement
- Sur le court terme, l'accent sera mis sur la politique liée à l'âge.

Description du cas

- Sensibilisation/actions favorisant la diversité: mettre ce thème au programme, initier des activités au niveau central (journée de networking), et "jeu du Pygmalion"

- Développement d'une infrastructure / de réseaux: groupe sponsor (cadres supérieurs), réseau pour la diversité (cadres intermédiaires), forum d'interculturalisation, coordinateur central
- Programme « Interculturalisation de l'administration fiscale » (jusqu'en 2004) avec diverses activités comme l'offre de modules en communication interculturelle et la neutralisation des procédures de sélection en ce qui concerne la diversité
- Encouragement d'initiatives régionales en offrant une attention positive et des possibilités de partage des savoirs/expériences.
- Projet spécifique pour faire progresser le nombre de femmes et de personnes issues des minorités ethniques entrant dans l'administration (participation au projet "Mixed" de l'UE, programme de développement des cadres "Talent en mouvement")
- Participation au programme européen "Fair play for older workers" avec pour objectif la mise en œuvre d'une politique du personnel orientée vers les phases de vie

Dimensions de la diversité
La politique du personnel concentre principalement son attention sur l'origine ethnique, le genre, l'âge/la phase de vie, et dans une certaine limite, le handicap.

Résultats et processus
Une enquête biannuelle auprès du personnel permet de mieux comprendre les perceptions et conditions de travail.

Une étude annuelle mesurant la satisfaction des citoyens néerlandais évalue la qualité du service fourni.

Des études spécifiques sont aussi menées: recherches sur la satisfaction au travail du personnel issu des minorités ethniques, raisons de sortie d'emploi chez les femmes et évolution de carrière des employés non-occidentaux (par rapport à leurs collègues occidentaux).

Publication annuelle de statistiques sur le personnel: proportion hommes-femmes, pourcentage d'employés issus des minorités ethniques, âge, etc.

Les conclusions de toutes ces études sont utilisées pour continuer à améliorer (ou adapter) la politique de diversité.

Leçons globales tirées du processus
La diversité au sein de l'organisation est, et sera toujours, une question nécessitant une attention et un investissement constants. Obtenir des résultats (et les maintenir!) exige du temps et de l'attention. Se contenter d'augmenter le nombre de femmes et de personnes issus des minorités ethniques entrant dans l'administration ne sera pas suffisant. À terme, les résultats dépendent des efforts de l'organisation pour retenir ce groupe. L'accent doit être mis non seulement sur les aménagements réalisés en faveur des groupes cibles, mais aussi sur le contexte / la culture de l'organisation. Des conseils concernant l'environnement quotidien (collègues, personnel d'encadrement) sont donc aussi nécessaires.
Tous les niveaux de l'organisation doivent reconnaître et appuyer les objectifs en matière de diversité. Chacun doit en reconnaître les bienfaits. Si cette reconnaissance s'opérait uniquement au niveau du personnel d'encadrement, les objectifs ne seraient pas atteints. Il est donc important que de bonnes pratiques soient mises en œuvre en stimulant les autres employés/équipes. Les risques pris et les résultats obtenus devraient être littéralement visibles pour changer la situation dans l'ensemble de l'organisation. Enfin, disposer d'un savoir-faire / d'une expérience professionnelle est nécessaire pour gérer la diversité.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"La diversité est amusante et nécessaire. En fin de compte, c'est aussi une question de temps parce qu'il n'y a pas d'autre alternative. Ce n'est pas une mode passagère." Hans van der Vlist, membre de l'équipe de direction de l'administration fiscale.
"Adopter d'autres manières de travailler pour que nos effectifs se caractérisent par leur diversité. Sortir des sentiers battus. À terme, la diversité devrait être quelque chose de naturel." Hans van der Vlist, membre de l'équipe de direction de l'administration fiscale.

Employeur
Administration fiscale néerlandaise
Prinses Beatrixlaan 512
Postbus 20201
2500 EE Den Haag / La Haye
Pays-Bas

ROYAUME-UNI: CONTRÔLE DES EFFECTIFS ET ÉVALUATIONS DE L'IMPACT SUR L'ÉGALITÉ

Contexte du cas
L'utilisation de données de contrôle de l'égalité pour évaluer les effets adverses des politiques d'emploi.

Objectifs à long terme
Augmenter la diversité parmi les employés de la fonction publique et contrôler les effets des politiques d'emploi sur différents groupes d'égalité.

Objectifs à court terme
Comparaison de données sur l'égalité avec celles de la population générale pour aider à définir des objectifs pour l'emploi et pour minimiser tout effet adverse des politiques d'emploi.

Description du cas
Comment le gouvernement britannique en association avec les syndicats aborde et utilise le contrôle de l'égalité en milieu de travail, et comment l'obligation légale des autorités publiques de promouvoir l'égalité indépendamment du genre, de la race et du handicap fonctionne en pratique.

Dimensions de la diversité
Dispositions de contrôle du milieu de travail en fonction de critères liés au genre, à la race, au handicap et à l'âge

Résultats et processus
Engagement entre les employeurs de la fonction publique et les syndicats sur la sous-représentation des groupes d'égalité dans les effectifs, et sur les politiques qui peuvent potentiellement désavantager ces groupes.

Leçons globales tirées du processus
Le contrôle des effectifs peut être un outil précieux pour influencer des stratégies visant à augmenter la diversité des effectifs et à contrôler et résoudre tout effet adverse des politiques d'emploi.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?

"Je crois fermement que les organismes du service public devraient refléter les communautés qu'ils servent afin de mieux influencer la prestation de service et les décisions de politique qui affectent les citoyens, et parce que le gouvernement en tant qu'employeur devrait être un modèle de bonnes pratiques pour la promotion de l'égalité et de la diversité." Mlle Pat Campbell, directrice du service Égalité, Santé & Sécurité, syndicat Public and Commercial Services Union

Employeur

Public and Commercial Services Union (PCS)
160 Falcon Road,
Londres SW11 2LN
Royaume-Uwww.pcs.org.uk
www.civilservice.gov.uk/diversity/index.asp
www.civilservice.gov.uk/management/statistics/reports/2005/index.asp
www.statistics.gov.uk/
www.civilservice.gov.uk/management/statistics/news/index.asp#qpsesq1

ROUMANIE: JOURNÉE PORTES OUVERTES

Contexte du cas

Le besoin d'améliorer la communication entre les citoyens et les autorités publiques, et aussi d'améliorer le niveau de participation des citoyens au processus local de prise de décisions publiques. Pour ce faire, un sondage d'opinion a d'abord été réalisé concernant la "erception que les citoyens ont de la fonction publique":

- Les citoyens sont plus ou moins impliqués vis-à-vis des questions touchant l'administration publique, et participent de manière active ou passive.
- Actuellement, les citoyens ne souhaitent pas participer de façon active, ils préfèrent une participation plus passive.
- Les citoyens ne se sentent pas encouragés à participer.
- Les citoyens ne remarquent pas les initiatives de l'administration publique visant à encourager leur participation.
- Les citoyens ont un sentiment d'aliénation parce qu'ils estiment qu'ils ne sont pas en mesure d'apporter une différence (70 pour cent).
- Les obstacles à la participation des citoyens sont les suivants: les questions ne sont pas jugées importantes (33 pour cent), manque de temps (26 pour cent), absence des compétences requises (23 pour cent); les citoyens (15 pour cent) qui remarquent les efforts de l'administration publique pour les faire participer se sentent davantage encouragés et sont plus ouverts que les autres.
- Les hommes sont davantage portés à participer que les femmes.
- L'âge est important pour la participation du public: les tranches d'âge les plus portées à participer sont celles de 40 à 54 ans et de 18 à 29 ans (les étudiants ont plus de temps), les citoyens âgés de 30 à 39 ans et de 55 et plus participent moins.
- Les citoyens possédant un niveau d'études supérieur sont davantage disposés à participer pour résoudre les problèmes de l'administration publique.
- Les citoyens des zones rurales participent plus activement que les citoyens des grandes villes, qui sont disposés à participer à ces activités si elles ne prennent pas trop de temps.
- Les citoyens disposant de revenus élevés participent davantage que ceux qui disposent de revenus moyens ou faibles.

Objectifs à long terme

Changer la perception des citoyens sur la fonction publique et améliorer l'image de l'administration publique roumaine.

Objectifs à court terme

Rapprocher les citoyens de l'administration publique.

Description du cas
Cet événement a été organisé par l'Agence nationale des fonctionnaires dans cinq lieux différents. L'objectif était le même partout, à savoir sensibiliser les citoyens sur leur rôle pour amener les autorités locales à les impliquer dans le processus de prise de décisions, et aussi améliorer la communication entre les autorités publiques locales et leurs bénéficiaires: les citoyens. L'événement devait être le même dans les cinq lieux choisis: la préfecture de Bucarest, l'hôtel de ville du comté de Bacau, la Direction générale des services sociaux et de la protection des droits de l'enfant du comté de Prahova, et l'hôtel de ville de la commune de Giroc dans le comté de Timis.

Les étapes de développement de la "Journée portes ouvertes" ont été les suivantes:
Organisation de plusieurs réunions avec les autorités des lieux choisis

Définition du rôle et de la contribution de chaque partenaire, à savoir le NACS, l'autorité locale accueillant l'événement et l'ONG

Décision sur les outils et canaux médiatiques à utiliser pour que l'événement bénéficie le plus possibles d'actions publicitaires positives

Implication d'autres partenaires pour garantir la participation des citoyens à cet événement;

Publication de prospectus et de brochures spéciaux pour présenter le projet, l'événement, les avantages et les personnes ou autorités participantes, et pour inviter les personnes intéressées par une participation à ce type de manifestation originale lancée par une autorité ou institution publique locale, à en établir le programme et à bien organiser l'événement.

Dimensions de la diversité
Ce projet a été développé dans cinq régions de Roumanie en tenant compte du contexte historique et de l'orientation ethnique et politique à ce moment donné. En termes de genre, les citoyens interrogés étaient composés de façon plus ou moins égale d'hommes et de femmes.

Les citoyens qui ont participé à cet événement étaient issus de nombreux secteurs d'activité: professeurs d'université, avocats, journalistes, retraités, représentants syndicaux, psychologues, éducateurs/enseignants, docteurs, agriculteurs, prêtres, hommes et femmes d'affaires, investisseurs locaux.

Résultats et processus
À **Bucarest**, l'événement s'est concentré sur 3 visites guidées de la préfecture, avec la diffusion de documents informatifs et une table ronde sur le thème "Une nouvelle mentalité dans l'exercice de la fonction publique". Environ 30 citoyens ont participé à cette table ronde ainsi que deux préfets adjoints et des représentants de l'Agence nationale des fonctionnaires.

Dans le **comté de Bacau**, l'événement a été organisé pour coïncider avec un autre événement local important, les "Journées de Bacau", et presque 200 citoyens ont participé à la journée portes ouvertes qui s'est concentrée sur la visite d'une exposition de photos historiques de Bacau, une visite guidée de l'hôtel de ville et une table ronde où les participants ont eu la possibilité de faire part de certains des problèmes rencontrés avec les autorités locales.

Dans le **comté de Prahova**, la journée portes ouvertes a consisté en une visite de l'institution et une table ronde organisée pour que les 100 citoyens participants aient la possibilité de nouer un meilleur contact avec les représentants des autorités publiques locales.

À **Giroc – comté de Timis**, un magazine spécial avait été publié à l'occasion de la journée portes ouvertes pour sensibiliser les citoyens aux progrès effectués ces 10 dernières années par les autorités publiques locales. Les participants, une cinquantaine de personnes, ont visité les deux expositions de photos et d'images de l'hôtel de ville puis participé à la table ronde présidée par le maire de Giroc.

Leçons globales tirées du processus
Il est apparu clairement que les citoyens ne sont pas intéressés par une participation active, et préfèrent être passifs dans le processus de prise de décisions. Cet événement a été très utile et devrait être organisé au moins une fois par an par les autorités publiques locales afin d'améliorer le dialogue entre citoyens et fonctionnaires et d'améliorer l'image des fonctionnaires et des autorités publiques locales.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"Tout le monde a quelque chose à gagner en participant aux activités quotidiennes de la communauté. Tout le monde doit avoir le même droit de participer et de connaître les besoins de la communauté, et aussi de faire part de ses propres problèmes." Adriana Circiumaru, conseillère juridique, Agence nationale des fonctionnaires

Employeur
Agence nationale des fonctionnaires
3 rue Smardan
Secteur 3, Bucarest
Roumanie
www.anfp-map.ro

ESPAGNE: LE PLAN CONCILIA - DES MÉTHODES EFFICACES POUR UNE FONCTION PUBLIQUE DE QUALITÉ

Contexte du cas
Le 7 décembre 2005, le ministère de la Fonction publique et les syndicats ont signé un accord visant à mettre en œuvre le dénommé Plan Concilia.

Dimensions de la diversité
Équilibre entre vies professionnelle et privée.

Description du cas
Ce programme a été appliqué à tous les fonctionnaires (hommes et femmes) dépendant du gouvernement central pour leur permettre de mieux concilier leurs vies familiale, personnelle et professionnelle. Il s'attaquait aussi au problème des femmes confrontées à la violence domestique et un ensemble de mesures spécifiques a été défini à ce sujet dans une partie du programme. En d'autres termes, ce programme a été développé pour permettre d'accomplir un pas de plus vers l'égalité.

Résultats et processus
L'application du programme a eu un grand impact social car une fois publié, il est devenu une référence pour d'autres organisations, entreprises, territoires, etc. En tant que dirigeants syndicaux, nous avons commencé à négocier des accords de modifications et peu à peu, ces accords ont été intégrés aux développements du Plan.

Le Plan était en cours de mise en œuvre et considéré comme l'un de nombreux outils pour parvenir à l'égalité. Nous – syndicats, collectifs de femmes et autres organismes préoccupés par l'inégalité entre les sexes dans notre pays – sommes parvenus à convaincre le gouvernement de négocier le besoin de créer une loi sur l'égalité.

Leçons globales tirées du processus
En gardant en tête toutes les contributions du Plan Concilia, nous avons démarré des négociations avec le gouvernement espagnol et modifié plusieurs points dans différents domaines: sécurité sociale, santé au travail, violence domestique, harcèlement sexuel, congés maternité/paternité, etc. Le 22 mars 2007, une nouvelle loi a été promulguée: la "loi organique pour l'égalité concrète entre hommes et femmes". Cette loi est une amélioration par rapport au Plan Concilia puisqu'elle ne s'applique pas

uniquement aux fonctionnaires mais à tous les travailleurs d'Espagne, hommes et femmes.

Finalement, après l'entrée en vigueur de cette loi sur l'égalité, le Statut de base des fonctionnaires a été promulgué le 12 avril 2007 dans la fonction publique. Il reprend une grande partie des articles de la loi sur l'égalité et vise à renforcer les droits des fonctionnaires hommes et femmes afin de parvenir à l'égalité.

Employeur
Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales
Agustin de Bethencourt 4
28071 Madrid
Espagne

SUÈDE: VERS L'ÉGALITÉ DES CHANCES – L'ORGANISATION DE L'UNIVERSITÉ DE LINKÖPING

Contexte du cas

L'Université de Linköping (LiU) considère que le travail proactif en faveur de l'égalité des sexes et de la diversité est un effort stratégique et de nature à améliorer la qualité. L'Université a aussi des responsabilités légales (loi anti-discrimination et sur l'égalité des sexes, etc.) envers ses employés comme envers ses étudiants, et souhaitait construire une organisation plus efficace pour effectuer un travail proactif dans ces domaines.

Objectifs à long terme

Avant janvier 2006, la LiU possédait un Conseil pour l'égalité des sexes et un Conseil pour la diversité. Une étude a été menée afin de mettre au point une organisation qui pourrait gérer plus efficacement les questions liées à l'égalité des sexes et à la diversité. En effet, les deux conseils existants travaillaient dans des domaines qui se chevauchaient dans une certaine mesure, et pouvaient tirer parti l'un de l'autre. L'objectif était aussi de mieux coordonner les efforts concernant à la fois les étudiants et le personnel de l'université.

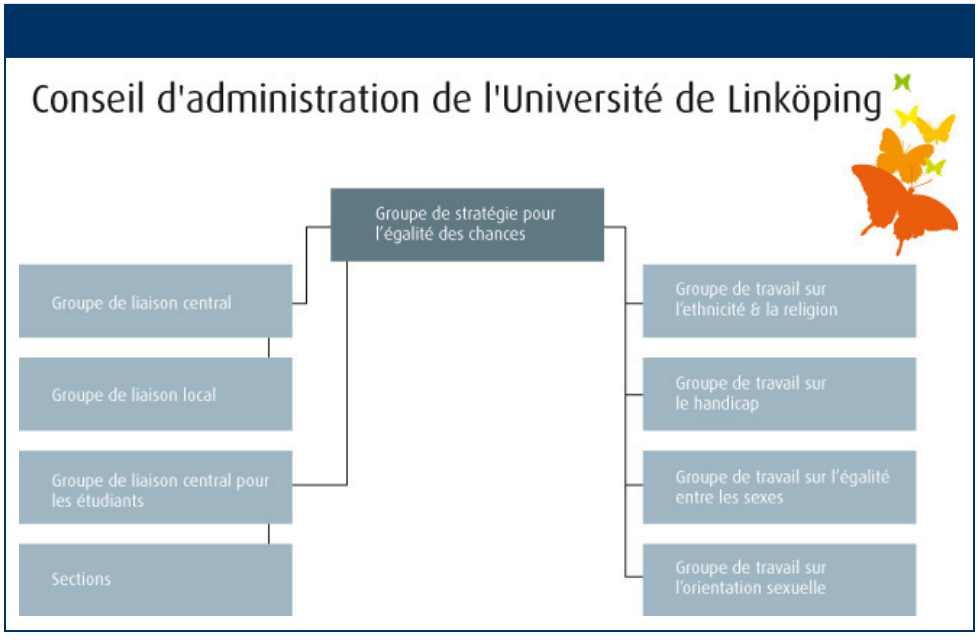
Objectifs à court terme

Les objectifs à court terme sont définis chaque année dans des plans d'action. Voir www.liu.se/content/1/c6/04/75/83/Strategy.pdf.

