

DESEO

DÉVELOPPEMENT DE DISTRICTS D'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS DES TERRITOIRES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE



Ce projet est cofinancé par la Communauté européenne.

L'auteur en est l'unique responsable et la Commission décline toute responsabilité quant à l'utilisation des informations contenues.

#### **Publication du Projet réalisée par REVES**

*Rédigée par*

Erdmuthe Klaer (Coordinatrice du Projet)  
Gordon Hahn (Expert en méthodologie)

*Avec le concours de*

Torkel Andersson, Région de Västra Götaland  
Anna Bulgarelli, Ville de Modène  
Celeste Caruso, Legacoop Modène  
Daniela Catanoso, Ville de Messine  
Lisa Cashman, West Cork Leader Co-operative Society Ltd.  
Josette Casse/Viviane Leroy, Centre d'Information des Droits des Femmes (CIDFF)  
Tommaso Demicheli, CESVIP  
Daniela Gariselli, ETHOS  
Dominique Maillard/Philippe Parazon, Ville de Grenoble  
Nordine Henni, Ville de Dunkerque  
Oussama Loukili, ADELIE  
José Ospina, Carbery Housing Organisation  
Mariana Pfenniger, CEPS  
Maria Lucia Serio, Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto  
Valeria Sogni, Province de Piacenza  
Fusun Uzuner, Coompanion  
Katherine Walshe, Cork County Development Board

© 2008 – MESOGEA by GEM s.r.l.  
via Catania, 62 – 98124 Messina

Tous droits réservés.  
Copies et reproductions interdites.

Edition non commerciale.

# deseo

développement de districts d'égalité des chances  
dans des territoires de l'économie sociale

JANVIER 2008



REVES  
European Network of Cities and Regions for Social Economy

*Local Authorities and Social Economy  
A Partnership for Local Sustainable Development*



MESOGEA





deseo

développement de districts d'égalité des chances  
dans des territoires de l'économie sociale

## TABLE DES MATIERES

7	CONTEXTUALISATION DU PROJET LE CADRE STRATÉGIQUE DU PROJET DESEO: REVES DESEO - LE PROJET LES GRANDES THÉMATIQUES ET LA MÉTHODOLOGIE DU PROJET DESEO
13	ANTÉCÉDENTS THÉORIQUES - AJOUTER DE LA VALEUR À UNE NOTION ÉCONOMIQUE INNOVANTE CLUSTERS: INTÉGRER LA PERSPECTIVE DE GENRE L'ÉGALITÉ DES GENRES DANS LE CLUSTERING - LES POTENTIALITÉS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES
20	DÉFINITION OPÉRATOIRE D'UN CLUSTER DESEO
23	EXEMPLES DE PROCESSUS DE MUTUALISATION ET DE CLUSTERING SUR UN TERRITOIRE LES PACTES TERRITORIAUX CONSORTIUM «SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF» (SCIC)
41	LES INITIATIVES DE PROMOTION D'ÉGALITÉ DES CHANCES EXISTANTES ET LEURS MODES DE COOPÉRATION
46	DÉVELOPPER DES CLUSTERS LOCAUX POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES: PROPOSITION D'UN OUTIL DE PROGRAMMATION ET D'ÉVALUATION PERSPECTIVE DE GENRE, MACROANALYSE ET ANALYSE DES PARTIES PRENANTES GOPP ANALYSIS GAP ANALYSIS RÉALISATION DES PROCESSUS DE CLUSTER ÉVALUATION DES CLUSTERS DESEO
60	ANALYSE DE FAISABILITÉ ET MISE À L'ÉPREUVE SUR LES TERRITOIRES PARTENAIRES VILLE DE MESSINE/PIATTAFORMA PER L'ECONOMIA SOCIALE DELL'AREA DELLO STRETTO (IT): PARTAGE DES OUTILS D'INFORMATION POUR FOMENTER L'ÉGALITÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL

CEPS (ES): PROMOUVOIR LA MISE EN ŒUVRE  
DE LA LÉGISLATION SUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

PROVINCE DE PIACENZA/ETHOS/CE.SVI.P. (IT):  
MUTUALISATION DE LA FORMATION DES FEMMES  
ENTREPRENEURS DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

VILLE DE GRENOBLE/CIDFF (FR): CRÉER UN CENTRE  
DE RESSOURCES POUR FEMMES ENTREPRENEURS

COMPANION (SE): PROMOUVOIR LE MÊME ACCÈS AU CRÉDIT  
POUR TOUS

VILLE DE MODÈNE/LEGACOOOP MODENA (IT): MUTUALISATION  
POUR UNE MEILLEURE FORMATION ET PLUS DE MOBILITÉ CHEZ  
LES FEMMES EMPLOYÉES

ADELIE/VILLE DE DUNKERQUE (FR): MUTUALISATION  
D'INITIATIVES POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES FACE À L'EMPLOI

CARBERY HOUSING ASSOCIATION/WEST CORK LEADER  
CO-OPERATIVE SOCIETY LTD./CORK COUNTY DEVELOPMENT  
BOARD (IR): SOUTENIR LES PROMOTEURS DE L'ÉGALITÉ  
DES CHANCES AU SEIN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

112 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

122 ANNEXE: PARTENAIRES DESE0

## CONTEXTUALISATION DU PROJET

REVES, coordinateur du Projet, est un réseau européen unique. Il fédère des collectivités locales et des acteurs de

l'économie sociale dans le but de tisser des partenariats stables et des politiques communes en vue d'un développement local socialement durable et de l'inclusion sociale. Il a été créé officiellement en septembre 1997 sous la forme d'une association internationale sans but lucratif, par un groupe de villes telles que Östersund (Suède) et Reggio Calabria (IT), en coopération avec la Confédération européenne des coopératives de travail associé, des coopératives sociales et des entreprises sociales et participatives (CECOP). La Déclaration de Reggio a été alors élaborée et s'est convertie en Charte de REVES qui définit les cibles et les lignes directrices de la coopération locale et internationale au sein de REVES. En 9 années d'existence de ce réseau REVES, ses notions-clés - à savoir, le partenariat, la participation, la cohésion sociale et un nouvel emploi de qualité pour la création d'une nouvelle aide sociale pluraliste au niveau local - ont été analysées et développées en commun dans les différentes réalités locales des 15 Etats membres de l'UE, auxquels se sont ajoutés le Maroc et la Russie.

### LE CADRE STRATÉGIQUE DU PROJET DESE0: REVES

Depuis plusieurs années, REVES construit une approche pluridisciplinaire, fondée sur le partenariat, pour planifier et évaluer la politique locale. La notion de Responsabilité sociale de l'entreprise a été élargie jusqu'à engager tous les acteurs-clés sur un territoire donné et s'est transformée en Responsabilité sociale territoriale (TSR®). TSR® a été et est toujours en cours d'élaboration dans le cadre de plusieurs projets et autres activités. Ses principes correspondent à des objectifs

communs de la «Stratégie européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale», tels que la mobilisation de toutes les instances concernées, les filiales et l'application d'une approche pluridimensionnelle pour promouvoir l'inclusion sociale. Les activités de REVES sont étroitement liées aux politiques de l'Union européenne, d'une part, et aux processus de développement local, d'autre part. En tant que relais entre les différents territoires, et entre les territoires et l'UE, le réseau représente un laboratoire unique d'innovation socioéconomique.

DESEO a été conçu par le réseau REVES dans le cadre de sa stratégie d'inclusion sociale et d'anti-discrimination. La plupart des partenaires du projet sont membres de REVES.

Avec ses 82 membres répartis sur 50 territoires de 15 pays européens, REVES présente un banc d'essai important pour la mise à l'épreuve des résultats du projet DESEO et pour en assurer une large diffusion. Sa charte établit en toute clarté qu'un des objectifs du réseau est «*la mise en œuvre de l'égalité des genres*». Le réseau a déjà réalisé différents projets qui se sont penchés sur la conjugaison entre développement local et le rôle de l'égalité des genres (tels que la création d'entreprises par des femmes, l'amélioration des activités de communication/RP des organismes publics et de l'économie, sociale, etc.). Ses membres – collectivités locales et acteurs de l'économie sociale – peuvent offrir une expertise riche dans le domaine du développement local, de l'égalité des genres, de la RSE/TSR, de la coopération territoriale et de différentes autres dimensions qui y sont associées.

Dans la plupart des initiatives évoquées, les opérateurs de l'économie sociale sont à la fois le groupe cible (en tant qu'employeurs) et les bénéficiaires finaux (en tant que membres/salariés de leur organisation). Ils sont en meilleure position pour analyser les besoins et potentiels ainsi que pour expérimenter de nouveaux modèles de coopération et de participation. En outre, ils sont idéalement placés pour surveiller l'impact des différentes actions entreprises dans la mise en œuvre de ces modèles. Enfin, nous ne pouvons ignorer qu'une bonne part des membres et salariés de l'économie sociale sont des femmes.

## DESEO – LE PROJET

Lors de son Sommet de Lisbonne en 2000, le Conseil européen a clairement souligné l'importance «de promouvoir tous les aspects de l'égalité des chances dans les politiques d'emploi». Dans les objectifs du «Programme de la Stratégie-cadre communautaire en matière d'égalité entre les hommes et les femmes», figure l'intention explicite



«d'améliorer la compréhension des questions d'égalité entre les hommes et les femmes...».