Description du cas

Vers l'égalité des chances – l'organisation de la LiU

Depuis le 1er janvier 2006, la LiU dispose d'une nouvelle organisation concernant le travail proactif en faveur de l'égalité des chances. Un groupe de stratégie pour l'égalité des chances (SLV) a été formé et comprend les fonctions suivantes: président (vice-recteur), deux coordinateurs pour l'égalité des chances, des représentants de chacune des facultés ou équivalent, un représentant étudiant de chaque syndicat étudiant, enfin un représentant spécialisé issu de chacun des groupes de travail. Il existe quatre groupes de travail (un pour chaque type de discrimination visé par la loi), chacun constitué de chercheurs et d'autres employées, étudiants et représentants externes. Les rapports avec le domaine de l'environnement de travail (et donc avec les syndicats) au niveau central et local ont été mieux établis.



Le recteur a la responsabilité globale de s'assurer que l'université mène un travail utile. Le groupe de stratégie pour l'égalité des chances et ses groupes de travail sont chargés d'esquisser un plan d'action annuel couvrant l'ensemble de la LiU. Le conseil d'administration de l'Université décide ensuite du plan. Les chefs de département (ou équivalent) doivent s'assurer que la philosophie et les objectifs présentés dans la stratégie centrale et le plan d'action se traduisent par des mesures concrètes, et sont mis en œuvre en tenant compte des circonstances prévalant dans leur propre département ou unité (par exemple, en mettant l'égalité des chances au programme des conseils d'administration, des comités de nomination et autres, des réunions de personnel et groupes de travail).

Dimensions de la diversité
Tous les motifs de discrimination et/ou de harcèlement, qu'ils soient visés ou non par la loi.

Résultats et processus
Tous les deux ans, l'ensemble du personnel a la possibilité de remplir un questionnaire ("Indice de satisfaction du personnel") qui traite de questions concernant par exemple la situation de travail individuelle, l'environnement de travail, le leadership et

l'égalité des chances. Un questionnaire du même type est en cours de préparation pour réunir davantage d'informations sur l'environnement de travail des étudiants. La stratégie et le plan d'action central pour l'égalité des chances sont revus et font l'objet d'un suivi chaque année, de même que les plans d'action locaux.

Un compte rendu général du travail de l'année est présenté dans le rapport annuel de l'université.

Outre celles mentionnées plus haut, des enquêtes séparées sont parfois menées, spécifiques à des activités menées dans chacun ou plusieurs des domaines.
Les étudiants et le personnel sont continuellement encouragés à faire part de leurs réactions sur tous les aspects de ce travail.

2007 est la première année durant laquelle tous les domaines inclus dans le concept « d'égalité des chances » sont intégrés dans une seule stratégie et plan d'action central, qui concerne à la fois le personnel et les étudiants. Depuis 2007, toutes les facultés, les départements et autres unités reçoivent des indications (voir annexe 2, en suédois) sur la manière de produire des plans d'action locaux. Ces plans doivent être mis en œuvre par l'employeur et les employés, et par l'université et les syndicats d'étudiants, en coopération. Avant 2007, des plans locaux concernant l'égalité entre les sexes avaient été esquissés. Des représentants locaux pour l'égalité des chances ont aussi été nommés, et serviront de récepteurs d'informations pour leur lieu de travail ou unité.

Leçons globales tirées du processus
Le groupe de stratégie et ses groupes de travail ont mené en avril 2007 une autoévaluation sur la première année d'action de la nouvelle organisation. Globalement, la réaction à l'utilisation d'un concept général tel que l'égalité des chances a été positive. L'envergure et la portée de l'organisation décrite plus haut sont vues comme un atout (disposer d'une perspective plus vaste, de connaissances spécialisées, et la coopération entre ces niveaux). Parmi les exemples de points qui doivent être encore améliorés afin d'assurer la qualité, figurent la planification de thèmes plus ciblés (basés sur les différents motifs de discrimination) pour le groupe de stratégie, et le renforcement des contacts entre les divers groupes de travail et le groupe de stratégie.

Le renforcement de la coordination et de la coopération avec le domaine de l'environnement de travail est positif pour plusieurs raisons. Ces domaines se chevauchent, c'est pourquoi les groupes de liaison central et locaux sont des lieux natu-

rels pour discuter de l'égalité des chances. Les groupes de liaison et leur responsabilité envers l'environnement de travail représentent déjà une organisation établie et il n'y a donc pas besoin de réinventer la roue en ce qui concerne l'égalité des chances. Les départements peuvent aussi avoir des groupes dédiés spécifiquement à l'égalité des chances s'ils le souhaitent, mais cela n'est pas nécessaire. De plus, la présentation de mises à jour et l'échange d'informations avec les groupes de liaison permettent de considérer diverses perspectives intéressantes (ce qui ne serait pas le cas autrement).

Dans le processus de changement d'organisation, il était important de reconnaître que même s'il existe des aspects communs (aspects structurels par exemple) entre les divers domaines (genre, ethnicité, handicap, etc.) de l'égalité des chances, il existe aussi des différences considérables. Il est important de s'assurer que les informations concernant ce fait sont claires, afin que les activités deviennent suffisamment spécifiques et que tous les domaines soient abordés de façon adéquate.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"L'aspect le plus important est que nous nous rendions compte que la diversité et l'égalité des chances sont bénéfiques pour l'atteinte des objectifs de base de l'Université, et qu'il ne s'agit pas seulement de respecter la loi ou des normes éthiques." Åke Wasteson, vice-recteur
"L'Université a de grandes ambitions dans ce domaine, et je pense que les conditions sont en train de s'améliorer pour qu'une plus grande partie de l'organisation puisse participer au travail de promotion de l'égalité des chances. La nouvelle organisation et la meilleure coordination et coopération avec le domaine de l'environnement de travail offrent davantage d'occasions de comprendre et d'influencer la politique et les activités." Christer Bergman, OFR (Conseil de négociation des employés du secteur public)

Employeur
Université de Linköping
Administration de l'université, Service du Personnel
581 83 Linköping
Suède
www.liu.se /likavillkor/
Tél. +46-13-28 10 34

SUÈDE: FAIR – FUTURE ADAPTED INCLUSIVE RECRUITMENT (FUTUR RECRUTEMENT ADAPTÉ ET INCLUSIF)

Contexte du cas
FAIR propose de développer un modèle de recrutement structuré et non-discriminatoire se concentrant sur la compétence et basé sur des études de bonnes pratiques dans l'Union. Ce modèle fonctionnera comme guide de recrutement principalement pour le secteur public en Suède, mais nous espérons qu'il contribuera à la création de normes européennes pour le recrutement.

Nous pensons que la base de connaissances créée intéressera également le secteur privé.

Description du cas
La recherche et l'expérience montrent d'importantes limites dans le comportement de recrutement de nombreux employeurs. On retrouve ces limites tout au long du processus de recrutement, qui se caractérise souvent par un manque de structure et de soutien organisationnel suffisant. De plus, de nombreuses étapes du processus sont caractérisées par l'insécurité et la subjectivité des jugements portés. Les recruteurs ne se rendent souvent pas compte de la mesure dans laquelle leurs propres valeurs et origines affectent le jugement qu'ils portent sur les candidats. Le modèle proposé cherchera à remédier à ces limites en adoptant une vision d'ensemble de tout le processus de recrutement, et en examinant les mesures qui doivent être prises à chaque étape.

Le partenariat pour le développement:
Municipalité de Järfälla
Municipalité de Norrtälje
SVT, la société publique de télévision suédoise
Administration suédoise de la sécurité sociale
Conseil d'administration du comté de Gävleborg
Conseil suédois pour l'Intégration
Église de Suède - diocèse de Strängnäs
Service de défense volontaire des femmes suédoises

Ce que nous avons prévu de faire:
Le travail du partenariat prendra comme point de départ les méthodes de recrutement existantes, la recherche menée dans le domaine et les expériences tirées de tra-

vaux précédents sur la diversité. L'accent est clairement mis sur les solutions plutôt que sur les problèmes. En plus de méthodes, d'outils et de formations pour les différentes parties du processus de recrutement, nous voulons développer des outils et méthodes permettant d'analyser le climat de valeurs sur le lieu de travail. Nous voulons aussi étudier la meilleure manière de mettre en œuvre un travail sur les valeurs et les processus de recrutement pour que le système change. Nous voulons de plus examiner quels outils de notre modèle sont les plus efficaces pour obtenir des résultats réels en termes d'amélioration de l'accès au marché du travail pour les groupes désavantagés.

Travail transnational:
Pour ce qui est de notre travail transnational, nous voulons tirer parti des recherches, expériences et méthodes d'employeurs et organisations d'autres parties de l'Union dans notre recherche de connaissances et de bonnes pratiques. Nous voulons également construire des passerelles pour faire connaître nos conclusions et, nous l'espérons, commencer des collaborations sur le long terme au-delà des frontières.

Dimensions de la diversité
Équilibre entre vies professionnelle et privée

Objectifs à court et à long terme
Davantage d'égalité et moins de discriminations sur le marché du travail
Amélioration de la perception des candidats en termes de justice et de respect tout au long du processus de recrutement

Meilleure attractivité des employeurs et meilleur service à la population générale de la part des organisations du secteur public et de la chaîne publique de télévision suédoise

Meilleure qualité du processus de recrutement et niveau de compétence accru parmi les recruteurs

Nos objectifs transnationaux:
Apprentissage mutuel à partir des bonnes pratiques au sein de différents partenariats en développement
Partage d'outils et de méthodes pour le processus de recrutement
Si possible, développement d'outils communs

Forum où les recruteurs et managers de notre partenariat en développement pourront rencontrer des collègues de l'UE et discuter de défis communs

Employeur
www.paraplyprojektet.se/begood/file_db.php?id=102

Age

FINLANDE: Programmes finlandais de maintien des seniors en emploi

Contexte du cas
Les programmes finlandais de maintien des seniors en emploi s'inscrivent dans le contexte d'une part des changements démographiques qui vont intervenir dans un avenir proche, d'autre part d'un taux de chômage relativement élevé et de la quantité de départs en retraite anticipés au sein d'une population vieillissante. Le gouvernement a pris la décision de principe de lancer le Programme pour l'emploi des seniors en 1997, sur la base du travail entrepris au milieu des années 1990 par un comité en coopération avec les ministères, les partenaires sociaux et de nombreuses organisations spécialisées. Le Programme pour l'emploi des seniors en tant que tel a été mis en œuvre entre 1998 et 2002. Le travail entrepris s'est poursuivi après la fin du Programme sous la forme de plusieurs sous-programmes, parmi lesquels le programme "Veto", le programme "Tykes" et le programme "Noste", établis en coopération avec les partenaires sociaux et différents ministères.

Objectifs à long terme
Les objectifs à long terme, tant du Programme national pour l'emploi des seniors que des trois sous-programmes qui lui ont succédé, sont d'allonger la durée de vie professionnelle, d'améliorer la productivité et l'innovation mais aussi le bien-être au travail et les droits et possibilités des seniors de concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

Objectifs à court terme
L'objectif du **Programme national pour l'emploi des seniors** était de renforcer le statut des seniors sur le marché du travail et d'améliorer leurs possibilités de conserver un emploi, mais aussi de les aider dans leurs recherches d'emploi.

L'objectif du **Programme Veto** est de préserver et de promouvoir l'attractivité du travail et de la vie professionnelle. Ses mesures visent l'emploi, les employeurs et les organisations qui les influencent, ainsi que les domaines qui sont importants pour préserver et promouvoir la capacité d'un individu à travailler. Le programme vise aussi à prévenir la marginalisation dans la vie professionnelle et l'incapacité prématurée à travailler, ainsi qu'à améliorer les chances de retour à l'emploi.
Le **Programme Tykes** vise à promouvoir les modes d'opération des entreprises finlandaises et d'autres organisations du marché du travail, dans une optique d'amélioration simultanée de la productivité et de la qualité de vie professionnelle. ("Croissance de la productivité qualitativement viable")

Le **Programme Noste** vise à élever le niveau d'éducation et de formation de la population adulte finlandaise; à améliorer la satisfaction au travail et les perspectives professionnelles des adultes possédant une formation de base limitée ; à pallier les pénuries de main d'œuvre résultant du départ en retraite des importants groupes d'âge nés après la guerre; et à faire progresser le taux d'emploi. L'éducation et la formation offertes dans le cadre du Programme Noste ciblent principalement des adultes engagés dans la vie active, âgés de 30 à 59 ans et ne possédant pas de qualifications obtenues après le cursus d'enseignement obligatoire. Le Programme peut aussi être utilisé pour aider les personnes concernées à terminer leur formation de base. Cette forme d'action vise la catégorie des 25-59 ans.

Description du cas

Le **Programme pour l'emploi des seniors** a été mis en œuvre à travers une coopération élargie entre plusieurs ministères, des organisations issues du marché du travail, les collectivités locales et régionales finlandaises, l'Institut finlandais de médecine du travail et les organismes de retraite. Le programme comprenait des projets complets d'information et de formation menés simultanément dans différents secteurs administratifs. Il comprenait également des projets de recherche et développement de grande envergure menés dans des unités de travail. D'importants aménagements juridiques ont aussi été mis en place sous l'égide du programme. L'un des objectifs était d'influencer les comportements à l'aide de divers moyens de communication. Le débat sur le statut, les possibilités et les atouts des seniors dans l'emploi a été encouragé dans les médias, sur les lieux de travail et au sein du grand public. L'expérience des seniors comme "capital national" a été soulignée dans l'information.

Le **Programme Veto** est une entité opérationnelle au sein de laquelle des mesures fournies par le secteur administratif du ministère des Affaires sociales et de la Santé et d'autres secteurs administratifs et organisations ont été rassemblées pour garantir l'atteinte des objectifs. Les organisations participantes décideront de façon indépendante de leurs propres mesures, conformément à leurs propres pratiques, et ces mesures seront coordonnées et intégrées sur la base du volontariat. Des organismes de recherche organiseront en outre des programmes destinés à soutenir les objectifs du Programme Veto. Le groupe de direction et les autres organes du programme sont affectés par le ministère des Affaires sociales et de la Santé, qui assume de plus la responsabilité principale du programme. Les différents participants soumettront des rapports sur leurs activités liées au programme selon des modalités convenues séparément. Le programme se déroule sur la période 2003-2007.

Le **Programme Tykes** opère en se concentrant principalement sur le financement de projets de développement menés sur les lieux de travail, et sur la diffusion des bonnes pratiques qui surgissent de ces projets. La coordination du programme incombe à l'équipe de projet rattachée au ministère de l'Emploi. L'équipe de projet travaille en collaboration étroite avec les principaux organismes de financement en R&D de Finlande. Parmi ceux-ci, le Fonds finlandais pour l'environnement, le Centre de médecine du travail, le programme Veto, l'Agence nationale de technologie Tekes, le Fonds social européen et le programme TRIO coordonné par les Industries technologiques de Finlande. Le programme repose sur l'idée que la manière la plus efficace de générer de nouvelles solutions innovantes pour la vie professionnelle consiste à mettre en place une coopération et une interaction étroites entre les employeurs, les chercheurs, les consultants, les autorités publiques et les partenaires sociaux. La capacité de ces différentes parties à joindre leurs forces est une condition sine qua non pour faire face à la mondialisation de l'économie. Le programme se déroule sur la période 2004-2009.

Le **Programme Noste** est lancé par le ministère de l'Éducation. Il est mis en œuvre en coopération avec le ministère de l'Emploi et les partenaires sociaux. L'atteinte des objectifs visés suppose d'encourager et de soutenir le groupe cible à se porter candidat à l'éducation et à la formation, ceci par le biais de l'information et d'autres services de conseil de proximité ; d'améliorer les chances du groupe cible d'accéder à la formation professionnelle ordinaire financée par l'État; d'augmenter le nombre d'inscriptions aux programmes de formation professionnelle et aux "permis de conduire informatiques" financés par d'autres fonds spéciaux; d'augmenter l'offre destinée aux adultes sans formation en général et la formation professionnelle des adultes financée par la dotation du programme Noste. Le programme se déroule sur la période 2003-2009.

Dimensions de la diversité
Âge, équilibre entre vies professionnelle et privée

Résultats et processus
Programme pour l'emploi des seniors : Le programme a été mené dans les différents secteurs de l'administration par le biais d'une gestion par objectifs et de projets spéciaux intégrés à des programmes de développement plus vastes. Il a été complété par un système de suivi et d'évaluation. L'audit interne a été effectué au moyen de rapports annuels et du baromètre de la capacité de travail. L'examen international par les pairs a été effectué dans le cadre du Programme d'examens par les pairs appuyant

la stratégie européenne pour l'emploi en 1999. L'évaluation externe a été menée par le groupe d'évaluation de Sosiaalikehitys Oy en janvier 2002.

En raison de la nature du programme, bon nombre de ses objectifs ne seront atteints qu'à plus long terme. Toutefois, les données de suivi ont montré que des changements se sont produits conformément aux objectifs du programme. L'âge légal de la retraite a augmenté durant la période du programme. L'âge réel du départ à la retraite, y compris la retraite de fait assortie d'allocations chômage, a également augmenté. Durant la période du programme, le taux d'emploi a progressé de façon générale mais parmi les seniors (groupes d'âge de 55 à 59 ans et de 60 à 64 ans), il a augmenté plus que la moyenne et s'est ainsi rapproché du taux d'emploi des autres groupes d'âge. Le chômage de longue durée des seniors a aussi diminué durant la période du programme.

En dépit des bons résultats obtenus, on a constaté qu'après l'achèvement du programme de cinq ans, il restait du travail à faire pour atteindre les objectifs d'origine. Le travail effectué dans le cadre du Programme pour l'emploi des seniors continue sous la forme des trois sous-programmes décrits plus hauts, "Veto", "Tykes" et "Noste". Ces programmes se poursuivent actuellement.

Les programmes finlandais de maintien des seniors en emploi ont reçu en 2006 le prix de la fondation allemande Carl Bertelsmann.

Leçons globales tirées du processus

Programme pour l'emploi des seniors: L'évaluation externe du programme se penche sur les résultats du programme, réunis auprès des principaux secteurs ciblés. L'appréciation globale du programme a été positive, dans la mesure où il s'intégrait bien à la situation générale de la Finlande au moment de son lancement, des résultats positifs ont été obtenus, le programme était suffisamment innovant et pouvait donner des résultats également à l'avenir. Beaucoup de ses objectifs n'ont pas été totalement atteints en tant que tels, mais des progrès ont été constatés à de nombreux égards. Le programme a atteint un point où de nombreuses bonnes pratiques ainsi que des points de vue critiques ont été rassemblés. Il a construit de bonnes bases pour des actions plus ponctuelles et dotées d'amples ressources. Ses objectifs restent toujours valables et des actions sont requises pour les poursuivre. Il semble important qu'à l'avenir, les plans de développement couvrent la totalité du cycle de vie des employés. Il semble aussi nécessaire de renforcer le message positif du programme et

de mettre en place des aménagements positifs et souples, à même de promouvoir un maintien plus long dans l'emploi.

Employeur
Programme pour l'emploi des seniors
Rapport final:
http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ikaohjelmankasvot.pdf
Évaluation du programme:
http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ika_arviointi.pdf

Programme Veto
Site Internet:
www.vetoatyoelamaan.fi
Publications, comprenant des descriptions de cas:
http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/10608/index.htx
http://www.stm.fi/Resource.phx/eng/publc/special/worklife.htx

Programme Tykes
Complément d'information et rapports sur le site Internet:
www.tykes.fi
Voir aussi le cas « TaxExpertti » dans cette publication

Programme Noste
Rapport annuel et description du programme sur le site Internet:
www.noste-ohjelma.fi

FINLANDE: TAXEXPERT – GESTION DE L'ÂGE DANS LES SERVICES FISCAUX, ET EN PARTICULIER RECONNAISSANCE DU SAVOIR TACITE

Contexte du cas
Les effectifs actuels sont divisés en deux groupes majoritaires, celui des 50-59 ans et celui des 20-29 ans en général, et sur certains lieux de travail la grande majorité des employés est âgée de plus de 50 ans. Ceci entraîne une forte pression sur le partage du savoir tacite des plus de 50 ans. Une compréhension globale des employés seniors, et en particulier de la valeur de leur expertise et de leurs connaissances, est nécessaire.

Objectifs à long terme
Aider le personnel d'encadrement à gérer la situation et à diriger les employés seniors de la manière adéquate. Aider les employés à reconnaître et à partager leur savoir tacite.

Objectifs à court terme
Mieux comprendre la situation actuelle. Aider les employés seniors à être davantage conscients de leur expertise. Les aider à la reconnaître, à la documenter et à la partager. Améliorer l'activité d'apprentissage globale et l'apprentissage de groupe des employés seniors.

Description du cas
Le projet contenait diverses parties: génération de connaissances préalablement au processus, trois groupes d'apprentissage par l'action et collecte de données durant et après les processus. Le processus tout entier a été planifié en coopération avec le personnel d'encadrement (managers), des spécialistes du développement des ressources humaines et des représentants du personnel. Le personnel était tenu au courant à l'occasion de ses réunions mensuelles ordinaires et les managers faisaient aussi circuler des informations par e-mail. La participation des managers et les informations fournies variaient, certains managers étant plus actifs et d'autres s'appuyant davantage sur l'activité et le rôle des formateurs dans le processus.

La génération préalable de connaissances s'est faite par le biais d'un questionnaire rempli par tous les participants et d'entretiens de groupe. Ces entretiens ont été la base la plus importante pour le processus d'apprentissage par l'action puisqu'ils se concentraient sur l'expertise, l'expérience et le savoir tacite de l'organisation elle-même. La collecte de données durant le processus s'est faite à partir de comptes ren-

dus de groupe, de réponses individuelles à des questions d'évaluation, d'évaluations faites par les animateurs/formateurs ("facilitators") et des résultats du travail mené dans les groupes d'apprentissage par l'action. Une fois les trois processus achevés, un questionnaire a été mis au point pour fournir un compte rendu au ministère de l'Emploi.

La partie la plus importante du processus a été l'apprentissage par l'action, qui a inclus trois processus dans trois bureaux différents du centre de la Finlande. Les groupes ont été organisés en fonction de la taille des bureaux, de sorte que les participants travaillaient dans le même bureau. La taille des groupes de formation variait de 19 à 25 participants. Ces groupes étaient ensuite subdivisés en groupes plus réduits, en général de 4 à 5 participants. La plupart des participants étaient volontaires, mais contrairement à ce principe très important d'apprentissage par l'action, certains ne l'étaient pas, en particulier pour le premier processus de formation.

Dimensions de la diversité
L'âge a été la dimension de la diversité la plus importante. Des employés d'âges différents avaient aussi des valeurs, un bagage et des façons de travailler et de communiquer différents. La différence entre la vaste expérience des employés seniors et la meilleure formation des employés plus jeunes est aussi très importante à comprendre.

Résultats et processus
Les progrès ont été mesurés à l'aide d'un questionnaire rempli par les participants. Le processus lui-même a été évalué durant l'apprentissage par l'action. Tout à la fin, les représentants de l'organisation, à savoir les managers et le responsable de formation, ont présenté leur évaluation.

La reconnaissance du savoir tacite et l'appréciation de l'expertise peuvent être vus comme les principaux résultats. La documentation de l'expertise a été l'un des principaux résultats. Le renforcement de la coopération et l'activité de formation des participants ont été d'autres effets.

Leçons globales tirées du processus
Il est important de reconnaître le savoir tacite au travail. Les individus de même que l'organisation ont beaucoup à y gagner. Davantage de participants jeunes auraient été nécessaires pour permettre un partage immédiat. Également, un meilleur engagement

des managers durant le processus aurait pu faciliter la mise en œuvre une fois le projet terminé.

Que signifie, pour vous et votre employeur, oeuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"La valeur et la signification du savoir tacite sont devenus clairs. Les employés ont apporté des modifications dans leur façon de travailler, en particulier la coopération entre juniors et seniors. Les rapports de projet ont aussi été appliqués dans la pratique. La manière d'organiser la formation a renforcé le travail de groupe car les participants ont travaillé avec différents types de personnes." Raili Moilanen, Assistante senior, Université de Jyväskylä

Employeur
Unités de contrôle fiscal de l'administration fiscale à Tampere, Lahti et Jyväskylä
http://www.vero.fi/

FRANCE: ABOLITION DES LIMITES D'ÂGE POUR LE RECRUTEMENT PAR CONCOURS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Contexte du cas
Transposition de la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.
L'abolition des limites d'âge pour le recrutement s'applique aux trois fonctions publiques (d'État, territoriale et hospitalière).

Objectifs à long terme
Cette mesure modifie le droit français. Il n'y a donc pas d'objectifs chiffrés à court ni à long terme.

Description du cas
Cette loi admet deux catégories d'exceptions:
1. En termes de recrutement:
   a. les fonctionnaires bénéficiant d'un régime spécial de retraite (départ en retraite anticipé), comme les gardiens de prison et les policiers;
   b. lorsqu'un cursus supplémentaire de deux ans est requis avant l'entrée dans la fonction publique (par ex: ENA, École européenne de gouvernance, Paris);
2. En termes de carrière: les promotions sont parfois soumises à des conditions d'ancienneté.

Dimensions de la diversité
Âge.

Résultats et processus
En vertu de cette nouvelle loi, les citoyens de tous âges peuvent entrer dans la fonction publique. Ceci rend donc la fonction publique davantage représentative de la société qu'elle sert.

Leçons globales tirées du processus
La loi est aussi une manière de combattre les problèmes liés au vieillissement de la population et à la fonction publique.

Que signifie, pour vous et votre employeur, oeuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"L'abolition des limites d'âge est une étape importante pour asseoir la diversité et ouvrir la fonction publique française aux citoyens de tous âges", Véronique Poinssot, responsable diversité dans la fonction publique française.

Employeur
Ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique
Sous-direction des politiques interministérielles
Bureau des politiques de recrutement et de formation
32 rue de Babylone
75007 Paris
http://www.fonction-publique.gouv.fr/

FRANCE: PACTE, PARCOURS D'ACCÈS AUX CARRIÈRES DE LA FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT, TERRITORIALE ET HOSPITALIÈRE

Contexte du cas
La principale méthode de recrutement par concours repose sur les niveaux de qualification et sur des examens souvent trop théoriques. Ceci s'est avéré discriminatoire pour une grande partie de la population. Par exemple, 73 pour cent des candidats recrutés pour les concours de la catégorie C (niveau le plus faible) sont surqualifiés.

L'objectif du PACTE est de rendre la fonction publique plus représentative de la société qu'elle sert, et d'augmenter la mobilité sociale par l'accès à l'emploi public. Il développe aussi la possibilité de recruter des personnes sur les marchés de l'emploi locaux.

Il permet à la fonction publique de jouer un rôle plus actif dans la lutte contre la discrimination et l'exclusion. Le PACTE s'applique aux trois fonctions publiques (d'État, territoriale et hospitalière) et comme son nom l'indique, c'est un Parcours d'Accès aux Carrières dans ces fonctions. Cette étude de cas se penchera toutefois sur la fonction publique d'État.

Objectifs à long terme
Le PACTE est inscrit dans la loi française comme méthode de recrutement. Il n'y a donc pas d'objectifs chiffrés à court ni à long terme.

Description du cas
Une nouvelle méthode de recrutement dans ces trois secteurs de la fonction publique, qui vise à permettre aux jeunes d'intégrer la fonction publique en qualité de fonctionnaire titulaire à l'issue d'une vérification d'aptitude, après un contrat de professionnalisation d'une durée d'un à deux ans alternant formation et stages.
Le PACTE est ouvert à tous les jeunes de 16 à 25 ans qui ont quitté le système éducatif sans diplôme ou qualification professionnelle et sans formation générale, technique ou professionnelle débouchant sur une profession spécifique (baccalauréat général, technologique ou professionnel).

Le recrutement se fait sur la base d'un contrat ouvert de droit public ouvrant l'accès aux corps et cadres d'emploi de la catégorie C (secrétaires, jardiniers, plombiers, etc.).

Dimensions de la diversité
La dimension de la diversité est l'âge et l'absence de diplôme ou de qualification professionnelle.

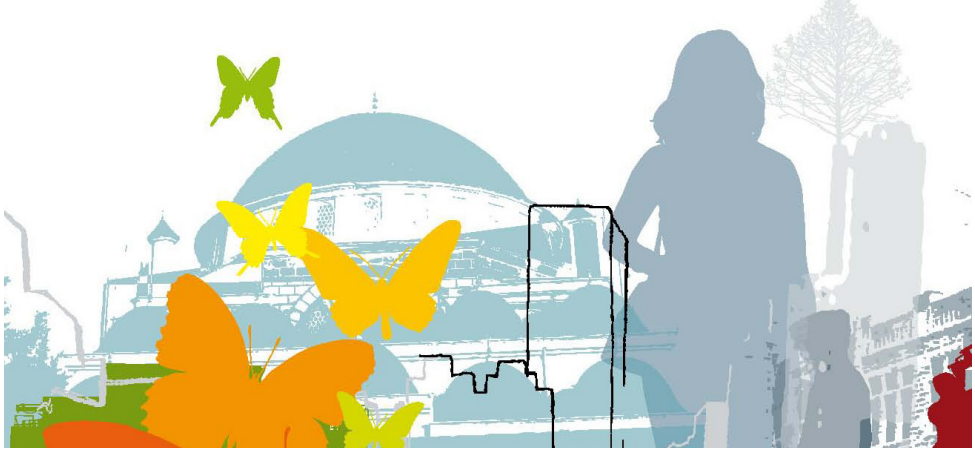
Résultats et processus
Le PACTE a été mis en place en 2006 et il est donc trop tôt pour l'évaluer en détail. Il représente 20 % des recrutements par concours externe pour la catégorie C.

Leçons globales tirées du processus
Il est encore un peu trop tôt pour effectuer une évaluation car la plupart des recrutements se sont faits l'an dernier pour une durée d'entre 12 et 24 mois.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"Le PACTE est une étape importante pour asseoir la diversité et ouvrir la fonction publique française aux jeunes", Véronique Poinssot, responsable diversité dans la fonction publique française

Employeur
Ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique
Sous-direction des politiques interministérielles
Bureau des politiques de recrutement et de formation
32 rue de Babylone
75007 Paris
http://www.fonction-publique.gouv.fr/

Handicap



BELGIQUE: ADAPTATION DES POSTES DE TRAVAIL POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES

Contexte du cas

Le développement de la procédure d'adaptation des postes de travail pour les personnes handicapées s'inscrit dans le cadre:

- de la directive 2000/78/CE du Conseil du 27/11/2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail;
- de la loi du 25/02/2003 relative à la lutte contre la discrimination;
- du décret royal organisant le recrutement (3 pour cent) de personnes handicapées dans certains services publics fédéraux;
- du "Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité" du Ministre de la Fonction publique et de l'Égalité des chances. Ce plan définit des mesures à mettre en œuvre dans l'administration publique fédérale belge.

Objectifs à long terme

De façon générale, l'administration poursuit les objectifs suivants:

- refléter la société qu'elle sert afin de mieux la servir;
- montrer l'exemple en termes d'égalité des chances;
- créer une culture d'entreprise où la diversité est considérée comme une valeur ajoutée;
- devenir un employeur attractif et compétitif.

Objectifs à court terme

Début 2006, l'administration fédérale a été reconnue comme une des "top entreprises où il fait bon travailler en Belgique". Elle figure ainsi aux côtés de 31 autres organisations, essentiellement issues du secteur privé, qui se distinguent par leurs conditions de travail, les possibilités de formation et d'évolution de leur personnel, leur environnement de travail et leur culture d'entreprise. Cette reconnaissance par un panel d'experts en ressources humaines nous encourage à poursuivre les efforts engagés par l'administration fédérale pour devenir un employeur attractif et pluriel. Un employeur qui reflète la société et qui fait de la variété de sa composition une richesse.

Le "Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité" du Ministre de la Fonction publique, Christian Dupont, a également comme ambition de promouvoir une politique de non-discrimination et d'égalité des chances.

Les actions du plan qui concernent les personnes en situation de handicap se fondent notamment sur une étude réalisée au sein de l'administration fédérale par les Facultés Notre-Dame de la Paix de Namur. Il en ressort que les personnes handicapées éprouvent souvent des difficultés à bénéficier d'une adaptation de leur poste de travail. L'absence de procédures centralisées et le manque de budget en sont les causes principales.

La Cellule Diversité du SPF Personnel et Organisation propose aujourd'hui, à tous ceux qui en ont besoin, une procédure standardisée de demande d'adaptation "matérielle" du poste de travail et une prise en charge des frais liés à cette adaptation. Ces mesures contribueront sans aucun doute à améliorer le bien-être au travail de nos collègues présentant un handicap et à motiver certains à rejoindre l'administration.

Description du cas
La procédure mise au point concerne les adaptations du poste de travail et implique de façon très directe la personne handicapée (le demandeur), son supérieur hiérarchique, le service d'encadrement P&O, le(s) conseillers(s) en prévention / médecin(s) du travail et le(s) responsable(s) diversité de l'organisation.

Étapes de la procédure:
1. Introduction de la demande
2. Analyse de la demande
3. Acceptation de la demande et commande du matériel
4. Évaluation de l'adaptation

Une brochure a été mise au point pour expliquer et faire connaître la nouvelle procédure. Cette brochure est un guide pratique à utiliser par chaque membre du personnel présentant un handicap qui souhaite introduire une demande d'aménagement raisonnable de son poste de travail. La procédure et les documents à compléter y sont expliqués en détail.

Cette brochure est également un outil de sensibilisation pour tous ceux qui, dans les services fédéraux, sont confrontés à la réalité des membres du personnel en situation de handicap.