Un instrument important capable de tisser un lien entre le développement économique et l'égalité des genres ne semble cependant pas suffisamment exploré jusqu'à présent, il s'agit du clustering. En effet, dans le cadre des stratégies visant à promouvoir le développement local et la croissance économique, le clustering joue un rôle de plus en plus important. L'échange de compétences et de connaissances, les processus de gestion commune et le partage des ressources entre différentes entreprises et autres structures s'avèrent avoir le vent en poupe. Cependant, les clusters ne présentent pas seulement un potentiel de coopération fructueuse, *porteuse de croissance*, mais ils contribuent également et de manière significative aux processus d'inclusion sociale au niveau local; ils nouent des liens entre les personnes et combattent les stéréotypes.

L'égalité d'accès des femmes et des hommes à la vie économique et sociale doit être perçue comme un élément de ces processus innovants qui encouragent le développement de proximité, dans lequel s'inscrit la croissance économique. Jusque là, des aspects tels que la promotion de l'égalité des genres et des chances en général *par la création de clusters* ont été plutôt négligés.

Des acteurs tels que l'économie sociale et les collectivités locales pourraient exploiter plus largement les potentiels des clusters et ajouter une nouvelle valeur, donner un contenu nouveau à cette notion qui s'alimente trop largement de la volonté d'amélioration de la compétitivité, et cette nouvelle dimension pourrait être celle de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Le projet «DESEO – Développement de districts de l'égalité des chances dans les territoires de l'économie sociale» analyse les expériences et potentiels existants afin de promouvoir un système de clustering de proximité (économie sociale) qui tend à valoriser des mécanismes en vue d'une égalité de participation des femmes et des hommes à la vie économique et sociale. Les expériences tant des collectivités locales que des opérateurs de l'économie sociale ont été réunies et de nouvelles méthodes de coopération ont été conçues entre acteurs de l'économie sociale et/ou entre acteurs de l'économie sociale et collectivités locales/régionales.

Ces activités ont abouti à une première conception de futurs clusters de proximité qui intègrent les éléments suivants:

- a. Des méthodes de mise au point d'instruments qui aideront à créer des activités de clustering entre différentes organisations

- de l'économie sociale ou dans le cadre de partenariats entre l'économie sociale et les collectivités locales/régionales;
- b. L'amélioration des services/structures des clusters existants;
  - c. Des critères de financement local pour soutenir les clusters évoqués;
  - d. Des méthodes de valorisation locale d'expériences de clusters;
  - e. Des éléments d'évaluation de la performance des clusters engagés dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

D'une part, le processus évoqué permet d'améliorer les instruments *existants* tels que l'accueil de la petite enfance, des systèmes de formation ou de temps de travail flexibles. Par ailleurs, les partenaires ont œuvré à la mise au point de nouveaux outils (conception de nouveaux services de transport et des modules de formation spécifiques pour l'après congé parental, la création de systèmes communs d'accompagnement de la gestion, le développement de nouveaux systèmes de soutien aux entreprises créées par des femmes, tels que le microcrédit, etc.).

Les partenaires suivants ont contribué aux activités du projet:

- Administration de la Province de Piacenza (IT)
- CE.SVI.P. (IT)
- Ethos (Coopérative sociale) (IT)
- Ville de Modène (IT)
- Lega Provinciale Cooperative e Mutue Modena (IT)
- Ville de Messine (IT)
- Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto (IT)
- Ville de Grenoble (FR)
- Centre d'Information des Droits des Femmes de l'Isère (CIDFF) (FR)
- Ville de Dunkerque (FR)
- ADELIE (FR)
- Carbery Housing Association (IR)
- West Cork Leader Co-operative Society Ltd. (IR)
- Cork County Development Board (IR)
- Coompanion (SE)
- CEPS (ES)

## LES GRANDES THÉMATIQUES ET LA MÉTHODOLOGIE DU PROJET DESEO

DESEO s'est donné pour finalité d'établir des clusters économiquement *durables* qui encouragent différentes dimensions de l'égalité des genres, en particulier, et de l'égalité des chances, en général. Les partenaires *ont donc fondé*

*leur travail sur les ressources existantes et disponibles plutôt que d'identifier et de lancer des projets tout à fait nouveaux qui auraient sans doute exigé de nouveaux moyens.*

Au niveau local, le projet DESEO a rassemblé des ressources de l'économie sociale pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes en donnant la priorité:

6. A la sensibilisation et l'information sur l'égalité des chances et l'anti-discrimination ainsi qu'à la mise en œuvre de la législation pertinente;
7. Aux instruments adéquats pour promouvoir l'équilibre entre travail et vie, et au congé parental; ces instruments couvrent des dimensions telles que les transports;
8. Aux instruments adéquats pour promouvoir la formation/l'entrepreneuriat, notamment l'accès au financement.

Compte tenu de la complexité de la problématique et de la conjugaison assez inhabituelle d'une notion jusqu'ici assez économique avec une perspective d'égalité de chances, le projet a exigé une structure et procédure claires. Sa mise en œuvre s'est déclinée comme suit:

Phase I: Définition des problèmes et besoins de chaque territoire partenaire: Quel est le problème? Quel type de cluster pourrait être établi – quel objectif précis devrait-il avoir? Quels éléments de coopération devraient être améliorés (dans le cas de clusters existants)?

Phase II: Cartographie des ressources *existantes*: Quelles ressources s'avèrent nécessaires et disponibles?

Phase III: Trouver des méthodes de mutualisation des ressources: comment mutualiser les ressources disponibles?

Phase IV: Quelle est la valeur ajoutée des clusters à créer sur chaque territoire?

Phase V: Test

Au terme du projet, les partenaires de DESEO ont élaboré des recommandations, dont certaines lignes directrices pour la mise sur pied d'activités de clusters qui conjuguent avec succès l'égalité des chances et l'engagement des collectivités locales.

**Cette publication devrait permettre aux lecteurs de reconstruire le processus DESEO et de tirer leurs propres conclusions en matière de transférabilité des modèles développés sur leur territoire.**

**Après quelques considérations théoriques sur le clustering qui intègre une perspective de genre dans le chapitre 2, le chapitre 3 donne une première définition d'un cluster DESEO, et énonce des normes minimales pour son établissement et fonctionnement.**

**Cependant, ne perdons pas de vue que jusqu'à présent, il n'existe guère de clusters ou de structures similaires, qui s'inscrivent dans une optique d'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Le chapitre 4 présentera donc quelques illustrations de bonnes pratiques qui associent la mutualisation des ressources locales et des objectifs sociaux plus généraux.**

**Dans le chapitre 5, la définition et les exemples évoqués seront mis en regard de réseaux et autres structures qui font la promotion de différentes dimensions de l'égalité des chances: qu'est-ce qui les différencie des clusters?**

**Le chapitre 6 propose des outils de planification et d'évaluation aux clusters locaux qui s'engagent dans la promotion de l'égalité des chances.**

**Une ébauche et une évaluation de conceptions de clusters de proximité et des activités d'expérimentation réalisées par les différents partenaires du projet sont décrites au chapitre 7.**

**Les tests locaux déjà mentionnés représentent enfin la base pour la définition de normes et principes minimaux au niveau européen en vue du développement de clusters qui intègrent la promotion de l'égalité des chances et certaines recommandations générales adressées aux gouvernements nationaux et au niveau européen. C'est le chapitre 8 qui conclut cette publication.**

## ANTÉCÉDENTS THÉORIQUES – AJOUTER DE LA VALEUR À UNE NOTION ÉCONOMIQUE INNOVANTE

Les expériences que REVES a vécues au fil de la construction de partenariats locaux révèlent en toute clarté

que pour être durables, les clusters ne peuvent être lancés ou établis par des politiques qui agiraient isolément, mais ils doivent compter sur l'initiative et la participation des différentes parties prenantes au niveau local. Il est néanmoins d'une importance cruciale qu'ils puissent jouir d'un soutien ferme pour se développer sur le territoire, grâce à une adaptation de la législation mais aussi grâce à des attitudes positives à l'égard de l'entrepreneuriat et grâce aux avantages de l'intégration sociale.

Contrairement à la situation qui prévaut aux Etats-Unis, les PME et les acteurs individuels sont, en Europe, engagés dans une plus large mesure dans les processus de cluster. Les modèles de Robert Putnam et Richard Normann apportent de nouveaux éléments au projet diamant: à la rentabilité s'ajoutent le bénéfice social et individuel. Le capital social joue un rôle vital.<sup>1</sup>

Parmi les facteurs-clés du succès des clusters, on peut épinglez:

- La création de clusters dans de nouveaux domaines industriels (qui répondent à des besoins précis);
- Des connaissances et compétences territoriales spécifiques qui sont utilisées intelligemment au cours de la planification et réalisation des processus de clustering;

---

<sup>1</sup> Cfr. par exemple: Richard Normann (2000): "Service management"; Robert Putnam (1988): "Hanging together"; Robert Putnam (2004): "Democracies in flux"

CLUSTERS: INTÉGRER  
LA PERSPECTIVE DE GENRE

- Une liberté suffisante laissée aux entrepreneurs pour transformer des idées de marché, couronnées de succès, en un cluster;
- L'intégration du clustering en tant que moteur du développement socioéconomique aux stratégies et politiques locales à long terme;
- La création d'avantages territoriaux par le développement de synergies entre différents clusters d'une région, ou
- La coopération entre entreprises, société et université dans de nouveaux domaines innovants (triple hélice).