Adapter un poste de travail prend du temps, de l'énergie et des moyens. Il est donc important que la démarche soit bien comprise, intégrée et acceptée dans le fonctionnement des organisations par tous ceux qui sont concernés par la thématique des

adaptations matérielles des postes de travail. Les services d'encadrement P&O sont visés mais aussi les conseillers en prévention, les membres du réseau Diversité, les responsables de la logistique, les collègues.

Cette brochure n'a nullement pour objectif de limiter la question de l'intégration des personnes handicapées à une amélioration du cadre matériel de travail. Si le cadre de travail est très important, le contexte relationnel se révèle essentiel.

Dimensions de la diversité
Le projet s'inscrit dans la phase de gestion et d'évolution de carrière et a été mis en place afin d'améliorer la qualité des conditions de travail des personnes en situation de handicap.

Résultats et processus
Une évaluation quantitative et qualitative de la procédure est envisagée fin 2007. Depuis la fin 2006, environ 15 demandes d'adaptation d'un poste de travail ont été soumises, la plupart concernant un handicap visuel. Ce chiffre peut sembler faible, mais s'explique par le fait que la plupart des adaptations de postes de travail requises avaient été effectuées auparavant. Toutefois, il n'était pas évident pour les personnes handicapées de savoir où s'adresser pour pouvoir bénéficier d'une telle adaptation. La mise en place d'un budget et la création d'une procédure simplifiée, commune à l'ensemble de la fonction publique fédérale, ont permis de lever les obstacles rencontrés par les personnes handicapées.

Le nombre de demandes devrait augmenter de façon importante suite à l'introduction d'un nouveau quota pour le recrutement de personnes présentant un handicap.

Leçons globales tirées du processus
La participation de la personne handicapée dès le tout début de la procédure est un facteur de réussite. Personne ne sait mieux qu'elle ce dont elle a besoin afin d'effectuer son travail dans les meilleures conditions possibles.
La collaboration avec tous les acteurs internes (conseillers en prévention et médecins du travail, service d'encadrement P&O, etc.) et externes (spécialistes de l'adaptation des postes de travail issus du secteur associatif) est essentielle.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?

"*L'uniformité c'est la mort. La diversité c'est la vie*." Mikhaïl Bakounine, philosophe russe (1814-1876)

"La fonction publique est une partie essentielle de toute société démocratique. À cet égard, elle doit être particulièrement attentive au respect des différences qui coexistent en son sein. Dans sa politique de gestion des ressources humaines, elle doit montrer l'exemple en matière de promotion de la justice sociale et de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.

La diversité dans notre société est une énorme source de richesse pour l'État en tant qu'employeur, et un vecteur pour le service offert au public. Les mesures prises en faveur de la diversité et de l'égalité des chances concernent successivement la sélection, le développement des compétences, les conditions de travail et l'évolution de carrière.

Afin d'atteindre les objectifs de justice sociale et d'égalité, la collaboration active des fonctionnaires, des acteurs de l'insertion et des associations de terrain est une nécessité absolue.

En s'ouvrant de façon croissante au caractère pluriel de notre société, le service public fédéral trouvera d'autres sources de créativité et d'innovation grâce auxquelles il pourra d'une part relever les défis d'avenir, d'autre part assumer pleinement son rôle en termes de cohésion sociale."

Anne Schmidt, membre de la Cellule Diversité, Service public fédéral (SPF) Personnel et Organisation

Employeur

Service public fédéral (SPF) Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
BE - 1040 Bruxelles
http://www.belgium.be/eportal/application?languageRedirected=yes&navId=3643&pageid=charterDetailPage

CHYPRE: TRAITEMENT DES PERSONNES HANDICAPÉES

Description du cas
Dispositions légales concernant l'accès à la fonction publique:
L'article 44 de la loi sur la fonction publique de 1990-2005 stipule qu'une personne handicapée se portant candidate à un poste et possédant toutes les qualifications requises pour ce poste sera préférée lors du recrutement, pourvu que l'autorité compétente chargée de la sélection des candidats soit convaincue que cette personne possède les capacités requises pour s'acquitter des tâches qui lui incomberont, et qu'elle ne possède pas des mérites et qualifications inférieurs à ceux d'autres candidats au même poste.

De plus, conformément aux dispositions d'une loi spéciale promulguée en 1988, les personnes malvoyantes qui se portent candidates à un poste d'opérateur/opératrice téléphonique dans la fonction publique sont préférées lors du recrutement, pourvu qu'elles aient la formation professionnelle voulue et possèdent de plus toutes les autres qualifications requises. Il est aussi à noter que depuis l'entrée en vigueur de cette loi, seules des personnes malvoyantes ont été recrutées à des postes d'opérateur/opératrice téléphonique. En l'absence de candidats malvoyants, la préférence est donnée à des personnes présentant d'autres types de handicaps.

Description du cas
Assistance fournie aux employés malvoyants:
Un exemple de la manière dont notre administration publique a bénéficié de la mise en œuvre de politiques relatives au traitement des personnes handicapées concerne l'assistance fournie à nos collègues malvoyants. Dans le service Fonction publique et Personnel, l'un des agents administratifs est malvoyant. À force de zèle et d'efforts personnels, il est parvenu à convaincre l'administration d'adopter une politique générale (par décision du Conseil des ministres) qui permet aux employés administratifs malvoyants de se faire aider par un assistant personnel permanent pour l'exécution de tâches requérant une bonne vision. Ces assistants personnels ont le statut de fonctionnaires permanents (rémunérés à l'heure) et leurs qualifications doivent aussi correspondre aux fonctions de l'employé auquel ils prêtent assistance. Par exemple, si l'employé est professeur de langue, l'assistant doit posséder une connaissance suffisante de la langue enseignée afin de fournir un service plus efficace.

L'État prend aussi en charge financièrement les équipements techniques requis pour l'accès aux informations, comme les afficheurs braille, et fournit en sus une indemnité de déplacement pour le transport vers et depuis le lieu de travail.

Grâce à ces politiques, notre collègue et tous les autres employés présentant le même handicap voient leur travail au jour le jour facilité, sont plus productifs et plus efficaces, et se sentent ainsi sur un pied d'égalité et acceptés par les autres en dépit de leurs différences physiques.

Employeur
Service de l'administration publique et des ressources humaines, ministère des Finances, 1439 Nicosie, Chypre
Eliza Loizou, fonctionnaire chargée de l'administration publique et des ressources humaines
Tél. : 00 357 22 601554

COMMISSION EUROPÉENNE: CODE DE BONNE CONDUITE POUR L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

Contexte du cas
Politique interne

Objectifs à long terme
Pas d'objectifs quantitatifs mais une volonté générale d'augmenter le nombre de personnes handicapées au sein du personnel.

Objectifs à court terme
Faciliter l'accès et l'intégration des personnes handicapées au sein de l'institution, et permettre à celles qui rejoignent la Commission comme à celles qui y travaillent déjà de bénéficier d'aménagements raisonnables, adaptés selon les besoins, et d'avoir les mêmes possibilités d'évolution de carrière que de tous les autres fonctionnaires.

Description du cas
Le document définit un cadre pour l'emploi des personnes handicapées au sein de l'institution.
Il traite des thèmes suivants:
Aménagements liés au travail
Recrutement
Carrières
Environnement de travail
Information et sensibilisation, et
Suivi

Il prévoit le principe de l'aménagement raisonnable et couvre aussi les personnes développant un handicap au cours de leur carrière.

Dimensions de la diversité
Handicap

Résultats et processus
Une enquête interne a été menée en 2004. Un questionnaire est prévu pour 2007/2008. L'objectif consiste à évaluer précisément les besoins des personnes handicapées et à leur fournir des services sur mesure afin d'améliorer leurs conditions de

travail. Les résultats du questionnaire permettront d'effectuer une certaine comparaison avec les résultats de l'enquête de 2004.

La mise en œuvre est dans une certaine mesure décentralisée au niveau des Directions générales. L'application du code peut être diverse puisque des solutions sont souvent trouvées au cas par cas et peuvent se révéler plus ou moins satisfaisantes. Le retour d'informations individuel fourni par les personnes concernées permet aussi une évaluation concrète des mesures prises et des résultats obtenus.

Leçons globales tirées du processus
Manque de données statistiques permettant de comparer les résultats.
La base légale permet de prendre des mesures.
Nécessité de mesures plus contraignantes. Davantage de sensibilisation requise au sein du personnel.

Employeur
Commission européenne
DG Personnel et Administration, DG ADMIN
Rue de la Science 11
1040 Bruxelles
Belgique
http://ec.europa.eu/civil_service/admin/equal_opp/index_fr.htm

IRLANDE: PROJET DE MENTORAT "WILLING ABLE MENTORING" POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES

Contexte du cas
Mise en œuvre d'une politique du gouvernement et de la fonction publique irlandais sur l'emploi de personnes handicapées dans la fonction publique irlandaise, appuyée par la législation nationale.

Objectifs à long terme
Revoir les modalités de recrutement des personnes handicapées dans la fonction publique irlandaise.

Objectifs à court terme
- Augmenter le nombre d'employés handicapés dans la fonction publique;
- Faire un travail de sensibilisation sur la gestion du handicap sur le lieu de travail;
- Revoir les aménagements raisonnables offerts aux personnes handicapées sur leur lieu de travail;
- Augmenter la participation et la consultation des employés sur le sujet de la gestion du handicap;
- Fournir aux supérieurs hiérarchiques et aux mentors une formation de sensibilisation au handicap;
- Améliorer les relations de travail avec les organisations externes soutenant les personnes handicapées

Description du cas
L'Unité Égalité du ministère des Finances pour le compte de la fonction publique irlandaise est un partenaire du projet WAM (Willing Able Mentoring). Ce projet vise à offrir une expérience de travail de qualité de jusqu'à 6 mois aux diplômés présentant un handicap. Le projet est financé dans le cadre du projet européen EQUAL et compte des partenaires issus des secteurs public, privé et bénévole/communautaire.

Un nombre disproportionné de diplômés handicapés rencontrent des difficultés durant la phase de transition entre études et entrée sur le marché du travail car beaucoup d'entre eux n'ont pas eu la possibilité d'acquérir une expérience de travail en dépit de qualifications dans un vaste éventail de disciplines telles que le management, l'économie et les sciences sociales, le droit, l'ingénierie, le commerce, l'éducation et la science.

Dans le cadre du projet WAM, des employés de la fonction publique irlandaise ont fourni orientation professionnelle et conseils à des candidats handicapés lors de salons de recrutement pour jeunes diplômés. Les candidats présentaient leur CV à des représentants lors des journées de recrutement.

Un processus de sélection s'est déroulé en fonction des critères définis dans les profils de candidature. Le Service de recrutement dans la fonction publique a organisé des entretiens avec les diplômés selon un format structuré, et les candidats choisis ont été affectés dans un service ou un bureau.

Chaque diplômé s'est vu attribuer un mentor et un supérieur hiérarchique. Une formation a été fournie à tous les participants sur leurs responsabilités et rôles respectifs.

Une personne chargée de l'évaluation des besoins a été mise à la disposition de chaque diplômé afin qu'une évaluation de chaque lieu et poste de travail soit effectuée avant l'entrée en fonction du mentoré.

Dimensions de la diversité
La principale dimension de la diversité est le handicap, avec les domaines restants comme facteurs secondaires.

Résultats et processus
Un bilan du projet a été entrepris avec chaque supérieur hiérarchique, mentor et mentoré.

Des questionnaires destinés au supérieur hiérarchique, au mentor et au mentoré (voir ci-joint) ont été mis au point et utilisés lors de bilans individuels structurés.

Le retour d'information obtenu a été compilé dans un rapport se concentrant sur les expériences des stagiaires, les difficultés rencontrées et la manière dont celles-ci ont été résolues.

Tous les mentorés ont déclaré qu'ils se porteraient candidats à un futur emploi dans la fonction publique irlandaise, et certains l'avaient même déjà fait.

Leçons globales tirées du processus
Les évaluations des besoins qui ont permis d'identifier à un stade précoce les aménagements requis ont servi de base d'apprentissage.

Cette partie du projet a été particulièrement bénéfique puisque les aménagements identifiés ont pu être mis en place avant l'entrée en fonction des mentorés.

Une fois en place l'environnement de travail des candidats choisis, très peu d'autres adaptations ont été nécessaires, voire souvent aucune. Certains supérieurs hiérarchiques et mentors ont été surpris du soutien minimal requis par les mentorés, ce qui prouve que des personnes handicapées travaillant dans un environnement adapté, avec des aménagements adaptés, peuvent parfaitement s'acquitter de leurs tâches et dans certains cas, dépasser même les exigences.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
Le commentaire d'un supérieur hiérarchique:
"Ça a été une expérience d'apprentissage positive, sans aucune expérience négative à ce jour. C'est un encouragement pour les employeurs à donner leur chance aux diplômés handicapés."
Des commentaires de mentorés:
«*"… j'ai acquis des compétences de gestion personnelle et de gestion humaine…"*
"J'ai fait un travail que je n'avais jamais fait auparavant"
"… le mentorat est l'un des outils les plus importants dans n'importe quelle organisation, qu'il s'agisse de la fonction publique ou du secteur privé. Je crois que c'est l'une des choses les plus utiles qu'une entreprise puisse utiliser parce qu'elle pousse les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes."
Le commentaire d'un mentor
"Je pense que le mentorat est extrêmement utile… Je crois que c'est quelque chose dont tous les employés de la fonction publique devraient pouvoir bénéficier"

Employeur
Fonction publique irlandaise
Ministère des Finances
73 – 79 Lower Mount Street
Dublin 2
Irlande
http://www.finance.gov.ie/ViewDoc.asp?fn=/home.asp

ALLEMAGNE: JUSTE UN POLICIER ORDINAIRE

Contexte du cas
Mise en œuvre du ”Code de sécurité sociale” allemand, Livre 9, ”Réinsertion et inclusion des personnes handicapées”

Objectifs à long terme
Offrir à un policier paraplégique un environnement de travail qui lui permette de réintégrer son poste en bénéficiant du maximum d’autonomie.

Objectifs à court terme
Permettre à l’officier de police paraplégique de réintégrer son ancien lieu de travail.
Description du cas
”Juste un policier ordinaire!” (Titre d’un rapport publié dans le numéro de mars 2005 de
”*Polizeispiegel*”, magazine du DPolG, syndicat de police allemand)

Heinz Koletschka est un policier de la ville bavaroise de Höchstadt/Aisch. En octobre 2001, il a été grièvement blessé dans un accident de voiture. Il est maintenant paralysé en dessous de la cinquième vertèbre cervicale.
Après un an de rééducation dans une clinique, M. Koletschka a regagné son domicile qui avait été aménagé en fonction de ses nouveaux besoins.

Pendant sa convalescence, ses collègues du commissariat étaient restés en contact avec lui pour lui soutenir le moral.

Étant donnée l’amélioration de son état de santé, également attestée par le médecin du travail de la police, M. Koletschka souhaitait réintégrer son emploi. Ceci supposait d’aménager les locaux du commissariat.

En décembre 2003, une rampe d’accès pour fauteuils roulants a été installée. Le poste de travail de M. Koletschka a été inauguré en janvier 2004 en présence du ministère bavarois de l’Intérieur. Les travaux avaient reçu le soutien financier du Bureau pour l’intégration de la Moyenne Franconie.

M. Koletschka travaille maintenant avec un ordinateur et un téléphone fonctionnant avec un programme de saisie vocale. Il est ainsi capable de traiter des données sur ordinateur et de répondre au téléphone sans aide extérieure.

Résultats et processus
Grâce aux aménagements structurels réalisés dans le commissariat, M. Koletschka est totalement intégré dans son ancien lieu de travail adapté, et peut travailler avec beaucoup d'autonomie.

Ses collègues aident M. Koletschka lorsque cela est nécessaire. Inversement, il peut prendre en charge une importante quantité de leurs tâches administratives. M. Koletschka peut appliquer les connaissances et l'expérience qu'il avait acquises dans son emploi dans les années précédant son accident.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
Ce cas a reçu le prix "JobSuccess 2005 – Personnes handicapées sur le lieu de travail" décerné par le ministère bavarois des Affaires sociales. Les syndicats et les autorités ont fait les commentaires suivants:
"Le fait que M. Koletschka ait réintégré son lieu de travail prouve bien ce que la foi inconditionnelle et inébranlable dans un objectif est capable de faire. Le soutien peut venir des endroits les plus surprenants. Ce succès exemplaire montre ce qui est possible. Il peut peut-être motiver les gens à prendre en main leur destin et à avoir un impact positif sur celui des autres" Thomas Hikele, DPolG, syndicat de police allemand
"La motivation exemplaire du commissariat – ou plutôt de son personnel – a été récompensée, de même que l'aide orientée vers l'atteinte des objectifs apportée par le Bureau pour l'intégration. Souvent, l'obstacle le plus difficile à surmonter est d'encourager les gens à trouver une issue dans une situation difficile. Notre expérience montre que des solutions sont possibles." Karin Wirsching, directrice du Bureau pour l'intégration de Moyenne Franconie

Employeur
Commissariat de Höchstadt/Aisch
Polizeiinspektion
Lindenstraße 23
91315 Höchstadt a.d. Aisch
Allemagne
Bureau: 0049 / (0)911 / 211-2118 (-3021)
www.dpolg-bayern.de

Origine Ethnique

AUTRICHE: POLITIQUE D'INTÉGRATION ET DE DIVERSITÉ DE LA VILLE DE VIENNE

Contexte du cas
En 2003, la ville de Vienne a décidé de développer sa politique d'intégration. L'objectif était d'incorporer le thème de l'intégration et de la gestion de la diversité là où il semblait logique qu'il s'applique: dans le système d'administration de la ville lui-même. Parce qu'un tiers des 1,6 millions d'habitants de la ville est issu de l'immigration, la municipalité de Vienne a senti le besoin de renforcer son système administratif en tenant compte des nouvelles exigences d'une société socialement, culturellement et ethniquement diverse. Vienne a volontairement opté pour cette nouvelle politique mais les directives anti-discrimination de l'UE, qui devaient être intégrées dans le droit national autrichien, ont contribué à accélérer les changements et progrès dans ce domaine.

Objectifs à long terme
Sur le long terme, l'intégration de la diversité doit être vue comme un outil de gestion adapté au sein d'une administration moderne, tournée vers le client. Ceci inclut également les ressources humaines. À long terme, les ressources humaines devraient devenir un miroir reflétant la diversité de la société.
L'objectif à l'avenir est d'avoir une proportion de 30 % des effectifs issus de l'immigration, à tous les niveaux de l'administration publique.

Objectifs à court terme
L'intégration des immigrés et la gestion de la diversité ne sont plus perçus comme une question concernant un seul service ou uniquement un groupe de "spécialistes", mais comme une tâche à laquelle tous les services doivent s'atteler. Dans cette optique, Vienne a prévenu la mise en place d'un système dit "parallèle" d'administration publique, où les immigrés seraient encore et toujours maintenus à l'écart du système habituel. L'administration est désormais parfaitement consciente que ses services doivent être fournis de façon adéquate pour répondre aux besoins de tous ses clients, indépendamment de leur origine.

Description du cas
D'une part, l'intégration et la diversité ont été mises en œuvre comme système de gestion dans l'ensemble de l'administration publique. D'autre part, le Service municipal 17 – Intégration et Diversité remplit la fonction de prestataire de services pour les autres services municipaux dans le domaine du savoir-faire interculturel.

Pour nous, l' ''intégration'' est l'ensemble des activités qui permettent aux immigrés de s'investir dans la société. L'enseignement de l'allemand et l'apport d'un cadre aux nouveaux venus pour faciliter leur entrée sur le marché du travail sont des aspects clés de notre politique d'intégration.

L'approche adoptée par la ville de Vienne pour la gestion de la diversité dans l'administration publique se caractérise par le pragmatisme, la priorité donnée au client et à la qualité des services fournis, la qualification des effectifs et la mise en œuvre [des politiques] à travers la gestion par contrats et la gestion de la qualité.

Dimensions de la diversité
Origine ethnique. Historiquement, des dimensions telles que le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, etc. sont prises en charge par d'autres services administratifs, et la question de ''l'origine ethnique'' a été prise en charge grâce à la mise en place du Service municipal 17 – Intégration et Diversité.

Résultats et processus
Les principaux outils de mesure sont le système de gestion par contrats et le système de gestion de la qualité. La gestion par contrats garantit que les services sélectionnés atteignent chaque année leurs objectifs en matière de diversité. La gestion de la qualité garantit un haut niveau de professionnalisme dans l'ensemble des services. Le système viennois d'intégration et de gestion de la diversité est perfectionné en permanence et fait figure de modèle pour d'autres grandes villes européennes. Il reste beaucoup à faire à l'avenir mais nous sommes sur la bonne voie si nous renforçons et développons en permanence des stratégies pour la diversité.

Leçons globales tirées du processus
L'intégration comme la diversité sont des processus qui nécessitent une volonté, des ressources et une implication permanentes. Une solide approche de la gestion hiérarchique (''top down'') est nécessaire, de même que de bons projets surgis de la gestion consultative (''bottom up''). Heureusement, en la personne de Sandra Frauenberger, conseillère municipale, nous avons au sein de la municipalité une grande partisane de l'intégration et de la diversité. Développer des partenariats aide aussi à diffuser le message de la diversité et à mettre en pratique les avantages d'une gestion orientée vers la diversité.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?

"En tant que chef du Service municipal 17, je suis fière d'avoir la chance unique d'aider l'administration à mettre en œuvre la gestion de la diversité comme nouvel outil stratégique. Dans une société caractérisée par l'immigration, c'est une approche essentielle pour renforcer la cohérence tant de l'administration publique que de la société civile."

Chef de service, Service municipal 17 – Intégration et Diversité, Ville de Vienne

"Personnellement, j'apprécie beaucoup de travailler dans un service où 53 personnes originaires de 14 pays et parlant 23 langues maternelles ont choisi des manières innovantes de fournir des services améliorés à tous les habitants de Vienne."

Ursula Struppe, Chef de service, Service municipal 17 – Intégration et Diversité, Ville de Vienne

Employeur

Service municipal 17 – Intégration et Diversité
Ville de Vienne
Friedrich-Schmidt-Platz 3
1080 Vienne
Autriche
http://www.wien.gv.at/english/integration/

AUTRICHE: NOUVELLE GESTION DE L'APPRENTISSAGE DANS L'ADMINISTRATION MUNICIPALE DE VIENNE

Contexte du cas

En 2004, l'administration municipale de Vienne a introduit la Gestion de la diversité (GD) pour répondre aux besoins d'une société ethniquement, linguistiquement et culturellement diverse. En tenant compte de la situation démographique, l'administration dans son ensemble doit revoir ses positions stratégiques, ses services et sa politique de recrutement. Pour faciliter cette nouvelle optique de gestion, le Service municipal 17 – Intégration et Diversité opère comme prestataire de services interne pour tous les autres services et fonctions, et sert de centre de compétences pour la mise en œuvre des politiques et projets de GD.

Un habitant de Vienne sur trois est issu de l'immigration, ce qui signifie qu'eux-mêmes, leurs parents ou grands-parents ont immigré à Vienne. Cette diversité devrait être reflétée dans les services fournis par la Ville de Vienne, et dans la composition du personnel de l'administration municipale viennoise. En sa qualité de centre de compétences, le Service municipal 17 aide depuis 2004 l'administration municipale de Vienne à atteindre son objectif de diversité. Le Service municipal 17 sert d'interface entre les organisations s'occupant d'immigration, les ONG et la Ville de Vienne. En coopération avec le Service municipal 2 – Service du personnel, la GD a été introduite dans le programme régulier de formation par l'apprentissage. Il s'agit d'un bon exemple de la manière dont une orientation en faveur de la diversité peut être intégrée dans un programme de formation existant.

Objectifs à long terme

L'un des objectifs à long terme de l'administration publique viennoise est d'augmenter à tous ses niveaux le pourcentage d'employés issus de l'immigration. Si l'on tient compte du fait qu'environ 30 % des 1,6 millions d'habitants de la ville sont issus de l'immigration, ceci devrait être reflété dans les effectifs. Même si les Viennois sont de plus en plus conscients de l'origine étrangère de beaucoup d'entre eux, il n'est pas souhaitable de commencer par un ''système de quotas'' tel qu'il est pratiqué dans le cadre de la discrimination positive (ou de l'action positive). Recruter davantage de personnes issues de l'immigration dans l'administration publique découle de l'idée que ces personnes peuvent contribuer de façon importante au succès de l'organisation grâce à leurs compétences, connaissances et expériences spécifiques.

L'approche choisie consiste donc à trouver les personnes les plus qualifiées afin de répondre aux besoins et aux défis auxquels sera confrontée l'administration publique au cours des prochaines décennies.

Objectifs à court terme

- Faire savoir que les jeunes gens de toutes origines sont invités à se porter candidats pour un apprentissage
- Augmenter le nombre d'apprentis issus de l'immigration
- Intégrer la GD dans le processus de formation

Description du cas

Vienne propose à environ 800 élèves des apprentissages dans 30 professions. Pour toucher plus facilement les élèves et leurs parents, des brochures d'information en allemand, serbe, bosniaque/croate et polonais ont été publiées par le Service municipal 2 – Service du personnel. Deuxièmement, le site Internet fait ouvertement la promotion de l'apprentissage pour les élèves issus de l'immigration. L'administration municipale souhaite maintenant tirer parti des diverses compétences linguistiques des apprentis, et lors de l'épreuve de sélection, accorde des points supplémentaires aux compétences linguistiques testées. Désormais, toutes les langues (et non pas seulement l'anglais et le français) sont prises en compte. Même si tous les apprentis reçoivent une formation de base en gestion interculturelle, les élèves formés comme employés de bureau peuvent se porter volontaires pour suivre un cours hebdomadaire d'une heure en "compétences interculturelles" (pour un total de 120 heures sur trois ans). La moitié de tous les apprentis commerciaux en formation suivent maintenant ce cours. Les matières enseignées sont l'éthique, les bases religieuses et culturelles, les stéréotypes, la communication interculturelle et l'intégration. De plus, les enseignants proviennent de l'administration municipale elle-même et sont formés d'après le modèle de transmission de l'expertise ("train-the-trainer").

Dimensions de la diversité

L'accent est mis sur l'origine ethnique des élèves mais aussi des clients. D'autres dimensions de la diversité, le genre en particulier, sont prises en compte. Par exemple, l'intention est également d'attirer davantage de jeunes filles vers des métiers dits non-traditionnels.

Résultats et processus

- Le nombre d'apprentis issus de l'immigration a augmenté.
- Tous les élèves, indépendamment de leur origine, reçoivent une formation qui leur permettra de tenir un rôle dans une société diverse.
- La plupart d'entre eux comprennent la nécessité d'acquérir des connaissances de base en gestion interculturelle pour pouvoir décrocher plus tard un emploi stable.

Leçons globales tirées du processus

- Les expériences tirées de ce projet peuvent être transférées dans le système de recrutement général.
- Au Service municipal 17, nous avons besoin d'une communication et d'une planification constantes avec le service du personnel et tous les autres services où des élèves sont formés.
- Davantage de données démographiques sont requises.
- Un système de contrôle est en cours de développement.
- L'ensemble du programme d'apprentissage est actuellement (fin 2007) en cours d'évaluation.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?

"C'est une grande chance de participer à une nouvelle méthode de gestion dans une administration aussi vaste. Développer des manières innovantes d'organiser le lieu de travail de quelqu'un, apporter des changements positifs dans une institution, ouvrir des perspectives d'emploi aux jeunes et influer sur la manière dont les clients sont vus comme des partenaires, est tout à la fois un défi et une responsabilité sociale." Bernhard Bouzek, Service municipal 17 – Intégration et Diversité, Vienne

Employeur

Service municipal 17 – Intégration et Diversité
Friedrich-Schmidt-Platz 3
A - 1080 Vienne
Autriche
Tél. : +43 1 4000 81545
Fax. : +43 1 4000 99 81545
http://www.wien.gv.at/english/social/integration/index.html

DANEMARK: SALON DE RECRUTEMENT POUR LES MINORITÉS ETHNIQUES

Contexte du cas

Comme conséquence de l'évolution démographique, tous les pays membres de l'UE vont d'ici 30 ans vivre une concurrence intensifiée pour une main d'œuvre en diminution. Le taux de chômage des minorités ethniques est pourtant beaucoup plus élevé que celui des Danois "de souche", et ceci amène à considérer ces minorités comme la seule réserve importante de main d'œuvre.

L'objectif fixé par le gouvernement danois est que les minorités ethniques représentent 4 % de l'ensemble des fonctionnaires. Il s'agit d'un objectif extrêmement ambitieux puisque les minorités ethniques ne représentent aujourd'hui qu'environ 3,5 pour cent de la main d'œuvre totale au Danemark, et 2,5 pour cent des employés du secteur public.

L'intégration des minorités ethniques sur le marché du travail est un domaine d'action important pour les partenaires sociaux du secteur public. Suite au cycle de négociations collectives de 2005, les partenaires sociaux du secteur public se sont mis d'accord pour mettre en place des postes d'intégration et de formation.

Ces postes ciblent principalement les minorités ethniques qui, en raison de capacités linguistiques, d'une formation et/ou d'une expérience professionnelle insuffisantes, rencontrent des difficultés pour trouver un emploi dans des conditions normales. L'objectif est de les doter des compétences et de l'expérience dont elles ont besoin pour trouver un emploi stable ou commencer une formation. Les postes consistent à 80 % en l'exercice d'un emploi (avec un salaire dicté par la convention collective) et à 20 % en une formation et une mise à jour des compétences.

Un *salon de recrutement* destiné aux minorités ethniques représentait donc une bonne occasion de présenter à celles-ci la diversité des emplois disponibles dans le secteur public, et sur le reste du marché du travail.

Description du cas

Le salon de recrutement a été organisé conjointement par les partenaires sociaux des secteurs public, municipal et financier, en coopération avec le ministère des Réfugiés, de l'Immigration et de l'Intégration, l'Association pour l'Intégration des nouveaux Danois sur le marché du travail, et Jobindex (une base de données de recrutement).

Les objectifs du salon de recrutement étaient les suivants:

1. Affecter les minorités ethniques à des postes qui leur conviennent dans les secteurs public, municipal et financier, en contribuant ainsi à leur intégration sur le marché du travail et en promouvant la qualité et la diversité des compétences dans ces secteurs;
2. Souligner la gamme d'emplois et de possibilités de formation disponibles dans les secteurs public et financier, en mettant ainsi en valeur l'attractivité de ces secteurs en termes d'emploi; et
3. Souligner les efforts communs des partenaires sociaux dans ces secteurs dans les domaines de l'intégration et de la diversité.

Le salon de recrutement s'est déroulé au Musée National le 26 mars 2007. Deux séances ont été organisées: une séance le matin consacrée aux stages, et une séance l'après-midi consacrée aux postes d'intégration et de formation ainsi qu'aux emplois ordinaires.

Quinze fonctions ministérielles, quatre municipalités et quatre sociétés financières animaient des stands proposant emplois et stages. Mais un certain nombre d'autres activités étaient aussi organisées. Le rappeur pakistanais Ataf a ouvert la première séance du salon de recrutement et le ministre des Finances Thor Pedersen a fait un court discours en ouverture de la séance de l'après-midi. Les visiteurs avaient la possibilité de rencontrer des "modèles" issus des minorités ethniques et d'écouter leurs expériences. Ils pouvaient participer à des ateliers sur les entretiens d'embauche, y obtenir des conseils pour réussir leurs entretiens et même s'y entraîner par le biais de jeux de rôles. Un service de conseil individualisé pour la préparation de CV était aussi proposé.

Objectifs à court et à long terme

1. L'un des objectifs est d'affecter de façon continue les minorités ethniques à des postes qui leur conviennent dans les secteurs public, municipal et financier. Ceci permettra d'augmenter leur présence dans la fonction publique danoise mais aussi dans les secteurs municipal et financier.
2. Un autre objectif est de mettre en valeur les emplois et possibilités de formation dans ces secteurs présentant un intérêt spécial pour les minorités ethniques.
3. L'objectif est aussi de positionner la fonction publique comme employeur possible des minorités ethniques. En organisant un salon de recrutement, les employeurs nouent un dialogue plus direct avec elles.

Résultats et processus
Le salon de recrutement a bénéficié d'une large promotion auprès des demandeurs d'emploi de Copenhague et des environs, ceci grâce à une campagne itinérante dans les établissements scolaires, à des articles dans la presse nationale et locale, et à des publicités dans les journaux et les stations de radio destinées aux minorités ethniques. Les deux chaînes de télévision nationales ont également diffusé des programmes en direct du salon.

Leçons globales tirées du processus
Une évaluation du salon de recrutement effectuée par toutes les parties prenantes a confirmé qu'il existe une demande importante pour ce type d'activité où les minorités ethniques peuvent obtenir des informations de première main sur les emplois disponibles (auxquelles elles n'ont pas accès à travers leurs réseaux) ainsi que des conseils professionnels sur la préparation d'un CV et la manière d'aborder les entretiens d'embauche.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"À travers ce salon de recrutement, nous espérons établir beaucoup de bons contacts entre les employeurs et les futurs employés, et ainsi augmenter le nombre de collègues issus des minorités ethniques." Peter Waldorff, Président de la Fédération centrale danoise des organisations de fonctionnaires
"En tant qu'employeurs, le salon nous donne la possibilité de montrer que le secteur public est beaucoup plus riche et divers que les gens le croient généralement. Les demandeurs d'emploi peuvent se faire une idée des différents employeurs et poser des questions sans que ce soit dans le cadre d'un entretien d'embauche classique. C'est un excellent complément à une procédure normale de recherche d'emploi."
Jette Frederiksen, Chef de division, Autorité des employeurs du secteur public

Employeur
Autorité des employeurs du secteur public, ministère des Finances
Frederiksholms Kanal 6
1220 Copenhague K
Danemark
www.perst.dk et www.integration-i-staten.dk

Fédération centrale danoise des organisations de fonctionnaires
Staunings Plads, 1-3, 4
1607 Copenhague K
Danemark
www.cfu-net.dk

HONGRIE: RÉSEAU NATIONAL DE RESPONSABLES ROMS POUR L'EMPLOI

Contexte du cas
Politique interne et une initiative internationale baptisée "Décennie de l'inclusion des Roms", dotée de quatre priorités et se concentrant aussi sur l'emploi.

Objectifs à long terme
Faire progresser le taux d'emploi en Hongrie (particulièrement pour les chômeurs de longue durée d'origine rom), et renforcer la coopération entre les organismes d'emploi et les partenaires civils, et les clients roms.