Les facteurs évoqués sont applicables à tout type de clusters. D'autres éléments, qui devraient être pris en considération sont la taille (variable), la structure (verticale, horizontale), la technologie et le niveau de connaissances, la(les) localisations et l'enracinement dans le territoire, des éléments qui assurent la durabilité. C'est en association étroite avec ces éléments que les modalités de développement de l'égalité des chances et d'autres aspects sociaux sont mis au point.

Les clusters peuvent favoriser la croissance grâce à des liens et des synergies entre entreprises et autres acteurs locaux. Il n'y a cependant pas de «recette miracle» pour l'établissement de clusters (qu'ils soient traditionnels ou DESEO). Il n'existe pas de guide qui décrive le meilleur mode de tissage de ces liens et relations afin de réaliser le progrès économique et la cohésion sociale dans une zone géographique précise. L'expérience fait ou, tout au moins, *devrait* toujours faire partie du processus.

Une dimension positive du phénomène cluster réside dans les principes et méthodes qui fondent les structures et sont différents de ceux utilisés dans les entreprises compétitives. Le lien entre les entreprises qui sont normalement séparées peut entraîner l'émergence de domaines innovants et de potentiels de croissance. Dès lors, il semble intéressant d'explorer également les possibilités de fonder l'égalité des chances dans le cadre de ces processus de clustering.

Pour conclure, il semble évident que dans tous les domaines de clustering et d'accompagnement des clusters, la créativité soit nécessaire pour décider où (territoire et/ou secteur industriel) et par quelles activités et voies un cluster est mis en place. La créativité et le courage d'innover sont d'autant plus nécessaires que le clustering se donne une dimension précise d'égalité entre les femmes et les hommes.

La valeur des clusters dans la promotion non seulement de la croissance économique mais

L'ÉGALITÉ DES GENRES DANS LE CLUSTERING  
- LES POTENTIALITÉS DE L'ÉCONOMIE  
SOCIALE ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES

aussi de dimensions de l'inclusion sociale telles que l'égalité des chances a été jusqu'à ce jour assez sous-estimée.

Cependant, comme nous l'avons mis en lumière, les clusters sont des vecteurs idéaux non seulement de la coopération économique mais aussi de la création d'outils communs qui doivent permettre une meilleure participation des femmes et des hommes au développement économique et social au niveau local. Pour autant que leur conception soit adaptée, les clusters pourraient encourager tant l'innovation que les activités économiques, la vie sociale et l'engagement civique.

L'économie sociale et les collectivités locales sont, par leur nature même, capables d'utiliser et expérimenter ce potentiel. En faisant la démonstration du succès de nouvelles méthodes de clustering, elles pourraient ajouter de la valeur à des notions de Responsabilité sociale de l'entreprise/Responsabilité sociale territoriale (TSR®), qui n'ont pas encore donné la pleine mesure du développement de cet aspect de l'«égalité des genres».

Par ailleurs, les structures de l'économie sociale sont plus prioritairement concernées car elles emploient un nombre élevé de femmes tant parmi le personnel d'exécution que parmi le personnel d'encadrement.

Par la création d'un type précis de cluster – au service de leurs propres desseins et/ou de l'environnement local –, les opérateurs de l'économie sociale pourraient promouvoir la participation des femmes et des hommes à la vie sociale et économique, à la création d'entreprises, à l'équilibre travail-vie, au bien-être de leurs salariés et ainsi, à leur propre performance économique qui conserve toute son importance. Les entreprises qui (temporairement) manquent de ressources financières, de capacités de gestion ou de lieux où s'implanter pourraient bénéficier de structures communes et contribuer grâce à leurs connaissances, compétences de formation, etc. L'économie sociale pourrait donner l'exemple en créant des structures qui aideraient à établir un équilibre entre les aspects économiques et sociaux du développement local. Dans cette optique, le genre pourrait être perçu plus comme une opportunité que comme un obstacle.

Le public serait ainsi sensibilisé à l'importance cruciale de l'égalité entre les femmes et les hommes dans toute dimension de la vie sociale et économique alors qu'elle en a été souvent considérée comme un élément isolé.

Pour compléter la notion de «cluster traditionnel», un cluster de l'économie sociale qualifié du nom du projet DESEO a été défini comme suit: «... un groupe d'entreprises de l'économie sociale travaillant sur la base de la mutualisation de ressources et services, un effet induit de multiplication de compétences et connaissances, ainsi que des systèmes de gestion commune. Les activités se fondent sur la collaboration et un objectif convergent qui s'impose à tous les acteurs en vue de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes comme un élément important de l'innovation, de la solidarité, de la participation et du développement local en général».

Grâce à l'engagement dans ou le soutien des activités des clusters par les collectivités locales, un cluster de l'économie sociale pourrait devenir une structure territoriale si des objectifs identiques étaient poursuivis. Il convient de souligner ici que les structures partenaires de ces clusters ne doivent pas nécessairement être implantées physiquement au même endroit ou dans un environnement proche, même si elles font toutes partie de la même ville ou région.

Les collectivités locales peuvent donc capitaliser. En offrant leur soutien et en s'engageant de manières plurielles, elles verront émerger des possibilités d'amélioration, de décentralisation et de création de services qui faciliteront l'accès des femmes et des hommes au marché du travail, à la vie sociale, etc. A cette fin, elles devront cependant travailler à de nouvelles formes de soutien et de coopération entre le public et le privé. Le cadre légal et financier devra être adapté.

Il faut cependant prendre également en considération que l'établissement de clusters peut présenter des risques. Il engendre souvent ou peut être entravé par de longues procédures bureaucratiques. En outre, l'objectif doit être clair et commun à tous les partenaires. Enfin, une volonté ferme de coopération et de partage de la charge par tous les acteurs est une condition essentielle au succès.

DESEO a pour finalité d'analyser ces défis et les obstacles existants. Avec la définition de normes minimales communes pour la création de clusters ainsi que de leurs activités d'expérimentation, les partenaires ont recherché des solutions en vue de dépasser les problèmes mentionnés. Ces aspects seront traités de manière détaillée dans les chapitres qui suivent.

*En conclusion, soulignons que dans le cadre du projet DESEO, le clustering sera défini au sens le plus large possible. Différentes formes, voire différents types de clusters peuvent être créés. Les objectifs peuvent également être de nature différente en fonction des différents aspects de l'égalité entre les femmes et les hommes, tels que l'emploi et l'entrepreneuriat, la formation, l'équilibre travail-vie, etc.*



## **Exemple 1 – Promouvoir l'égalité d'accès au travail: entrepreneuriat et emploi**

Un incitant important pour l'inclusion de la perspective de genre dans ces processus de clustering est de permettre à une ville ou une région d'exploiter les potentiels de croissance créés par les nouveaux entrepreneurs femmes et hommes.

Cependant, la perspective de genre est souvent absente dans la recherche et le développement de politiques d'entreprise ainsi que dans la création de clusters. Les aides traditionnellement offertes aux entreprises sont souvent versées à des entreprises et secteurs dominés par des hommes.

Promouvoir l'entrepreneuriat comme étant un élément important de l'égalité des chances revient à construire sur la base de compétences et capacités complémentaires diverses de personnes différentes. Une telle attitude peut aboutir à des résultats positifs si les femmes et les hommes se voient offrir des possibilités suffisantes de créer et de conduire leurs entreprises selon les modes opératoires qu'elles et ils ont choisis, éventuellement conjointement avec des collègues et associés.

Pour en assurer l'avènement, ils pourraient être appelés à travailler en clusters à leur tour ou à être soutenus par des structures de clusters d'autres parties prenantes locales (qui seraient profondément intéressées à promouvoir l'entrepreneuriat et l'emploi local ainsi que la cohésion sociale de proximité).

La coopération dans le cadre de clusters pourrait apporter différents éléments de soutien à l'entrepreneuriat féminin et masculin. Les avantages vont de l'échange de savoir-faire, de l'utilisation commune de l'infrastructure, voire des ressources humaines à des fonds de garantie commun en vue d'améliorer l'accès au crédit, à des services communs qui répondent de manière personnalisée aux besoins d'entrepreneurs et de travailleurs, pour n'en mentionner que quelques-uns.

Les collectivités locales, l'économie sociale, les structures privées qui apportent leur concours aux futurs entrepreneurs, aux associations engagées dans le domaine de l'égalité des chances, aux structures de l'économie sociale et aux universités pourraient ainsi valoriser leur efficacité et accès aux services qu'elles destinent à des groupes cibles précis grâce à la mutualisation des forces et des ressources pour inscrire ce soutien dans le long terme.

Il semble évident que les structures de cluster qui font la promotion de l'entrepreneuriat aideront plus que vraisemblablement et dans la même foulée à la création d'emplois.

Dans des conditions précises, les clusters pourraient aussi assurer des emplois en mutualisant leur financement. Les travailleurs ainsi

employés seraient mobiles, *en fonction des besoins*, dans et entre les structures de clusters.

A cette fin, une conviction ferme et une solide volonté politique sont fondamentales, et elles se façonneront si les différentes parties prenantes et les politiciens reconnaissent que le clustering peut contribuer de manière significative à la réduction de coûts du chômage, de l'exclusion sociale et du retard économique que toute la communauté locale devrait sinon assumer.

### **Exemple 2 – Promouvoir l'égalité d'accès au travail: la formation**

Que les clusters soient créés à cette fin précise ou non, ils peuvent concevoir des modules de formation pour leurs travailleurs d'aujourd'hui et de demain. La configuration de cette dimension peut se faire en coopération avec d'autres parties prenantes locales ou régionales.

Le besoin, par exemple, d'organiser des séminaires qui développent les compétences de gestion, notamment des femmes, est criant. Il va de même des «cours de recyclage» qui s'adressent aux femmes et aux hommes qui reprennent le travail après un congé parental. En fonction des besoins précis des travailleurs, du temps, des activités entrepreneuriales et de la disponibilité des travailleurs et des formateurs, différentes formes de formation pourraient être mises au point (dont des cours en ligne et l'accompagnement d'un mentor qui pourrait être lui-même employé par un cluster). La réalisation d'activités de cluster dans ce domaine dépend, bien sûr et dans une large mesure, des secteurs d'engagement des différentes entreprises d'un cluster. Des cours de formation communs sur la gestion, par exemple, pourraient s'avérer plus faciles à concevoir que la formation destinée aux travailleurs qui reviennent à un moment donné d'un congé parental et se réinsèrent dans un domaine d'activité précis.

### **Exemple 3 – Promouvoir l'équilibre travail-vie**

Les difficultés rencontrées sur la voie de la recherche d'un équilibre entre la vie et le travail sont le fruit d'un décalage entre les changements intervenus dans la vie et dans d'autres domaines. Peter McDonald<sup>2</sup> fait observer que la fécondité est particulièrement faible dans les sociétés où les femmes jouissent de l'égalité des chances dans l'éducation et le travail mais doivent néanmoins assumer une part

---

2 Peter McDonald (2000): "Gender Equality, social institutions"

indue du travail familial. Livia Olah<sup>3</sup> estime que les femmes en Suède ont plus facilement un deuxième enfant lorsque leur mari a pris un congé parental après la naissance du premier enfant.

Même s'il semble s'opérer un glissement vers une plus grande symétrie dans la division du travail, d'autres changements sont nécessaires pour assurer un meilleur partage des charges familiales au sein de la famille mais aussi entre les membres de la communauté de proximité, qui encouragerait une plus grande égalité de participation des citoyens à la société et l'économie.

Les clusters ne présentent pas seulement un potentiel de promotion de l'entrepreneuriat et de l'emploi des femmes et des hommes, mais ils créent aussi des instruments permettant de mieux compatibiliser la vie de travail et la vie privée, notamment l'engagement civique.

Des services tels que les transports et les services d'accueil de la petite enfance, conçus et partagés par plusieurs entreprises, pourraient être créés et adaptés aux besoins précis des travailleurs *hommes et femmes*. Les collectivités locales ainsi que d'autres prestataires de services pourraient souhaiter rejoindre des initiatives de ce genre qui pourraient, par exemple, aider au moins partiellement à résoudre les problèmes qu'engendre une carence de services publics adéquats.

Un autre aspect important est la flexibilité des horaires de travail. Le projet CARE<sup>4</sup> a exploré d'éventuels nouveaux systèmes ou accords sur le temps de travail que l'on peut qualifier de "à la carte". En prêtant une plus grande attention aux capacités, disponibilités et besoins des différents groupes de travailleurs et dans le respect des besoins de l'employeur, on pourrait accroître l'efficacité de l'entreprise. Les clusters permettent d'expérimenter ces systèmes et d'en tirer un avantage plus important que des entreprises individuelles, notamment si elles sont engagées dans des activités similaires et si elles peuvent, ainsi, échanger plus aisément des ressources humaines.

D'autres mesures dont la finalité est l'équilibre entre le travail et la vie des travailleurs pourraient prévoir des activités de loisir pour les travailleurs (et leurs familles). La mutualisation de lieux, pour ne donner qu'un exemple, pourrait s'avérer intéressante dans le cadre d'un cluster.

Les entreprises de l'économie sociale sont très indiquées pour expérimenter de telles activités de cluster compte tenu que les principes sous-jacents de leur pratique de travail – tels que la coopération, la solidarité et l'indivisibilité des bénéfiques – ouvrent la voie vers de telles formes de coopération.

---

3 Livia Olah (2003): "Gender fertility: second birth in Sweden and Hungary"

4 Cfr.: [www.reves-portrayal.net](http://www.reves-portrayal.net); REVES: "A guide for a local strategic approach to the reconciliation of work, family and public life" (2007).

## DÉFINITION OPÉRATOIRE D'UN CLUSTER DESEO

Même si DESEO a défini le clustering envisagé sous l'angle de l'égalité des chances, au sens le plus large du terme, tous les types de clusters présentent des caractéristiques communes. Au fil des premières phases du projet, les partenaires de DESEO ont conçu une définition opératoire et des normes communes qui devraient être respectées lors de la création de structures de clusters dans différents domaines:

### **En ce qui concerne leurs objectifs, les clusters de l'économie sociale qui entendent promouvoir l'égalité des chances:**

- a. reposent sur des objectifs communs *qui conjuguent la dimension économique et sociale (ainsi que des aspects environnementaux et culturels)* et plus précisément;
- b. développer et promouvoir des *structures de l'économie sociale en tant qu'instruments d'égalité d'accès* des femmes et des hommes au travail, à la vie de famille, à la vie publique et à la vie privée (c'est-à-dire une approche proactive de l'égalité des genres et des chances en général);
- c. favoriser *l'égalité d'accès des femmes et des hommes à des services de qualité* (dont les financements/crédits, l'emploi, etc.);
- d. conduire à *la création et au maintien d'instruments mutualisés (structures, services, etc.) à moyen et long terme.*

### **En ce qui concerne leurs implantations et ressources, les clusters de l'économie sociale qui entendent promouvoir l'égalité des chances:**

- e. sont établis *au niveau local et régional* (dans une zone géographique limitée);

- f. reposent sur *une mutualisation des ressources* (lieux, ressources humaines, financements, équipements, expertise...) et, par conséquent, sont positionnés sur *une cartographie complète des ressources (disponibles/potentiellement disponibles)* et une *analyse des compétences* de chacun des partenaires potentiels (transfert et mutualisation également de l'expertise);
- g. sont développés dans le cadre d'une *stratégie à long terme élaborée en commun en vue du développement local/de l'égalité des chances et de l'anti-discrimination*;
- h. requièrent le *soutien et l'apport permanents de tous les partenaires en termes de ressources et de participation concrète* à toutes les actions/opérations telles qu'elles ont été définies en commun dans la stratégie à long terme (pas d'activités ponctuelles ou d'engagements «à la carte» comme c'est souvent le cas dans les réseaux);
- i. sont «*auto-soutenables*» (*autosuffisants*), c'est-à-dire indépendants de financements extérieurs ponctuels (dont les financements publics) sauf si ceux-ci représentent des financements structurels à moyen et long terme (comme, par exemple, le prévoit le programme LEADER).

**En termes de gouvernance et de relations entre les partenaires, les clusters de l'économie sociale qui entendent promouvoir l'égalité des chances:**

- j. exigent une *égalité de traitement de tous les partenaires, des responsabilités communes et des processus décisionnels participatifs (réciprocité/égalité dans le cadre du cluster)*:
  - l'éventail des contributions des différents partenaires peut être large mais elles doivent toutes jouir de la même reconnaissance;
  - les initiatives qui sont associées aux activités du cluster sont initiées après en avoir discuté et décidé entre tous les partenaires;
- k. doivent assurer une *reconnaissance mutuelle des compétences* afin de valoriser le partenariat et le rôle de chaque partenaire;
- l. pourraient nécessiter *l'intervention d'animateurs/intermédiaires pour faciliter les processus de négociation* entre les partenaires, notamment dans la phase initiale: ces animateurs pourraient être des personnes ou des représentants externes de structures partenaires – leur rôle et leurs compétences doivent être acceptés par tous les partenaires;
- m. requièrent *des stratégies de communication bien élaborées* entre tous les partenaires.

**En ce qui concerne la coopération locale, les clusters de l'économie sociale qui entendent promouvoir l'égalité des chances:**

- n. comptent idéalement, parmi leurs partenaires ou promoteurs, des collectivités locales qui pourraient profiter des activités de clusters pour améliorer/décentraliser/créer des services de proximité et articuler les activités des clusters, la coopération locale qui est associée, et leurs politiques et stratégies:
    - cette coopération demande cependant du temps et de l'espace pour affiner une méthodologie de travail en commun qui prenne en considération les spécificités et attentes mutuelles de deux partenaires (économie sociale et collectivité locale);
    - les collectivités locales doivent pouvoir adapter les cadres légaux et financiers aux nouvelles formes de coopération locale telles que les clusters;
- Attention: Dans ce cas également, la coopération repose sur une égalité de traitement et une réciprocité entre les deux partenaires, une *mutualisation des ressources* et *non* sur une concurrence déloyale, de simples logiques de subsidiation ou de domination d'un partenaire (les décisions sont prises en commun)!
- o. pourraient se fonder sur *une coopération entre un nombre limité de partenaires dans la première phase, mais:*
  - p. peuvent *s'ouvrir à la coopération avec d'autres parties prenantes locales* une fois mises en place et stabilisées les structures de clusters;
  - q. avoir une fonction d'incubateurs, à savoir conduire à identifier d'autres initiatives à venir sur lesquelles pourraient travailler les partenaires dans ou en dehors des structures de clusters (autant d'occasions de consolider les relations entre les partenaires locaux).

Enfin, il convient de souligner que les clusters de l'économie sociale qui entendent favoriser l'égalité des chances ne sont pas de simples instruments de relations publiques et de marketing.