Objectifs à court terme
L'objectif principal du programme était de créer un réseau national pour promouvoir l'intégration des Roms sur le marché de l'emploi.

Description du cas
La Fondation nationale pour l'emploi a publié en juin 2004 un programme d'appui pour la création d'un réseau national de responsables roms pour l'emploi. Les objectifs du programme étaient de créer et d'opérer un réseau pouvant contribuer à l'intégration sociale de la communauté rom et à l'amélioration de sa situation en matière d'emploi. Ce réseau peut en outre suivre avec attention les programmes organisés par les comtés et régions pour améliorer la situation de l'emploi des Roms et leur intégration sur le marché du travail.

Dans le cadre du programme, des salariés roms possédant un haut niveau de qualifications ont été employés comme responsables pour l'emploi. Les centres cantonaux pour l'emploi intéressés ont fourni une formation pratique aux participants, qui ont aussi été informés sur les missions des centres pour l'emploi, la législation du travail, etc.

Les tâches de ces responsables pour l'emploi consistent à:
Contacter les institutions locales, les organisations civiles, les employeurs, etc.
Fournir des informations sur les offres de formation, les services humains des centres pour l'emploi, les bourses, les programmes pour l'emploi, etc.
Contribuer à la création d'enquêtes et d'études
Contribuer à la résolution des problèmes à l'échelle locale

Dimensions de la diversité
Origine ethnique

Résultats et processus
Les ressources des centres cantonaux pour l'emploi ont été étendues et la coopération entre les organismes d'emploi et leurs partenaires a été améliorée. Le réseau peut contribuer à développer une collaboration professionnelle entre les centres pour l'emploi et les municipalités accueillant des minorités. Plusieurs nouvelles communautés, familles et organisations civiles roms (chômeurs de longue durée) qui n'étaient pas connues auparavant des centres pour l'emploi ont participé à des programmes pour l'emploi.

Leçons globales tirées du processus
Positives: Les Roms sont capables d'établir une passerelle solide entre les usagers Roms et le service pour l'emploi.
Négatives: La direction des centres cantonaux pour l'emploi "réserve" aux responsables roms pour l'emploi le service aux usagers roms, ce qui pourrait déboucher sur une sorte de ségrégation dans le service.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"Le Service pour l'intégration des Roms (rattaché au ministère des Affaires sociales et de l'Emploi) prend en charge les initiatives gouvernementales pour l'intégration sociale de la communauté rom en Hongrie. Les Roms faisant face à de multiples handicaps, l'objectif le plus important est la préparation d'une politique d'égalité des chances et l'amélioration de l'accès de la communauté Rom aux prestations de base. Cela signifie – à long terme – que nous pourrons éliminer la fracture sociale entre les Roms et les non -Roms en Hongrie."
Andor Ürmös, directeur du Service pour l'intégration des Roms, ministère des Affaires sociales et de l'Emploi

Employeur
Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi
3 rue de l'Académie
1054 Budapest
Hongrie
www.szmm.gov.hu

IRLANDE: PROGRAMME DE STAGES DANS LA FONCTION PUBLIQUE POUR LES GENS DU VOYAGE

Contexte du cas

Mise en œuvre de la politique interne, telle qu'elle est définie dans le Rapport du groupe de haut niveau sur les questions liées aux gens du voyage, publié par le ministère de la Justice, de l'égalité et des réformes juridiques en mars 2006 (voir plus loin). Ce rapport recommandait que la fonction publique envisage de proposer des stages professionnels aux gens du voyage et fassent des démarches actives pour leur faciliter l'entrée dans la fonction publique et les services publics: le Programme de stages pour gens du voyage (Traveller Internship Programme) est une mesure prise en réponse à cette recommandation. Les gens du voyage en Irlande sont une communauté de personnes nomades ou itinérantes, d'origine irlandaise et vivant en Irlande.

Objectifs à long terme

Le Programme de stages mettra en pratique la politique du gouvernement et de la fonction publique visant à améliorer les perspectives d'emploi des gens du voyage, et promouvra également la fonction publique comme employeur privilégié ("employer of choice")

Objectifs à court terme

But, objectifs & résultats attendus:

Le but de ce programme de stages est d'offrir des possibilités d'emploi temporaire de qualité aux gens du voyage, en premier lieu dans la fonction publique, en second lieu dans les services publics. Ce programme de stage a les objectifs suivants:

1. Améliorer les parcours d'accès des gens du voyage pour l'entrée dans la fonction et les services publics
2. Renforcer le développement des compétences pour les participants au programme.

Bénéfices du programme pour les participants

En participant au programme, les gens du voyage auront la possibilité de:

- Acquérir de nouvelles compétences
- Se familiariser avec le fonctionnement de la fonction publique

- Assister à des ”séances de préparation à l’emploi” et se familiariser avec la procédure de sélection pour l’entrée dans la fonction publique, par exemple en acquérant une expérience des entretiens d’embauche et en recevant un retour d’information
- Se préparer à participer à la procédure de sélection ouverte.

Bénéfices du programme pour les services de la fonction publique
En participant à ce programme, les services:
- Auront la possibilité de rencontrer de nouvelles personnes et de mieux comprendre les questions relatives à la diversité en milieu de travail;
- Auront la possibilité de mieux se faire connaître et de mieux comprendre le fonctionnement de leur service d’un point de vue externe, ce qui peut éventuellement les aider dans la recherche de nouveaux employés;
- Créeront pour leurs cadres hiérarchiques une possibilité de développer leurs propres compétences en termes de mentorat / d’assistance.

Description du cas
Un groupe de travail a été mis en place pour appliquer les recommandations du Rapport du groupe de haut niveau relatives à la fonction publique.

Une consultation a été organisée avec les services gouvernementaux ayant une expérience des gens du voyage, et avec un certain nombre d’autres organismes publics également expérimentés dans ce domaine. Parmi ceux-ci, le FÁS (l’Autorité irlandaise pour la formation et l’emploi) et le Conseil cantonal de Dublin Sud, qui gèrent un programme similaire à celui proposé par la fonction publique, où les candidats participent à un stage professionnel à durée déterminée comportant une composante de formation.

La fonction publique irlandaise étant régie par une législation qui impose les concours ouverts comme seule modalité de recrutement pour les postes permanents, le programme de stages a été conçu pour fournir une expérience professionnelle de 6 mois accompagnée d’une formation aux compétences requises par le poste (par ex. MS Word / MS Excel pour les agents administratifs; certificat Safepass / peinture / menuiserie pour les agents techniques), et aussi d’une préparation aux concours ouverts de la fonction publique et aux entretiens d’embauche afin de préparer les candidats à la possibilité de postuler à un emploi permanent. Le FÁS a de plus entrepris d’aider les candidats sélectionnés à trouver un poste permanent une fois leur stage terminé. La fonction publique est aussi tenue, en vertu de la loi de 2003 sur la protec-

tion des employés temporaires, d'avertir les stagiaires de tout nouveau poste à pourvoir, et le Programme de stages s'engage à continuer à les en avertir durant les 6 mois qui suivent la fin de leur stage.

Des séances d'information sur le programme ont été organisées en mai/juin 2006 dans les locaux de 6 organisations locales (Dublin et sa banlieue) de gens du voyage. Une deuxième visite à ces organisations s'est déroulée à la mi-septembre 2006 pour permettre un dialogue direct avec les candidats intéressés. On a demandé à ceux-ci de remplir un formulaire de candidature et de l'envoyer au membre de l'Unité Égalité chargé de la coordination du programme. Tous les candidats ayant renvoyé le formulaire se sont vu automatiquement proposer un entretien.

Les entretiens de recrutement pour des postes d'agents administratifs et d'agents techniques, facilités par le Service des nominations publiques, se sont déroulés deux semaines après la réception des candidatures. Ces entretiens n'étaient pas aussi formels que les entretiens ordinaires pour des postes d'agents administratifs, mais ils étaient structurés de la même manière: un panel de deux recruteurs menait un entretien de 20 minutes se concentrant sur l'organisation personnelle, la motivation, les compétences relationnelles et le niveau de formation de chaque candidat (il n'était pas tenu compte du niveau de formation pour les entretiens d'agents techniques).

Sur les 50 candidatures initiales (12 hommes, 38 femmes), 42 candidats ont passé des entretiens (10 hommes, 32 femmes). Vingt-deux femmes ont réussi leur entretien pour un poste d'agent administratif et toutes ont été affectées dans différents services. Deux candidates ont par la suite refusé le poste qui leur était proposé, l'une parce qu'on lui avait proposé un autre emploi plus près de chez elle, l'autre en raison de problèmes familiaux. Les dix candidats hommes ont tous passé avec succès leur entretien mais seuls 3 postes d'agents techniques étaient disponibles et ils ont été offerts aux 3 meilleurs candidats.

Le Groupe de travail sur le programme de stages pour gens du voyage continue à se réunir régulièrement et sera amené à délibérer sur les conclusions de divers matériaux d'évaluation afin de déterminer la future direction de ce programme.

Dimensions de la diversité

Tous les participants sélectionnés l'ont été sur la base de leur appartenance à la communauté des gens du voyage, qui est l'un des groupes protégés par la législation

irlandaise relative à la lutte contre la discrimination, notamment les lois de 2000-2004 sur l'égalité de statut et les lois de 1998 et 2004 sur l'égalité dans l'emploi.

Résultats et processus

Une évaluation du programme de stages est menée de façon continue, de manière formelle comme informelle, depuis de multiples perspectives: celle des stagiaires eux-mêmes, de leurs collègues de travail, de leurs supérieurs hiérarchiques et des Unités du personnel des services participants. En plus de la réflexion du Groupe de travail, une évaluation formelle est actuellement menée par des consultants externes sélectionnés par appel d'offres. Divers indicateurs sont pris en compte, couvrant les phases d'information, de recrutement, d'entretiens, de stage et d'emploi du programme. Parmi les aspects étudiés, on trouve la nature du travail entrepris, les possibilités de formation mises à disposition, la flexibilité des services en matière de questions culturelles, et l'éthique de travail et la motivation des stagiaires.

Cette évaluation étant en cours, des résultats concluants ne seront pas disponibles avant la fin mai 2007.

Toutefois, le retour d'information de toutes les parties prenantes a été en général positif: les gens du voyage participants apprécient l'occasion qui leur est offerte ainsi que la variété des formations et perfectionnements auxquels ils ont été exposés. Les services et bureaux qui les emploient ont fait des commentaires favorables sur l'enthousiasme, le sérieux et la motivation de la majorité des participants. Il semble qu'un certain nombre de problèmes soient survenus, liés principalement à des questions de procédure, et la majorité de ces problèmes sont en cours de résolution au niveau local, des conseils et/ou une assistance pouvant être sollicités le cas échéant auprès de la coordinatrice du programme, basée au sein de l'Unité Égalité. Tous les stagiaires sont aussi munis de ses coordonnées et peuvent la contacter directement à tout moment.

Leçons globales tirées du processus

1. La formation est **vitale**: les personnes qui se sont épanouies dans leur milieu de travail sont celles qui possèdent le niveau de formation le plus élevé, à travers l'enseignement secondaire ou des initiatives d'enseignement extérieures. Ceci se reflète non seulement dans leurs compétences et leur application, mais aussi dans leur confiance en leur propre aptitude. Toutefois, les recruteurs ont aussi noté qu'un certain nombre des cours suivis par les candidats en dehors du système

scolaire officiel n'avaient pas, ou peu d'utilité pratique en termes de préparation à l'emploi.

2. La perception de la formation comme bien précieux est beaucoup plus développée dans la communauté sédentaire. La reconnaissance de la valeur de la formation doit être encouragée au sein de la communauté des gens du voyage.
3. Le **travail de proximité** ("outreach") est très important pour poursuivre tout type d'initiative: l'approche utilisée – rendre visite à des organisations de gens du voyage / parler directement avec les candidats intéressés / appeler les candidats pour leur communiquer les résultats de leur entretien plutôt que de leur écrire / les accompagner sur leur lieu de travail pour leur première visite / leur fournir un point de contact spécifique disponible à tout moment, etc. – est une approche très lourde en termes de quantité de travail, mais elle est efficace.
4. Beaucoup de préparation est aussi nécessaire de la part de l'employeur: les employeurs doivent choisir les stagiaires avec soin, placer les gens du voyage qu'ils emploient dans des secteurs où ils pourront s'épanouir en termes du travail qui leur est confié et des gens avec qui ils travaillent. Un travail de préparation de base, comme informer le personnel d'encadrement / les RH / les services d'aide sociale ou d'assistance au personnel, etc., garantit que les problèmes qui surviennent soient gérés avec compétence et avec un minimum de complications.
5. L'emploi, que ce soit pour un employeur externe ou par une activité indépendante, peut avoir des conséquences négatives aussi bien que positives, par exemple en termes de droits aux prestations sociales et autres. Même si cela ne s'est pas avéré être un problème majeur pour le Programme de stages, il est certain que la question des prestations sociales devra faire l'objet d'une étude plus approfondie au niveau des politiques à suivre.
6. Il semblerait que la préparation à l'emploi soit, au mieux, inégale parmi les gens du voyage. Dans ce contexte, l'acceptation des protocoles et procédures liés à l'emploi a varié parmi les stagiaires: une certaine préparation aux pratiques acceptées en milieu de travail pourrait être utile.
7. Presque tous les services/bureaux ont eu à gérer des problèmes individuels pour lesquels une variation par rapport aux normes établies a pu s'avérer nécessaire, par exemple congés prolongés dans des cas de deuil, cours particuliers pour développer les compétences requises, souplesse pour l'accord de congés maladie, etc. Toutefois, même si ces initiatives ont été les bienvenues, on peut douter qu'une telle flexibilité soit viable sur le long terme.
8. La flexibilité autour du recrutement et de l'emploi de gens du voyage, même si elle est bienvenue, pourrait potentiellement donner lieu à une réaction négative: s'il est perçu qu'un groupe spécifique bénéficie d'un traitement beaucoup plus

favorable, d'autres groupes d'employés ou de chercheurs d'emploi pourraient considérer qu'il s'agit d'un traitement injuste ou inéquitable.

9. Beaucoup d'exemples d'emploi de gens du voyage (emploi salarié ou activité indépendante) existent maintenant. Il est important que les employeurs potentiels aient accès à des informations sur ces initiatives et aux coordonnées des personnes qui les opèrent, afin de pouvoir utiliser les informations et l'expérience qui conviennent le mieux à leur propre organisation pour encourager l'emploi des gens du voyage. Le travail de proximité auprès des gens du voyage et de leurs organisations, afin de déchiffrer les motivations à un engagement dans l'économie formelle et de faire tomber les barrières perçues à un tel engagement, est aussi essentiel. Les employeurs et représentants d'employeurs doivent être encouragés à soutenir et à défendre l'emploi des gens du voyage et le développement de l'esprit d'entreprise au sein de leur communauté.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?

"La déclaration de mission du ministère des Finances est de "promouvoir une économie de la croissance qui débouchera sur un haut niveau d'emploi durable et de progrès social et un niveau de vie élevé". Le programme de stages pour les gens du voyage cherche à poursuivre cet objectif auprès d'une communauté de notre population générale qui a souffert historiquement d'importants niveaux de pauvreté et d'exclusion sociale."

Marie McLaughlin, agent principal, ministère des Finances et autres services gouvernementaux

Employeur

Ministère des Finances et autres ministères / bureaux gouvernementaux
www.finance.gov.ie
www.irlgov.ie
Rapport du groupe de haut niveau sur les questions liées aux gens du voyage, publié par le ministère de la Justice, de l'égalité et des réformes juridiques, mars 2006: http://www.justice.ie/80256E010039C5AF/vWeb/flJUSQ6N7KR9-en/$File/HLGReport.pdf.

Genre

DANEMARK: "LES FEMMES AU SOMMET" – PROGRAMME DE MENTORAT POUR LES FEMMES CADRES

Contexte du cas

L'évolution en ce qui concerne les femmes cadres est positive puisque le nombre de femmes occupant des postes de management est en augmentation. Mais comme dans de nombreux autres pays, on note au Danemark un déficit de femmes cadres au sommet de la hiérarchie. En consacrant à cette problématique une attention particulière et en lançant des initiatives dans le secteur public, on espère faire augmenter le nombre de femmes occupant des postes d'encadrement et aider de plus en plus de femmes à briser le plafond de verre.

En 2003, l'Autorité des employeurs du secteur public, rattachée au ministère des Finances, a lancé un programme de « mentorat » destiné aux femmes. Le point de départ en était un réseau préexistant de femmes cadres du secteur public, et le programme de mentorat pour femmes cadres a suivi. Il s'agissait d'un projet pilote destiné à réunir davantage de connaissances sur le sujet et à renforcer le soutien apporté aux femmes s'orientant vers une carrière dans le management.

Objectifs à long terme

1. Le programme de mentorat a été mis en place pour aider les femmes à clarifier leur plan de carrière, l'objectif étant d'aider les femmes occupant déjà des postes d'encadrement à progresser en leur donnant de meilleures chances de briser le plafond de verre.
2. Un autre objectif était de parvenir à un meilleur équilibre entre le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes d'encadrement de haut niveau dans le secteur public.

Objectifs à court terme

1. Le programme de mentorat a été mis en place pour aider les "mentorées" à mener une réflexion personnelle sur le management et sur leurs possibilités d'évolution de carrière.
2. Inciter et former les femmes cadres à obtenir des postes d'encadrement de haut niveau.