Jusque là, il y a peu d'instruments tels que des clusters dont la finalité est de promouvoir l'égalité des chances, avec des ressources mutualisées entre les différentes entreprises de l'économie sociale. Il est plus difficile aujourd'hui de trouver des collectivités locales engagées dans de telles activités, c'est-à-dire dans une coopération entre l'économie sociale et les collectivités locales, qui aille au-delà d'un soutien sous forme de subsides, de contrats publics ou de programmes précis trop souvent ponctuels, et ne s'inscrivant donc pas dans la durée.

## EXEMPLES DE PROCESSUS DE MUTUALISATION ET DE CLUSTERING SUR UN TERRITOIRE

Les exemples de bonnes pratiques, identifiés au début des activités du projet, ne sont pas en lien direct avec l'égalité des genres. Cependant, en ce qui concerne tous les autres aspects, ils sont proches de ce qui a été conçu comme un cluster DESEO (cfr. les critères ci-dessus énoncés) et pourraient nous donner quelques premières idées de structures, contributions, méthodologie, etc.

### **Les pactes territoriaux – caractéristiques**

### LES PACTES TERRITORIAUX

Les pactes territoriaux pour l'emploi sont promus par la Commission européenne depuis le Conseil européen de Florence (1993). Dans ce contexte, la Commission met particulièrement l'accent sur l'aide aux régions urbaines et rurales qui connaissent de graves problèmes de chômage. Dans le cadre des programmes et initiatives déjà en cours, comme les Fonds structurels/URBAN, etc., une sélection de territoires reçoivent un soutien technique et financier.

Environ 80 Pactes territoriaux ont été cofinancés par la Commission européenne. Ils obligent tous les régions et villes à définir des stratégies plus concrètes et participatives qui se fondent sur des partenariats et à adopter une position plus responsable en matière de prise de décisions.

Aujourd'hui, les pactes territoriaux n'existent plus. Plusieurs partenariats locaux couronnés de succès et leurs initiatives ont été cependant tout à fait intégrés aux programmes des Fonds structurels.

Étaient parties prenantes du partenariat d'un pacte territorial des autorités publiques, des associations, des partenaires sociaux et des professionnels. Tous les partenaires devaient poser un diagnostic de la situation locale et des problèmes spécifiques, en y intégrant – dans toute la mesure du possible – des perspectives, avis et préoccupations de chaque acteur concerné par ces problèmes. Les partenaires devaient ensuite soumettre une proposition commune de a) stratégie à long terme et actions concrètes (dont de nouvelles initiatives et actions de coordination de celles en place), b) mobilisation et (re-)répartition des ressources disponibles et c) (re)distribution des tâches et responsabilités.

Les pactes territoriaux sont allés au-delà de la coopération comme dans le cadre des comités de suivi des Fonds structurels. Ils se sont caractérisés par une démarche qui partait de la base, une démarche ascendante, et un partenariat élargi qui a permis à différents partenaires locaux de construire ensemble des mesures et de coordonner différentes actions sans être trop dominés par l'administration locale. Outre la planification et la mise en œuvre de quelques nouvelles initiatives, les pactes se sont surtout concentrés sur une meilleure coordination des mesures existantes.

Avec ces pactes territoriaux, c'est un nouveau type de partenariat qui a été créé. Il était différent des partenariats traditionnels et des partenariats publics-privés, souvent à court terme, et de leur démarche compétitive. La plupart des pactes territoriaux font montre d'un grand potentiel d'innovation. Ils encouragent un nouveau type de coopération de proximité, une nouvelle dynamique, une meilleure efficacité des services locaux et des politiques grâce à une nouvelle répartition des responsabilités et ressources, voire de nouvelles formes de gouvernance locale.

## **Exemples de pactes territoriaux**

### *Le Pacte territorial pour l'emploi en région Bruxelles-Capitale (B)*

Dans le pacte territorial en région Bruxelles-Capitale, se sont engagés et sont toujours engagés les partenaires suivants:

- Ministère de l'économie et ministère de l'emploi de la région Bruxelles-Capitale
- Conseil économique et social (avec les partenaires sociaux)
- Secrétariat régional de développement urbain
- Institut francophone de formation de Bruxelles
- Office flamand de l'emploi et de la formation professionnelle



- Institut de formation permanente pour les classes moyennes et PME
- Institut flamand pour l'entrepreneur indépendant
- Office de promotion du tourisme
- Port de Bruxelles
- Téléport
- Société régionale d'investissement, Bruxelles
- Office régional bruxellois de l'emploi (ACTIRIS, anciennement ORBEM)

D'autres acteurs locaux du secteur privé, d'associations, d'universités et d'autres structures ont été engagés dans des activités ponctuelles, sur des thématiques et dans des domaines précis. Mais ces structures ou experts ne participent pas à l'Assemblée générale. Le pacte est coordonné par le directeur général d'ACTIRIS.

Les frais de personnel et les frais généraux de coordination, d'études, de communication, de diffusion d'informations et de publicité du pacte ont été financés par la CE alors que les autres frais sont pris en charge par les partenaires.

Les priorités, la stratégie et les actions du partenariat sont discutées en commun au sein de l'Assemblée générale et déclinées dans différents groupes de travail. Tous les groupes de travail ont été dotés d'un «pilote» chargé d'organiser les réunions, de faire rapport sur les activités du GT au cours de la plénière et d'inviter des experts extérieurs. Parmi les sujets abordés au cours des réunions des GT, épinglons a) des éléments concrets de chaque mesure (détails), b) la répartition des tâches entre les différents partenaires, c) la définition des compétences, d) l'établissement d'un calendrier pour chaque phase de la mise en œuvre, e) une estimation des coûts et, si nécessaire, f) des possibilités de collectes de fonds supplémentaires. Cependant, les décisions finales sont prises en plénière par tous les partenaires.

Un des axes essentiels du pacte territorial en région Bruxelles-Capitale était de stimuler l'entrepreneuriat (notamment parmi les jeunes) dans l'économie locale et sociale. Dans cette optique, ont été établis des «centres d'entreprises». Ces structures fonctionnent comme un interface entre l'entrepreneur et diverses autres organisations. Elles fournissent un soutien administratif, de conseil en gestion, formation, permanences téléphoniques et infrastructures comme des salles de réunions ou des TI.

Les activités ont également abouti à la création d'une «Agence

bruxelloise pour l'entreprise» qui oriente et accompagne les entreprises traditionnelles et de l'économie sociale. Elle a été mise en place et cofinancée par la SDRB (Société de développement pour la région Bruxelles-Capitale), SIRDB, les centres d'entreprises et les ministères compétents de la région Bruxelles-Capitale. Ces acteurs ont contribué, grâce à leurs ressources humaines/temps de travail, à la préparation de la mise en place de l'agence.

Dans le domaine de l'économie sociale, trois grandes actions ont été envisagées:

1. Rédiger un décret qui reconnaisse le secteur de l'économie sociale comme tel et son soutien par le gouvernement régional (une condition également importante pour que l'économie sociale de la région Bruxelles-Capitale puisse avoir accès aux programmes nationaux d'aide);
2. Promouvoir et adopter des mesures de soutien de l'économie sociale, notamment des entreprises d'insertion sociale, et dans ce contexte:
3. concevoir des modules de formation spécifiques pour les gestionnaires de structures de l'économie sociale.

La plupart des objectifs ont été réalisés. En 2004, un décret sur le soutien au secteur de l'économie sociale a été publié par le gouvernement régional.

La mise au point de mesures de formation pour gestionnaires d'entreprises de l'économie sociale est toujours en cours et reprise dans le nouveau pacte 2007-2013. Mais il ne prévoit plus de groupe de travail qui traite spécifiquement de l'économie sociale: en 2004, une plateforme de l'économie sociale qui regroupe des acteurs publics et privés (économie sociale) a été créée. Elle réalisera des activités avec le pacte.

Après deux années de cofinancement direct du Pacte territorial pour l'emploi de la Commission européenne, le Pacte territorial dans Bruxelles-Capitale se poursuivra au niveau local au cours de la période 2007-2013. C'est l'ouverture d'une nouvelle marge de manœuvre dans des processus locaux de programmation. Les actions seront cofinancées par la région Bruxelles-Capitale, des parties prenantes locales privées et publiques (avant tout les partenaires) et s'y ajoutera un financement des Fonds structurels (Objectif 3).

En mai 2007, des nouveaux modes de fonctionnement, priorités et domaines d'action ont été (re-)définis en commun par les partenaires et les autres parties intéressées ainsi que des personnes clés. Le

nouveau programme est finalisé et adopté lors de la plénière du pacte en juin 2007.

*Pacte territorial en Bruxelles-Capitale: Actions concertées contre la discrimination sur le marché du travail*

Au fil de la recherche de modèles innovants en matière de mutualisation de ressources, nous avons estimé utile de nous pencher de plus près sur les actions lancées par le Pacte territorial en Bruxelles-Capitale et son groupe de travail transversal pour l'anti-discrimination sur le marché du travail. A notre avis, ces initiatives pourraient déjà illustrer très opportunément le modèle de clustering innovant entre différents acteurs sur un territoire. L'anti-discrimination englobe bien évidemment tous les aspects de l'égalité des genres.

En juin 2001, le Conseil de la région Bruxelles-Capitale (actuellement converti en Parlement) a interpellé un vaste éventail de parties prenantes locales les invitant à unir leurs forces et à lutter contre certains aspects politiques, sociaux et économiques de la discrimination sur le marché du travail. Après un certain nombre d'auditions et de débats, plusieurs initiatives ont vu le jour.