Description du cas

En 2003, l'Autorité des employeurs du secteur public, rattachée au ministère des Finances, a lancé un programme destiné aux femmes cadres et prévoyant de leur pro-

poser une ”mentore”. Treize ”couples” mentore-mentorée ont ainsi été créés. Pour les femmes concernées, avoir une mentore signifiait mener une réflexion sérieuse sur leur carrière et disposer d’une interlocutrice pour en discuter. Les mentores étaient toutes des cadres supérieures du secteur public, capables d’amener les mentorées à se remettre en question. Il est important que la mentore et la mentorée entretiennent de bonnes relations personnelles, c’est pourquoi le choix des mentores s’est fait en consultation avec les mentorées.

En plus des rencontres mentore-mentorée, le programme comprenait aussi des journées de formation sur le mentorat en général.

Dimensions de la diversité
Genre – augmentation du nombre de femmes cadres de haut niveau.

Résultats et processus
Les participantes au programme de mentorat (mentorées) ont commenté que celui-ci leur avait permis de se remettre en question et les avait inspirées pour continuer leur carrière dans le management. Les mentores ont elles aussi eu des réactions très positives, et commenté qu’elles avaient tiré des bénéfices tant personnels que professionnels du programme.

En 2007, l’Autorité des employeurs du secteur public, rattachée au ministère des Finances, lance un autre programme de mentorat similaire. Cette fois, il s’agit d’établir des passerelles avec le secteur privé, l’objectif étant que des femmes cadres du secteur public soient mentorées par des cadres de haut niveau du secteur privé, et vice-versa. Ce programme doit durer un an, et il a pour but d’accélérer le processus qui permettra à terme à un nombre accru de femmes d’accéder à des postes d’encadrement de haut niveau.

Leçons globales tirées du processus
Les femmes cadres sont extrêmement intéressées par la possibilité d’avoir une mentore. Cette tendance est confirmée par le nouveau programme de mentorat (2007). Les bénéfices tant pour les mentores que pour les mentorées sont considérables.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"Il est très important pour l'Autorité des employeurs du secteur public au Danemark de soutenir l'évolution de carrière et les perspectives des femmes cadres par le biais de programmes de mentorat. Nous donnons ainsi aux femmes une possibilité de rompre le plafond de verre qui prévaut dans le management" Lisbeth Lollike, directrice générale, Autorité des employeurs du secteur public

Employeur
Autorité des employeurs du secteur public, ministère des Finances
Frederiksholms Kanal 6
1220 Copenhague K
Danemark
www.perst.dk

COMMISSION EUROPÉENNE: OBJECTIFS POUR LE RECRUTEMENT ET LA NOMINATION DE FEMMES À DES POSTES D'ENCADREMENT ET À D'AUTRES POSTES DE NIVEAU AD À LA COMMISSION

Contexte du cas
Politique d'égalité des chances entre femmes et hommes membres du personnel (politique interne)

Objectifs à long terme
Atteindre la parité pour les postes d'encadrement supérieur et intermédiaire et les autres postes de niveau administrateur (AD)

Objectifs à court terme
Progrès de la représentation des femmes aux différents postes de niveau AD.

Description du cas
Depuis 1995, la Commission définit des objectifs annuels pour les premiers recrutements et nominations de femmes à des postes de catégorie AD. Les objectifs pour l'encadrement supérieur, l'encadrement intermédiaire et les postes d'administrateurs en dehors de l'encadrement font l'objet d'un suivi annuel, en fonction duquel de nouveaux objectifs sont fixés chaque année. Depuis 2006, le suivi est effectué par les services concernés, ce qui permet d'obtenir une analyse plus détaillée et de faire des recommandations à des services spécifiques.

Le document évalue d'abord la mesure dans laquelle les objectifs de nomination et de recrutement de femmes ont été atteints durant l'année précédente. Une deuxième partie se concentre sur la situation à la fin de l'année précédente. Si besoin est, une analyse fait le point sur les recommandations spécifiques adressées aux DG ou sur des mesures spécifiques adoptées. Enfin, la dernière partie propose des objectifs pour la nomination et le recrutement de femmes pour l'année concernée et présente des mesures et des instructions.

Dimensions de la diversité
Genre

Résultats et processus
Les résultats sont présentés pour les trois niveaux concernés, avec une analyse des pourcentages de candidates, des différences entre EUR10/EUR15, entre DG, etc. Des tableaux détaillés sont présentés en annexe du mémorandum. Les facteurs expliquant les résultats sont aussi analysés.

Cette politique a eu un impact positif sur la représentation des femmes dans la catégorie AD, et plus particulièrement dans les postes d'encadrement. Même s'il faut convenir que cette progression est lente, elle s'est accélérée dans les années 1990 avec une augmentation de 8,7 % entre 1990 et 2000. Durant la même période, la nomination de femmes à des postes d'encadrement est aussi devenue plus prononcée. Alors qu'en 1994 les femmes représentaient tout juste 2 % des postes de cadres supérieurs, douze ans plus tard leur proportion atteignait 16,4 %. En outre, une plus grande attention a été portée à l'analyse des procédures de sélection aux différents niveaux (faible nombre de candidates, analyse de l'impact différent des concours sur les femmes et les hommes, etc.).

Leçons globales tirées du processus
Leçons tirées du processus:
Les progrès sont probablement plus rapides qu'en l'absence de mesures (voir chiffres), même s'ils restent assez lents.

Une large publicité est faite autour de la situation des femmes et des hommes à la Commission (chiffres détaillés et discussion au plus haut niveau politique - commissaires), ce qui sensibilise le personnel à la question de la sous-représentation des femmes dans la hiérarchie.

Discussion sur d'autres thèmes directement liés à la position des femmes au plus haut niveau (culture de l'organisation, conciliation des vies privée et professionnelle, procédure de sélection, etc.)

Difficultés concernant le débat sur la discrimination positive
Nécessité de mettre en œuvre d'autres mesures et plans d'action en regard de ces objectifs

Employeur
Commission européenne
DG Personnel et Administration, DG ADMIN
Rue de la Science 11, 1040 Bruxelles
Belgique
http://ec.europa.eu/civil_service/admin/equal_opp/index_fr.htm

ALLEMAGNE: AMÉNAGEMENTS DU TEMPS DE TRAVAIL AU MINISTÈRE FÉDÉRAL DES AFFAIRES FAMILIALES, DES PERSONNES ÂGÉES, DES FEMMES ET DE LA JEUNESSE

Contexte du cas
L'objectif sous-tendant la mesure est d'offrir des aménagements du temps de travail qui permettent aux employés de concilier leur emploi et la garde d'enfants ou les soins à des membres âgés de leur famille. Ceci fait partie de la politique allemande sur le genre / la famille et a été établi par la loi allemande sur l'égalité (Gleichstellungsgesetz).

Objectifs à long terme et à court terme
Créer des conditions de travail qui répondent aux nécessités personnelles des employés, en particulier des personnes qui élèvent des enfants ou prennent soin de membres âgés de leur famille;
Leur permettre de réintégrer leur emploi dès qu'ils/elles le souhaitent;
Augmenter la motivation des employés.

Description du cas
À l'heure actuelle, le ministère propose 54 modèles différents d'attribution du temps de travail par pourcentage, allant de 20 % à 100 % [du temps de travail réglementaire]. Il existe actuellement 140 modalités de répartition du temps de travail (réduction des heures de travail quotidiennes ; travail à temps complet certains jours de la semaine ou certaines semaines du mois, congé les autres jours ou semaines). Environ 25 % des employés du ministère travaillent à temps partiel. Près de 40 employés en même temps pratiquent le télétravail.
Si l'on ajoute les horaires libres (avec présence obligatoire entre 9h00 et 15h00) et la possibilité de prendre 24 jours de congés par an en compensation des heures supplémentaires, les aménagements du temps de travail sont extrêmement souples.

Dimensions de la diversité
Puisque ce sont toujours majoritairement les femmes qui élèvent les enfants et s'occupent des membres âgés de la famille, les aspects liés au genre sont particulièrement concernés.

Résultats et processus
Le ministère fédéral des Affaires familiales, des personnes âgées, des femmes et de la jeunesse a reçu le certificat d'audit d'une fondation allemande (audit "Travail et fa-

mille", Fondation Hertie). Ce certificat d'audit est attribué aux entreprises et institutions qui mettent en œuvre une politique du personnel favorisant la vie familiale. Le ministère passe actuellement la seconde phase de cette procédure d'audit, qui vise à améliorer les mesures existantes. Les employés participent aux débats.

Le ministère mène tous les deux ans une enquête qui inclut entre autres des questions sur les conditions de travail en général, la flexibilité et la compatibilité entre travail et vie familiale.

Leçons globales tirées du processus
Les résultats positifs sont que les personnes qui utilisent les options d'aménagement du temps de travail sont très motivées parce qu'elles sont en mesure de concilier leur vie familiale et leur emploi.
En revanche, il est plus difficile de gérer le travail dans les divisions, particulièrement du fait de la réduction obligatoire des dépenses de personnel. Ceci affecte toutefois positivement la responsabilité managériale.

Employeur
Ministère fédéral des Affaires familiales, des personnes âgées, des femmes et de la jeunesse
"Personnel, Développement des ressources humaines"
Rochusstraße 8-10
53123 Bonn
Allemagne
www.bmfsfj.bund.de

ALLEMAGNE: STRATÉGIE DE GENRE DU BUREAU DU COMMISSAIRE RÉGIONAL DE CASSEL

Contexte du cas

Les deux cas suivants mettent en œuvre les dispositions prévues par le traité de Nice, la loi de base (Constitution) de la République fédérale d'Allemagne, la loi de la Hesse sur l'égalité des droits et sa loi sur les institutions d'enseignement supérieur.

Objectifs à long terme

1. Concrétiser l'égalité des chances entre femmes et hommes conformément à la Constitution.
2. Incorporer des mesures favorisant l'égalité entre femmes et hommes dans l'administration publique, en particulier dans le développement des ressources humaines, conformément au traité de Nice.

Objectifs à court terme

1. Faire accepter de façon croissante l'égalité entre femmes et hommes dans l'administration publique
2. Établir la mise en œuvre de l'égalité entre femmes et hommes comme instrument d'amélioration de la qualité dans les organisations
3. Transmettre des principes de base et des approches méthodologiques
4. Renforcer les capacités d'auto-organisation du personnel en ce qui concerne les questions relatives à l'égalité
5. Appuyer les réseaux, en particulier parmi le personnel féminin, dans les organisations.

Description du cas

Depuis 2001, le Bureau du Commissaire régional de Cassel tire parti de la possibilité de développer des projets pilotes visant à améliorer l'égalité structurelle entre les femmes et les hommes, conformément à l'article 5(8)-(12) de la loi de la Hesse sur l'égalité des droits.

Étant donnée l'expérience tirée du programme classique de promotion des femmes et vu son efficacité en termes de réalisation des objectifs d'égalité, le Bureau du Commissaire régional de Cassel n'utilise plus de quotas liés à un certain poste, mais a fixé des quotas pour des mesures liées au personnel ayant un impact sur le budget.

Cette stratégie repose sur une analyse de la structure professionnelle, qui a montré que le pourcentage de postes occupés par des femmes est plus élevé que le pourcentage de la masse salariale de l'agence revenant aux femmes. La raison en est que le nombre de femmes occupant des postes à faible rémunération est très élevé, mais diminue progressivement pour les postes mieux payés. Les quotas liés à certains postes n'ont donc pas été tout à fait suffisants pour venir à bout de façon permanente de cette situation structurelle.

En partant du principe que les objectifs d'égalité peuvent être atteints à travers l'affectation des fonds disponibles, on s'attendait à ce qu'une régulation à travers le budget soit plus efficace que la fixation de quotas structurels. En outre, l'égalité de traitement est comprise non seulement comme une composante de l'égalité entre les sexes, mais aussi comme une composante économique de la gestion des ressources humaines. Il semblait donc raisonnable de définir des objectifs d'égalité en termes de volume budgétaire et de rendre leur mise en œuvre tout aussi visible. Pour atteindre les objectifs d'égalité à travers l'affectation des fonds disponibles, les quotas relatifs au budget ont été liés aux approches et méthodes traditionnelles de mesures de l'évolution du personnel en ce qui concerne l'avancement des femmes. En parallèle, les questions structurelles en matière de genre sont régulièrement évaluées (analyse du statut actuel et collection de données additionnelles sur le genre, par exemple sur la situation démographique).

Les quotas ont été déterminées sur la base de données sur la structure professionnelle et en s'appuyant sur des schémas et résultats obtenus à partir d'une évaluation des dépenses de personnel affectées aux nouveaux recrutements et aux promotions dans un groupe à salaire plus élevé ou à un poste plus élevé. Les chiffres du tableau des dépenses de personnel du ministère de l'Intérieur et des sports de la Hesse ont été considérés comme des indicateurs adaptés. La valeur exacte des quotas fait l'objet d'une négociation entre le directeur de l'agence, les représentantes du personnel féminin et le comité du personnel. Elle doit être suffisamment importante pour apporter un changement concret.

Ce type de budget par sexe ne fait pas l'objet du même type de contrôle des coûts que les budgets conventionnels ; au lieu de cela, les chiffres du tableau des dépenses de personnel sont utilisés comme indicateurs. De ce fait, il s'agit d'une procédure virtuelle qui est toutefois appropriée pour contrôler efficacement les changements et le niveau d'atteinte des objectifs, et pour répondre à des processus dynamiques – qui

sont influencés en particulier par des facteurs externes – ou à des processus inhérents à une organisation spécifique.

Dans ce cadre, les activités clés suivantes de la stratégie de genre ont été mises en œuvre:

- Analyses spécifiques à l'agence, servant de base pour déterminer le besoin d'action et mettre au point des mesures adaptées
- Le concept "d'assistance spécialisée"
- Une formation avancée pour les femmes
- Des mesures de développement du management / de la culture du leadership
- Mentorat
- Analyse du changement démographique
- Analyse par genre de la formation avancée, de la composition des organismes, des impacts de l'Opération "Futur Sûr" (Operation Sichere Zukunft), et de l'évaluation des performances;
- Expertise sur la mise en œuvre de l'égalité des chances dans l'évaluation des performances comme base d'un projet pilote
- Coopération sur le "gender mainstreaming" (intégration de la dimension de genre)

Dimensions de la diversité

Dans l'optique de la législation susmentionnée, ce cas concerne le genre et en termes de diversité, peut aussi inclure d'autres dimensions, en particulier l'âge.

Résultats et processus

Les progrès sont évalués dans des rapports annuels.
La qualité des conditions de travail s'est beaucoup améliorée sur certains aspects grâce aux instruments suivants:

- Mise en œuvre d'une assistance spécialisée comme nouveau domaine de responsabilité fondé sur l'expérience acquise dans des postes précédents aux profils variés
- Formation avancée en « compétence et profil » pour les employés des échelons de rémunération BAT VII et BAT VI
- Amélioration de l'équilibre entre vies professionnelle et privée (horaires de travail flexibles, télétravail))
- Service de congé parental
- Service destiné aux femmes réintégrant leur emploi

De plus, la mise en œuvre de la stratégie de genre a contribué à améliorer la culture du management et de l'organisation.

Leçons globales tirées du processus

- Comprendre l'innovation comme processus créatif
- Ne pas décréter l'innovation mais la mettre en œuvre en consultation avec les parties concernées
- Comprendre l'égalité entre femmes et hommes comme une tâche de management
- Assurer la viabilité à travers la coopération, l'information, et en tenant compte de la situation locale
- Mesurer la qualité non seulement comme un résultat mais aussi comme un processus
- S'assurer que les parties concernées restent motivées pour apporter des contributions
- Établir des stratégies de mise en œuvre et renforcer la capacité de gestion des conflits.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?

« *Conformément au programme gouvernemental pour 2003-2008, le ministère des Affaires sociales de la Hesse considère la mise en œuvre de l'égalité entre femmes et hommes, et par suite les cas de bonnes pratiques présentés, comme un domaine politique majeur.* » Dagmar Eberhardt, ministère des Affaires sociales de la Hesse

Employeur

Ministère des Affaires sociales de la Hesse
Dostojewskistr. 4
65187 Wiesbaden
www.sozialministerium.hessen.de/

ALLEMAGNE: RÉSEAU DE MENTORAT POUR LES FEMMES DANS LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE

Contexte du cas

Le cas suivant met en œuvre les dispositions prévues par le traité de Nice, la loi de base (Constitution) de la République fédérale d'Allemagne, la loi de la Hesse sur l'égalité des droits et sa loi sur les institutions d'enseignement supérieur.

Objectifs à long terme

1. Concrétiser l'égalité des chances entre femmes et hommes conformément à la Constitution.
2. Incorporer dans l'administration publique des mesures favorisant l'égalité entre femmes et hommes, en particulier dans le développement des ressources humaines, conformément au traité de Nice.

Objectifs à court terme

1. Faire accepter de façon croissante l'égalité entre femmes et hommes dans l'administration publique
2. Établir la mise en œuvre de l'égalité entre femmes et hommes comme instrument de développement de la qualité dans les organisations
3. Transmettre des principes de base et des approches méthodologiques
4. Renforcer les capacités d'auto-organisation du personnel en ce qui concerne les questions relatives à l'égalité
5. Appuyer les réseaux, en particulier parmi le personnel féminin, dans les organisations

Description du cas

Le deuxième cas de "bonnes pratiques" fait partie de l'initiative "Mentorat pour les femmes" lancée en 2000 par le ministère des Affaires sociales de la Hesse. Cette initiative comprend six projets de mentorat dont l'un mérite une mention spéciale : le réseau de mentorat pour les femmes dans la science et la technologie, mis en place dans des universités et IUT de la Hesse.