Parmi ces initiatives, il a été décidé de renforcer les actions menées à bien par ACTIRIS (qui a remplacé l'ORBEM – Office régional bruxellois de l'emploi) dans le cadre des mesures anti-discrimination du Pacte territorial pour l'emploi. Cela s'est fait avant tout en coopération avec le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme qui a pu mettre à la disposition une expertise solide dans toutes les dimensions juridiques, économiques et autres de la discrimination. D'autres parties prenantes privées et publiques, dont des associations et syndicats, se sont engagés dans les activités.

Après des négociations et de solides activités de lobby conduites par les partenaires sociaux, le gouvernement de la région Bruxelles-Capitale qui avait prévu une ligne budgétaire pour les actions anti-discrimination, a pris la décision unique et probablement jusqu'alors exceptionnelle, de confier la gestion de cette ligne et des actions entreprises dans ce cadre aux partenaires du groupe de travail anti-discrimination du Pacte territorial pour l'emploi.

Les initiatives ainsi amorcées avaient pour finalité de créer une structure d'accompagnement et de consultation pour les victimes de discrimination sur le marché du travail. Les parties prenantes ont estimé que ce bureau d'accueil devrait se trouver à proximité du bureau pour l'emploi, c'est-à-dire au sein d'ACTIRIS. Faisons simplement

remarquer que ce dernier est généralement responsable de l'administration et de la mise en œuvre de toutes les activités promues par le pacte et ses groupes de travail. Cependant, ACTIRIS ne prend pas d'initiative de son propre chef. Il faut au moins le soutien et l'approbation de trois parties prenantes différentes pour réaliser une action précise (comme, par exemple, la diffusion et publication de résultats). Les partenariats bilatéraux ne sont pas possibles.

Ce bureau ainsi que l'emploi de trois consultants par la région Bruxelles-Capitale – pour respecter la diversité – ont été financés en premier lieu par la ligne budgétaire évoquée. Cependant, la mise sur pied du bureau, son entretien, les profils d'emplois de ce bureau et la conception des instruments pédagogiques des consultants ont exigé et exigent toujours une expertise non négligeable et la mise à la disposition de temps de travail de la part des partenaires du non-marchand et des organisations syndicales, qui mettent leurs ressources humaines, établissements physiques et matériel à la disposition du partenariat.

En ce qui concerne les initiatives évoquées, d'autres actions telles que l'organisation de séminaires, le développement d'un «Cadre pour les plans de diversité des acteurs privés et publics», la conception de modules de formation pour futurs gestionnaires de la diversité dans les secteurs publics, des projets pilotes (exemple: intégration de membres de la communauté sub-saharienne au marché du travail, notamment grâce aux structures de l'économie sociale), des campagnes de sensibilisation (brochures d'information pour les nouveaux travailleurs ou les immigrants) ont été menées à bien. Elles n'ont pu être réalisées que grâce au financement de cette ligne budgétaire anti-discrimination et aux contributions des différents partenaires.

Les séminaires, par exemple, étaient destinés aux employeurs et travailleurs de différents secteurs industriels comme la gastronomie, la métallurgie et la chimie, le secteur bancaire et des assurances. Les entreprises régionales/locales de ces secteurs ont cofinancé; elles ont – avec d'autres partenaires – mis à la disposition les infrastructures, la restauration et – plus important encore – les ressources humaines nécessaires à la préparation des modules de formation.

Trois parties prenantes et membres du pacte (parmi lesquels le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme) ont décidé de commencer à travailler à la création d'une base de données qui puisse servir de support aux activités du bureau anti-discrimination et offrir aux employeurs, travailleurs et demandeurs d'emplois l'accès à des informations sur les différents aspects de la discrimination, dont des mesures préventives et des possibilités d'aide aux victimes. Les ressources proviennent à nouveau de la ligne budgétaire et des

contributions des partenaires en termes de ressources humaines, savoir-faire et expertise.

*Il semble crucial de souligner que toutes ces actions s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie à long terme, promue par un partenariat local/régional de parties prenantes publiques et privées. Elles ne peuvent être considérées comme de simples initiatives ponctuelles et à court terme. Pour cette raison, le pacte territorial de la région Bruxelles-Capitale et, notamment, son groupe de travail sur l'anti-discrimination, peuvent être considérés importants et intéressants pour les activités propres et innovantes de clustering au niveau local et régional.*

Les forces du partenariat résident a) dans la volonté affirmée de tous les partenaires de travailler dans le cadre d'un vrai partenariat, avec une prise de décisions et une gestion communes, b) dans l'identification commune d'objectifs convergents, c) dans un partenariat de dimension 'raisonnable' (pour être opérationnel, le nombre de partenaires doit demeurer limité, mais un plus grand nombre de parties prenantes peuvent être associés à des actions précises) et, enfin, et ceci est tout aussi important, d) dans des capacités solides de médiation et de négociation de l'animateur du pacte qui assurent un contrepoids à des processus longs et fatigants de quête d'un consensus.

De l'avis de Marc Trullemans, coordinateur du Pacte territorial, l'ouverture et les capacités de coopération des différentes parties prenantes pourraient aussi être le fruit de la familiarisation qu'elles ont acquise avec des structures de gouvernance assez complexes au niveau national et régional en Belgique. Les processus de planification et prises de décisions en commun – dont l'introduction pourrait prendre un peu de temps sur d'autres territoires (dans d'autres pays) – ont très rapidement débouché sur des premières actions.

#### *Pacte territorial de Caltanissetta (IT)*

Le Pacte territorial de Caltanissetta est un des premiers exemples de coordination d'activités entre les structures publiques et privées d'un territoire. Le pacte a été établi en 1997, à l'initiative de l'association des gestionnaires d'entreprises (COOs). Il a commencé par une coopération entre celle-ci et les organisations syndicales. Cependant, très rapidement, les collectivités locales ont rejoint ce partenariat et introduit un nouveau modèle de relations du travail dans le but précis de promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat.

Sont engagés dans ce partenariat:

- Les collectivités locales

- Des petites et moyennes entreprises (traditionnelles et de l'économie sociale)
- Des organisations syndicales et d'employeurs
- L'établissement de crédit (Cofidi)
- Des instituts de formation
- L'association des entrepreneurs et artisans
- Des fédérations professionnelles
- Des consortia.

Les buts essentiels de ce pacte sont a) de mieux intégrer et promouvoir les PME par la formation, des investissements ciblés et d'autres instruments, b) de développer le tourisme et c) de promouvoir des activités agricoles et industrielles innovantes.

Pour la mise en œuvre de ce pacte, un consortium non-marchand, la "Società Consortile per Azioni", a été créé.

Le partenariat tissé dans le cadre du pacte offre des conseils en organisation et gestion, promotion de produits et exportations, innovations techniques et financement de petites et moyennes entreprises.

Les partenaires contribuent de manières diverses à ces actions: L'association des gestionnaires d'entreprises et le COOs (Assindustria) se sont engagés dans la réalisation de plusieurs projets et initiatives de formation pour les travailleurs, une manière de promouvoir la participation d'entrepreneurs industriels et artisans qui souhaitent investir dans de nouvelles initiatives. Dans ce contexte, Cofidi, établissement de crédit pour coopératives et partenaire du pacte, a anticipé et repris le financement de certains investissements. D'autres lui ont emboîté le pas. Les collectives locales et régionales se sont engagées à accélérer et faciliter les démarches administratives tout en respectant le cadre légal.

La responsabilité du partenaire, le Consortium A.S.I., est d'assurer le bon fonctionnement du pacte et de sa gestion interne, et de promouvoir des activités dont la région bénéficiaire soit la Sicile. Les organisations syndicales ont essayé de créer un cadre d'actions favorable au dialogue social et aux mesures de promotion de la flexibilité.

Les bénéficiaires du pacte, c'est-à-dire des entreprises individuelles, se sont engagées à mettre en œuvre des programmes d'investissement prévus dans le cadre du pacte et programme, honorant ainsi toutes les obligations telles que l'emploi d'un certain nombre de travailleurs et le cofinancement de certaines mesures.

Toutes les parties signataires du pacte ont ainsi versé leurs compétences, finances, ressources techniques et humaines.

Des ressources financières complémentaires ont été collectées auprès de programmes et fonds européens, nationaux, régionaux et locaux.

Les décisions ont été prises dans le cadre de la Società Consortile per Azioni. Un «groupe mixte d'animation, de surveillance et de contrôle du développement local» a été créé, un peu comme un comité de pilotage, dans le cadre duquel les parties signataires du pacte ont discuté, adopté et suivi les priorités et actions concrètes. En fonction des besoins, des groupes de travail thématiques précis ont été mis en place. La mise en œuvre concrète des actions a été laissée aux promoteurs respectifs.

Une autre forme de coopération et de mutualisation des ressources sous forme de clusters, qui peuvent réunir l'économie sociale, les collectivités locales et les protagonistes locaux, sont les consortia.

CONSORTIUM

### **Consortium – Caractéristiques**

Un Consortium pourrait se définir comme un groupe d'organisations qui se regroupent pour poursuivre un objectif commun (à long terme) ou un projet qui requiert une coopération (structurelle) et le partage de ressources. Sa forme la plus avancée et institutionnalisée est l'institut. Généralement, le but est d'offrir «plus que la somme des parties individuelles». Les consortia naissent normalement de partenariats de travail qui existent. Les partenaires doivent alors avoir un objectif commun clair pour assurer le succès de ce qu'ils vont entreprendre ensemble.

Les consortia se mettent le plus souvent en place dans le secteur non-marchand. Dans un consortium, chaque membre conserve son statut juridique. Les compétences et le contrôle du consortium ne s'exercent que sur les activités menées en vue d'un objectif commun. Le partenariat se fonde sur un contrat dans le cadre duquel sont clairement définis les droits et obligations de chaque membre.