Le réseau de mentorat a été mis en place suite à une conférence d'experts en octobre 1997, et a été testé dans deux universités de la Hesse jusqu'en 2000. Après cette phase pilote couronnée de succès, qui a fait l'objet d'une évaluation scientifique, le réseau a été étendu en 2001 à toutes les universités de la Hesse et compte maintenant

1.000 membres, ce qui en fait le plus grand réseau de mentorat au sein des universités européennes.

Le comité du réseau de mentorat comprend des membres issus du secteur privé, de la science, de l'enseignement et de la société. L'un deux est par exemple directeur du personnel au conseil de direction de FRAPORT. En février 2006, on recensait 341 mentors, dont 217 (63 pour cent) issus de plus d'une centaine d'entreprises privées, et 626 mentorées. Un total de 21 mentors étudiants et 100 élèves du secondaire participent au programme de mentorat junior.

Le bureau de coordination de la Hesse du réseau de mentorat de l'Université Johann Wolfgang Goethe de Francfort est devenu un "centre d'excellence pour le mentorat" qui conseille aussi les entreprises privées. Depuis 2004, des accords de coopération ont été conclus entre le réseau de mentorat et les entreprises, établissant ainsi le mentorat comme instrument de développement des ressources humaines et obligeant les entreprises à inclure l'augmentation du nombre de femmes à des postes d'encadrement comme objectif dans leurs programmes de développement du personnel. En 2004 et 2005, les entreprises privées FRAPORT, Sanofi-Aventis et Heraeus Holding, implantées dans la Hesse, ont conclu de tels accords; cette année, d'autres accords de coopération vont être conclus avec Merck, IBM et Procter & Gamble; d'autres entreprises suivront.

Le secteur privé dans la Hesse est vivement intéressé par un encouragement systématique de la promotion des femmes à des postes d'encadrement et augmente ainsi ses contributions organisationnelle et financière au réseau de mentorat, qui est également financé par le ministère de la Science et des arts de la Hesse ainsi que par les universités et instituts de recherche de la région. L'aide financière d'entreprises et instituts de recherche associés représente 16 % du budget global du réseau de mentorat. Depuis 2006, par exemple, les événements sont organisés et financés en grande partie par les entreprises.

Dimensions de la diversité

Dans l'optique de la législation mentionnée plus haut, ce cas concerne le genre et en termes de diversité, peut aussi inclure d'autres dimensions, en particulier l'âge.

Résultats et processus
Les progrès sont évalués dans des rapports annuels.
Le réseau de mentorat a atteint les objectifs suivants. Il a:

- encouragé des élèves du secondaire à étudier des matières dans le domaine des sciences et de l'ingénierie
- sensibilisé les institutions participantes à l'égalité entre femmes et hommes, améliorant ainsi les perspectives de carrière des femmes
- amélioré la qualité du développement des ressources humaines
- contribué à l'octroi d'avantages de carrière personnels
- renforcé les compétences professionnelles et sociales des femmes.

Leçons globales tirées du processus

- Comprendre l'innovation comme processus créatif
- Ne pas décréter l'innovation mais la mettre en œuvre en consultation avec les parties concernées
- Comprendre l'égalité entre femmes et hommes comme une tâche de management
- Assurer la viabilité à travers la coopération, l'information, et en tenant compte de la situation locale
- Mesurer la qualité non seulement comme un résultat mais aussi comme un processus
- S'assurer que les parties concernées restent motivées pour apporter des contributions
- Établir des stratégies de mise en œuvre et renforcer la capacité de gestion des conflits.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"Conformément au programme gouvernemental pour 2003-2008, le ministère des Affaires sociale de la Hesse considère la mise en œuvre de l'égalité entre femmes et hommes, et par suite les cas de bonnes pratiques présentés, comme un domaine politique majeur." Dagmar Eberhardt, ministère des Affaires sociales de la Hesse

Employeur
Ministère des Affaires sociales de la Hesse
Dostojewskistr. 4
65187 Wiesbaden
www.sozialministerium.hessen.de/

ROYAUME-UNI: ÉGALITÉ DE SALAIRES DANS LES PRISONS BRITANNIQUES

Contexte du cas

Les services pénitentiaires britanniques ("HM Prison Service") emploient différentes catégories de personnel, notamment celle des gardiens de prison (grade opérationnel) et celle des personnels administratifs, de secrétariat, d'encadrement et de support (grade non opérationnel). Le grade des gardiens de prison est constitué principalement d'hommes, et les grades administratifs, de secrétariat, d'encadrement et de support sont constitués principalement de femmes. Les gardiens de prison gagnaient des salaires largement plus élevés.

Les services pénitentiaires ont mis au point leur propre système d'évaluation des emplois en 1996/97, qui a placé à peu près au même niveau les deux groupes de personnel. Le syndicat Public and Commercial Services Union (PCS), qui représente les grades administratifs, de secrétariat, d'encadrement et de support, a réclamé l'égalité des salaires. Les services pénitentiaires ont non seulement résisté, mais aussi progressivement adopté une tactique consistant à désavouer et à saper leur propre système d'évaluation, en affirmant qu'il était défectueux.

Le syndicat PCS a porté devant les tribunaux en 1999 des actions en justice visant à obtenir l'égalité des salaires. Ces affaires ont transité pendant sept ans entre divers tribunaux: tribunaux du travail (Employment Tribunals), tribunaux d'appel (Employment Appeal Tribunals) et Cour d'Appel, pour un total de 75 jours d'audience. En janvier 2006 devait commencer une autre audience de cinq semaines. Un spécialiste indépendant de l'évaluation des emplois, nommé par le tribunal, avait présenté un rapport favorable à l'égalité des salaires. Les services pénitentiaires, reconnaissant apparemment qu'ils allaient perdre les procès, entrèrent en négociation avec le syndicat PCS, et un règlement fut conclu.

Ce règlement consistait en une augmentation de salaire pour les grades administratifs, de secrétariat, d'encadrement et de support ; une indexation de leur rémunération sur celle des grades opérationnels ; et une compensation d'environ 50 millions de livres sterling au total pour les 3 500 requérants individuels (ceux qui étaient partis à la retraite reçurent une augmentation de pension). L'objectif était donc de garantir l'égalité de rémunération entre femmes et hommes.

Objectifs à long terme
L'objectif primordial était d'obtenir l'égalité de rémunération et la justice dans les services pénitentiaires, en dépit de l'opposition véhémente de leur direction. Le cas a aussi été utilisé pour motiver d'autres actions en justice potentielles concernant l'égalité des salaires au sein de la fonction publique.

Objectifs à court terme
Simplement garantir l'égalité de rémunération. (Forcer la direction à négocier). Ceci ayant pris plus de sept ans, on peut dire que l'objectif sur le court terme n'a pas été atteint.

Description du cas
Ce cas se concentre sur le genre, le point de vue culturel et stéréotypé de la direction selon lequel des emplois où les hommes sont majoritaires ont plus de valeur que des emplois où les femmes dominent. Les politiques modernes et progressistes sur l'égalité des sexes sont importantes, mais en plus de les mettre en place, c'est souvent aussi les *mentalités* qu'il faut changer.

Une revendication d'égalité de salaire entre le personnel administratif féminin et le personnel masculin des gardiens de prison, mieux payé, a dû être examinée de long en large pendant six ans par les tribunaux avant qu'un règlement ne survienne en janvier 2006 entre le syndicat PCS et les services pénitentiaires. Ce cas jette une lumière crue sur la question de l'égalité des sexes en milieu de travail: des femmes payées moins que des hommes pour un travail de même valeur.

Dimensions de la diversité
Ces cas portaient sur le genre – il s'agit en fait d'un exemple classique de sexisme et de pensée stéréotypée de la part des services de direction: la direction sous-estimant la valeur du travail des femmes.

Résultats et processus
Le résultat le plus positif pour nous a été d'obtenir des augmentations de salaire considérables pour nos membres, principalement des femmes, et de protéger ces augmentations pour les années à avenir.

En dehors des salaires, les bénéfices ont aussi été d'ordre culturel. Au sein des services pénitentiaires, le personnel administratif, de secrétariat, d'encadrement et de support a toujours été considéré (par la direction) comme du personnel de deuxième

rang par rapport aux gardiens de prison, et de nombreuses preuves l'indiquent. Par exemple, les avis au personnel faisaient uniquement référence aux gardiens de prison, les clubs du personnel s'appelaient club des gardiens de prison. Cette victoire sur l'égalité des salaires a été une leçon salutaire pour la direction et un encouragement pour les membres du syndicat.

Nous avons été déçus de n'avoir pas pu obtenir d'augmentations de salaire pour certains de nos membres les moins bien payés, comme les grades de support et les assistants administratifs, même si de petits rappels de salaire/compensations ont été négociés. Le dilemme auquel nous avons été confrontés est que le grade utilisé comme référence (grade de support opérationnel) est en fait lui aussi mal rémunéré, et nous n'avons pas pu établir de différence de salaires. Le danger existe que non seulement les faibles rémunérations continuent à exister dans les services pénitentiaires, mais aussi que le règlement et l'augmentation de salaire obtenus pour de nombreux grades les aient en fait normalisées, et nous devrons donc nous pencher en priorité sur ce problème dans les années à venir.

Leçons globales tirées du processus
Simple mais néanmoins important, ne pas négliger l'importance de bonnes règles de gestion; enregistrer les demandes, les adresses et ainsi de suite. Meilleure idée pour la préparation du budget juridique.

Appris à identifier des cas valables concernant l'égalité des salaires et à présenter ces arguments à la direction à un stade précoce afin de tenter par tous les moyens de résoudre le différend. Utiliser ce cas comme preuve qu'en cas de besoin et en dépit des coûts encourus, PCS poursuivra jusqu'au bout ses revendications.

Ces cas sont un exemple frappant du refus d'un employeur (en partie en raison d'attitudes culturelles institutionnalisées) d'accepter que des inégalités de salaire devraient être rectifiées. Malgré la détermination des services pénitentiaires à recourir à tous les mécanismes procéduraux et juridiques possibles, vraisemblablement afin de faire encourir des coûts excessifs à PCS, ils n'ont fait que retarder la réalité de coûteuses implications pour leur organisation. Une évaluation réaliste des risques a-t-elle été effectuée par les services pénitentiaires britanniques? Nous l'ignorons, mais les coûts accumulés, beaucoup plus importants en raison d'années d'atermoiements délibérés, sont en fin de compte devenus énormes puisque de nombreuses personnes ont pu percevoir des rappels de salaire correspondant à de longues périodes.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?

Mark Serwotka, secrétaire général du syndicat Public and Commercial Services, a déclaré: *"C'est une étape importante pour redresser les inégalités de salaire si fréquentes dans la fonction publique. Enfin, après plus de sept ans de procédure judiciaire, la persévérance des membres de PCS signifie que les services pénitentiaires prennent des mesures pour redresser les inégalités de salaires flagrantes qui existent. La différence de salaire entre les femmes et les hommes dans le service public s'élève aujourd'hui, incroyablement, à 25 %, avec des milliers de livres sterling de différence, et le gouvernement doit s'inspirer du règlement imposé aux services pénitentiaires pour prendre des mesures positives sur les inégalités de salaire dans la fonction publique."*

Janice Godrich, présidente du syndicat Public and Commercial Services, a ajouté: *"Ce règlement qui fera date garantira que des milliers de personnes qui travaillent dur pour que nos prisons continuent à fonctionner touchent un salaire juste. C'est grâce à la persistance des membres de PCS que les services pénitentiaires agissent maintenant pour éradiquer les énormes inégalités de salaires qui existaient entre des personnes faisant un travail de même valeur."*

Employeur

Syndicat "Public and Commercial Services Union"
PCS, 160 Falcon Road,
Londres SW11 2LN
Royaume-Uni
www.pcs.org.uk

SUÈDE: SANTÉ, TRAVAIL ET GENRE

Contexte du cas
L'Association suédoise des autorités locales et régions (SALAR) représente les intérêts gouvernementaux, professionnels et liés aux employeurs des 290 municipalités, 18 conseils cantonaux et 2 régions de Suède. L'égalité des sexes est une perspective qui devrait être intégrée dans toutes les activités de SALAR. Le « gender mainstreaming » (intégration de la dimension de genre) et la loi sur l'égalité des chances (vie professionnelle) constituent la stratégie politique pour atteindre l'égalité entre sexes.

Les municipalités et les conseils cantonaux / régions prennent en charge la prestation de la majeure partie des services publics. Les conseils cantonaux prennent en charge les soins de santé. Quatre-vingt pour cent des employés des conseils cantonaux sont des femmes. Le fait est que les femmes sont souvent plus affectées que les hommes par les problèmes et insuffisances de qualité du système de santé. Une meilleure connaissance des aspects touchant le genre est un facteur de succès important dans les efforts visant à fournir des soins de santé équitables, d'une qualité et d'une sécurité égales aux patients hommes et femmes. Pour parvenir à l'égalité des sexes, ces connaissances ne doivent pas être le domaine réservé du secteur de la recherche, elles doivent aussi être présentes dans tout le système de santé.

SALAR possède un comité de politique appelé Santé et Bien-être. L'un des objectifs de ce comité est de mettre en œuvre l'égalité entre sexes et l'intégration de la dimension de genre dans le système de santé.

Objectifs à long terme
Égalité entre les sexes dans le système de santé.

Objectifs à court terme
SALAR a développé un matériel de travail (compendium et guide), y compris une exposition, appelé Santé Travail & Genre. Le but de ce matériel est de sensibiliser le public à l'égalité entre les sexes et aux inégalités en général et dans le système de santé.

Description du cas
L'exposition a été montrée dans des hôpitaux suédois et dans de nombreuses conférences nationales et internationales. SALAR gère un projet pilote au sein de conseil cantonal de Stockholm qui a pour objectif de sensibiliser les 40 000 employés aux

questions touchant la santé et le genre. Le matériel de travail est utilisé dans le cadre de ce processus. D'autres conseils cantonaux utilisent le matériel de travail et l'ont adapté à leur caractéristiques propres ou aux milieux de travail locaux.

Le compendium comprend des données décomposées par sexe sur de multiples aspects. Il présente l'état de santé et les conditions de travail et de vie des hommes et des femmes dans la Suède d'aujourd'hui. Il offre aussi une description de l'histoire des politiques pour l'égalité des sexes, et des thèmes de discussion. Il peut être lu comme un livre ou servir de base pour le débat et la formation. Le guide contient des suggestions sur la manière d'organiser des réunions sur le lieu de travail ainsi que des idées de questions à débattre, de suivis et d'exercices sur les valeurs. L'exposition est composée d'écrans avec le même contenu que le compendium. Le matériel de travail et l'exposition sont disponibles en suédois et en anglais.

Dimensions de la diversité
Égalité entre les sexes

Résultats et processus
L'Institut national suédois pour la vie professionnelle a évalué le projet pilote mené par le conseil cantonal de Stockholm. Le résultat, pour résumer, est que le matériel de travail est efficace mais qu'il y eu des problèmes avec la manière dont le projet a été organisé pour diffuser les connaissances et le matériel. (www.skl.se/jamstalldhet)

Le projet dure depuis 2002. Nous sommes en train de mettre à jour le matériel de travail en incorporant de nouveaux résultats d'études. Nous continuons à diffuser l'exposition. Nous avons aussi publié récemment un rapport sur le genre dans la médecine afin de renforcer les connaissances sur la perspective de genre dans la médecine. Nous réunissons aussi des expériences des conseils cantonaux sur leur travail sur l'égalité des sexes dans les services de santé. En août, nous avons eu une conférence appelée (In)égalité dans les services de santé. Nous avons prévu d'autres conférences sur ce sujet.

SALAR présente maintenant de plus en plus de statistiques et d'analyses décomposées par sexe sur les services publics pour toute la Suède, dans différents domaines.

Leçons globales tirées du processus
Il existe une forte demande de connaissances sur les questions de genre dans les services de santé. Rendre le genre visible dans le traitement des patients peut être un raccourci pour percevoir des inégalités entre sexes même dans la vie professionnelle

Diffuser le message selon lequel des inégalités existent dans les services de santé prend du temps et soulève de nombreuses résistances. Personne ne souhaite discriminer. La manière dont nous choisissons de communiquer ces connaissances est importante. Le soutien de la direction est absolument essentiel.

Que signifie, pour vous et votre employeur, œuvrer en faveur de la diversité et de l'égalité des chances?
"SALAR est une organisation gouvernée politiquement. L'égalité entre les sexes est au programme de tous les partis politiques en Suède. Dans le secteur public, environ 80 % des employés sont des femmes. L'un des objectifs de SALAR est d'intégrer systématiquement une perspective d'égalité entre les sexes dans le travail politique, dans la vie professionnelle et dans les services fournis aux citoyens. Il est donc essentiel pour nous et pour notre lieu de travail d'œuvrer en faveur de l'égalité des sexes et de soutenir nos membres dans leurs efforts dans ce domaine, à la fois comme employeur et comme prestataire de services publics." Anna Ulveson, Association suédoise des autorités locales et régions

Employeur
Association suédoise des autorités locales et régions
118 82 Stockholm
Suède
www.skl.se/jamstalldhet