### **Exemples de consortia**

*Birmingham Social Economy Consortium (UK)*

L'objectif du Birmingham Social Economy Consortium est de pro-

mouvoir les activités de l'économie sociale dans tous les domaines de la société.

Birmingham Social Economy Consortium compte parmi ses membres:

- La collectivité locale: Birmingham City Council
- Des opérateurs de l'économie sociale/organisations de proximité: Business in the Community, Colebridge Trust, Co-Enterprise Birmingham, Birmingham Voluntary Service Council
- Le secteur bancaire: Bank of Scotland Community Banking, Birmingham Credit Union\_Development Agency
- L'Eglise: le diocèse de Birmingham
- Des structures de formation et d'éducation: Aston School for Social Entrepreneurs

Le Birmingham Social Economy Consortium assure un soutien qui peut se décliner en recherche de marchés et de faisabilité, de conseils aux entreprises, de formations, d'accès au financement et développement.

#### *GESCO – Consortium de coopératives sociales (I)*

GESCO a été créé en 1991. Il est composé de coopératives sociales engagées plus particulièrement dans la prestation de soins aux personnes âgées, handicapées, à des groupes spécifiques d'immigrants et d'autres personnes défavorisées de la société. GESCO a développé des liens étroits de coopération avec les autorités publiques.

Les activités de GESCO sont essentiellement la coordination de services locaux, la planification de services et d'autres interventions au niveau local. Il gère des centres de jour et des centres résidentiels, des bureaux administratifs et d'information, des activités de rue. En outre, GESCO organise des activités de formation pour les associés et employés ainsi que des campagnes de sensibilisation de la population locale. Le consortium encourage également le développement de la coopération avec d'autres acteurs locaux. En outre, il réalise des recherches sur les possibilités de création d'emplois et de développement (économique). Enfin, GESCO offre des services de création et soutien aux entreprises non-marchandes. Toutes ses activités s'inspirent de lignes directrices et règles déterminées. Le consortium est actif sur tout le territoire. La multiplication de ses activités commerciales lui a permis d'employer un nombre plus élevé d'employés et de restructurer son organisation et système de gestion.

Les principaux objectifs du consortium sont la réalisation en commun de différents projets, la promotion d'activités des membres et de



l'économie sociale, en général, la promotion de la coopération territoriale dans la région de Campanie ainsi que la protection et le renforcement des capacités de participation aux marchés publics.

Comme nous l'avons déjà indiqué, le consortium n'est responsable que des activités réalisées dans le cadre de la stratégie commune. Leur réalisation est coordonnée par différentes coopératives chargées d'actions précises, en fonction de leur expérience et de leurs compétences respectives. Les assemblées, les réunions de groupes de travail, les groupes d'étude, les séminaires, d'autres types de réunions et conférences (publiques) sont organisés en coopération avec différentes parties prenantes locales et des citoyens.

Malgré un certain nombre de résultats positifs, la coopération avec des acteurs publics et des entreprises privées demeure assez difficile. Les raisons en sont sans doute les tendances au contrôle et à la surveillance (publique), et des attitudes très compétitives. Cependant, le consortium essaie d'établir le contact entre les différentes ressources et acteurs locaux, d'une part, et les demandes exprimées, d'autre part, en fonction des besoins précis en différentes parties du territoire. En outre, il encourage et est engagé dans un certain nombre de réseaux (par ex., de lutte contre l'exclusion sociale) ainsi que dans la coopération avec des organisations syndicales, des universités, des chambres de commerce et des ONG.

Un nouveau type d'entreprise qui ouvre de nouvelles voies de coopération entre différents

« SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE  
D'INTÉRÊT COLLECTIF » (SCIC)

acteurs publics et privés a vu le jour en France grâce à l'adoption de la nouvelle législation en 2001: une adaptation de la loi sur le statut des coopératives (adoptée en 1947), loi 2001-624, qui contient une définition de la SCIC et des différents compléments à la législation existante tels que le droit commercial. Elle a été suivie d'un décret 2002-241, qui précise le cadre légal pour l'agrément des SCIC, les conditions d'octroi de subsides et l'obligation de faire un examen des coopératives.

### **SCIC – Caractéristiques**

Les SCIC sont des entreprises à responsabilité limitée ou des sociétés par actions à responsabilité limitée dont le capital est variable. Elles

produisent des biens ou services d'intérêt général et leur objectif est d'avoir une claire incidence sur les aspects sociaux du développement local. Ce sont des structures non-marchandes, ce qui signifie qu'au moins 57,5% de leurs bénéficiaires doivent être versés aux réserves indivisibles. Leurs activités sont régies, comme évoqué, par la loi mentionnée et le droit commercial. Les SCIC peuvent être actives dans différents domaines d'activités comme les services sociaux, la restauration, le transport, la création d'entreprises, la promotion de l'économie sociale et du commerce équitable.

Toute association déclarée comme telle peut prendre la forme d'une SCIC sans modifier son statut juridique.

Les SCIC sont le fruit d'initiatives privées et sont donc indépendantes. Cependant, les organismes publics peuvent conclure des accords avec elles, les subsidier et/ou coopérer dans le cadre d'appels d'offres. Au-delà, ils peuvent rejoindre le partenariat et détenir donc des parts. Cette prise de participation ne peut cependant dépasser les 20% (tous organismes publics confondus).

Les principales différences avec les coopératives traditionnelles sont que les tiers, c'est-à-dire les non membres de la coopérative, peuvent se joindre à ses activités. En outre, au moins trois catégories différentes de personnes physiques ou juridiques peuvent devenir membres. Elles apportent toutes des expériences différentes et tissent des relations différentes avec l'activité. Toute personne privée/publique peut être membre. Par ailleurs, les SCIC doivent inclure, parmi les membres, les usagers (clients et bénéficiaires) et employés de la coopérative.

En bref, une SCIC réalise une activité économique pour promouvoir l'emploi et répondre aux besoins précis du territoire, tels qu'ils sont définis par les membres.

Les décisions sont prises par l'Assemblée générale. Le principe «un homme – une voix» est d'application et se maintient en cas de création d'un collège. Les collèges peuvent agir en interfaces entre les membres individuels et l'Assemblée générale (cfr. exemple: SCIC LANDES).

### **Exemples de coopératives d'intérêt général**

#### *Exemple théorique: Transformation d'une association en SCIC (France)*

Les coopératives d'intérêt général ayant vu le jour récemment, nous

manquons en l'occurrence de recul et de bons exemples validés. Nous allons donc commencé par un exemple théorique de SCIC.

Une association qui offre des services à la petite enfance peut décider de créer une SCIC en association avec son personnel, un organisme public et deux entreprises qui sont actifs dans le même quartier et présentent des intérêts et objectifs semblables (d'intérêt général). Elle cèdera alors tous ses avoirs à la SCIC et recevra en échange des parts/obligations. Si l'association conserve ce statut pendant 5 ans au moins, ses activités seront exonérées d'impôts. Le personnel, les parents, les organismes publics et les deux entreprises évoqués contribueront au capital.

Les décisions importantes sont prises par une Assemblée générale au sein de laquelle l'association et chacun des trois autres groupes (personnel, parents, organismes publics et entreprises) ont une voix.

#### SCIC Landes (Fr)

LANDES (Lancement d'Activités Nouvelles pour le Développement d'une Economie Sociale et Solidaires/Launch of New Activities for the Development of the Social and Solidarity-based Economy) est une coopérative d'activités, constituée en 2002. Ses activités principales sont d'orienter les futures et nouveaux entrepreneurs. Par ailleurs, la coopérative met à la disposition de ces derniers des espaces de bureaux.

SCIC Landes s'est constituée dans un contexte de culture locale de partenariat déjà très solide, promu plus particulièrement par le Comité Bassin Emploi (CBE), de Seignanx. Cette association régionale a été fondée en 1993 à l'initiative des collectivités locales qui souhaitent engager d'autres acteurs locaux dans le débat *sur* et la réalisation d'actions précises *pour* le développement social et économique local.

Les finalités du CBE sont:

- a. D'apporter une réponse aux besoins sociaux d'un territoire – création de nouveaux services et de nouvelles activités;
- b. De créer des occasions pour tout qui souhaite initier sa propre entreprise/activité (notamment, les jeunes) et offrir une aide dans le but de les intégrer, ainsi que leurs activités, au marché du travail (la finalité n'est donc pas de les maintenir indéfiniment au sein de la SCIC Landes);
- c. De promouvoir ensemble le développement territorial et donner aux jeunes l'occasion d'y apporter leurs contributions;
- d. D'impliquer et de nouer des alliances entre différents acteurs

- locaux sur le territoire (bénéficiaires, associations, entreprises, collectivités locales et régionales, bénévoles) afin de répondre aux besoins locaux et de mobiliser au mieux les ressources;
- e. Développer des pratiques solidaires.

Le CBE est composé de quatre collègues:

1. Entreprises
2. Politiciens
3. Organisations syndicales (travailleurs)
4. Acteurs locaux (associations, autres structures engagées dans l'intégration sociale, structures et associations de développement local, structures de formation, entreprises d'insertion, structures qui encouragent la création d'activités entrepreneuriales, etc.).

Dans le cadre de ses activités, ont été créés différents espaces et structures pour le développement local qui permettent d'identifier les besoins locaux, de planifier les activités et d'engager des jeunes qui s'y intéressent. Un Conseil de développement local, un Observatoire territorial et différents espaces ont été mis en place, et les jeunes peuvent y exprimer leurs visions et idées. Par ailleurs, une «école projet» qui transmet les compétences en gestion de projets à des jeunes et offre son aide à l'élaboration de projets entrepreneuriaux a été créée (en lien avec les activités du Conseil de développement local, de l'Observatoire territorial).

SCIC LANDES, dont la création a également bénéficié du programme Interstices<sup>1</sup> pour le développement et la recherche, fournit un banc d'essai pour les activités et projets entrepreneuriaux des jeunes. Elle permet, par exemple:

- a. D'établir une *entreprise à finalité sociale*;
- b. D'accorder aux jeunes le statut d'*entrepreneurs*;
- c. De disposer de *financements mixtes* (ressources propres et subsides publics);
- d. De fonder les activités sur une approche démocratique et participative;
- e. D'avoir un *éventail mixte de membres* (employés, bénéficiaires, bénévoles, collectivités locales et régionales, personnes physiques et morales);
- f. D'assurer l'indivisibilité des réserves accumulées.

---

1 Ce programme de développement et recherche au niveau local a été créé en 1999 par l'UFJT (Union des Foyers et Services pour Jeunes Travailleurs – aujourd'hui dénommée 'UNHAJ – Union nationale pour l'habitat des Jeunes)

Dans la plupart des cas, les membres et associés de SCIC LANDES sont des partenaires du CBE. A son instar, la coopérative a donc quatre catégories de membres:

1. Usagers/bénéficiaires = des acteurs locaux (dans ce cas: associations, autres structures engagées dans l'intégration sociale, structures et associations de développement local, structures de formation, entreprises d'insertion, structures qui encouragent la création d'activités entrepreneuriales, etc.
2. Administrations publiques et leurs fédérations: *Communauté des municipalités de Seignanx*
3. Entreprises (personnes physiques ou morales qui représentent l'économie telles que des entreprises, des artisans, des agriculteurs...);
4. Gestionnaires de projets/entrepreneurs-employés: jeunes du territoire en question.

Parmi ses activités, figurent – par exemple – des services d'aide à la mobilité, la livraison de repas gratuits à domicile, l'organisation de la traçabilité et d'autres activités pour différents groupes, des rencontres multiculturelles d'associations et d'organisations et la location de véhicules.

Le financement des activités se fonde sur le principe de la mutualisation des ressources et la solidarité entre les membres et les associés: assurances, services tels que l'administration et la comptabilité, la formation et les rémunérations sont financées grâce aux contributions financières des membres/associés et, en partie, par les bénéfices qu'engrangent les jeunes entrepreneurs. Une bonne part de ceux-ci est cependant utilisée pour couvrir les coûts de lancement des activités.

Par ailleurs, le SCIC LANDES bénéficie d'infrastructures (bureaux, etc.) et de services (administration, comptabilité) mis en place par d'autres initiatives du CBE telles que "pépinière entreprises" et "hôtel entreprises" (des structures de soutien à l'économie locale et sociale qui mettent à la disposition une aide technique, des espaces d'un accès abordable et d'autres infrastructures, etc.). Différentes structures locales, dont SCIC LANDES, se partagent donc ces ressources.

Enfin, les membres soutiennent des activités en y engageant leurs compétences spécifiques. Les collectivités locales, par exemple, fournissent un soutien institutionnel et une légitimation. Elles jouent un rôle actif dans la diffusion d'informations sur les services de SCIC LANDES parmi la population locale. Les entreprises engagées dans différents domaines mettent à leur tour leur expertise à la disposition dans cette phase de planification et de mise en œuvre de différentes

actions de la coopérative telles qu'un village de vacances pour les enfants, etc.

SCIC LANDES est gérée comme une association sans but lucratif dans le cadre de laquelle les associés/membres ne reçoivent pas de parts. Les associés/membres s'engagent à accompagner et aider les jeunes entrepreneurs au fil de la mise en place de leur activité en mettant à leur disposition leurs compétences respectives; ils s'engagent à rechercher ensemble la solution la plus adéquate au besoin précis qui est exprimé (sans perdre de vue la promotion de l'innovation sociale).

*La promotion de l'égalité des chances et de dimensions qui y sont associées comme l'entrepreneuriat féminin font partie des objectifs de SCIC LANDES et de toutes les autres structures mises en place par le CBE. Nous devrions garder présent à l'esprit que la finalité de celui-ci est d'élaborer des stratégies à long terme pour le développement de proximité en général.*

### **Coopératives d'intérêt général – des structures similaires dans d'autres pays**

#### Belgique: Société à finalité sociale (SFS)

Des structures similaires aux SCIC sont en Belgique les Sociétés à Finalité Sociale – SFS. Les SFS sont des initiatives de l'économie sociale qui tendent à intégrer des personnes défavorisées au marché du travail et à développer des services de proximité (logement, soins à la petite enfance, aux personnes âgées, aux handicapés). Même si le droit belge ne prévoit pas de statut *propre* à ces entreprises, chaque entreprise commerciale a la possibilité d'introduire dans ses statuts une modalité particulière (loi du 13 juillet 1995). Peut devenir une «société à finalité sociale»: a) une société anonyme, b) une société à responsabilité limitée ou c) société coopérative, pour autant que les conditions suivantes soient respectées:

- a. Les associés ne doivent pas chercher à engranger des bénéfices (ou les limiter);
- b. Les objectifs sociaux auxquels se consacrent ces activités doivent être clairement définis;
- c. Le nombre de voix d'un associé est limité à 10% du total.

#### Espagne: Coopératives mixte d'intégration sociale

Ces coopératives mixtes d'intégration sociale en Espagne sont un type spécial de coopération de consommateurs ou de travailleurs. La

nouvelle législation de juillet 1999 (art. 106) permet à ce type de coopératives de s'engager activement dans la gestion de services sociaux publics et l'insertion économique de groupes socialement exclus par le travail. Différents types de coopératives et organismes publics, de fondations, d'organisations syndicales et associations peuvent créer une coopérative mixte d'intégration sociale afin de faire face ensemble et sur un pied d'égalité à des problèmes et besoins précis d'actions. Ainsi, chaque associé ou membre conserve son autonomie et ses caractéristiques institutionnelles propres.

#### Grande-Bretagne: Community Interest Company

En Grande-Bretagne, la Community Interest Company repose sur la nouvelle législation adoptée en 2005, qui enrichit le cadre légal existant. Cette législation institue un type de société à mi-distance entre la «charity» (organisation d'aide) et l'entreprise commerciale traditionnelle. Pour remplir les conditions nécessaires, les entreprises doivent démontrer que leurs bénéfices et avoirs sont au service du bien public. La composition – membres et actionnaires – peut comprendre des protagonistes privés, des acteurs de l'économie sociale, des collectivités locales et d'autres parties prenantes locales.

La CIC s'appuie sur deux principes:

1. La soumission annuelle obligatoire d'un rapport à l'instance qui les régleme pour démontrer que l'objectif et les activités de l'entreprise sont d'intérêt général (principe du test de l'intérêt de la communauté).
2. Les bénéfices et actifs ne sont pas distribués aux membres ou investisseurs, mais uniquement à des entreprises qui ont un intérêt communautaire précis ou des charities (organisations d'aide) (principe de carence d'actifs).

Peut se convertir en CIC:

a) une private company limited by shares - société privée par actions à responsabilité limitée – dont la responsabilité des membres est limitée au montant non payé des actions qu'ils possèdent, b) une private company limited by guarantee – la responsabilité des membres est limitée au montant qu'ils ont décidé de consacrer à l'actif de la société si elle est liquidée, or c) une public limited company – société anonyme – les actions de la société sont offertes à la vente au public et la responsabilité des membres est limitée au montant non payé sur les actions qu'ils possèdent, c'est la seule forme de société qui peut offrir ses parts au public.

Cette forme ne peut être accordée à des sociétés engagées dans des campagnes politiques ou à des entreprises qui fournissent des services publics essentiels (hôpitaux, institutions d'éducation, etc.).

La CIC est considérée comme une nouvelle base de coopération entre l'économie sociale, les PME en tant que telles et les administrations publiques pour différentes raisons: la flexibilité de sa forme, c'est-à-dire les différentes possibilités d'application dans le secteur public et privé. Les collectivités locales pourraient s'adresser aux CIC dans le cadre d'appels d'offres ou elles-mêmes en créer.

Elles peuvent se constituer dans le cadre d'un certain nombre de différentes initiatives dans lesquelles sont engagées les collectivités locales telles que «les partenariats stratégiques locaux, les accords de zones de proximité, le transfert d'avoires publics à des groupes de proximité, etc.».<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Community Interest Companies: Information and Guidance Notes (2006): [www.cicregulator.gov.uk/guidance](http://www.cicregulator.gov.uk/guidance)



## LES INITIATIVES DE PROMOTION D'ÉGALITÉ DES CHANCES EXISTANTES ET LEURS MODES DE COOPÉRATION

Il existe un certain nombre d'initiatives dans le domaine de l'égalité des chances et de leur promotion.

Bien peu, cependant, se fondent sur de véritables processus de clustering (tels que définis aux pages 20-22). Ce sont surtout des activités de mise en réseaux, une forme plus 'soft' ou moins rigide de coopération. Cela ne signifie pas cependant que la mise en réseau soit moins importante. Elle doit être envisagée comme une base cruciale, un moyen et un cadre pour le clustering. Les activités de mise en réseaux peuvent donc conduire à la création d'un cluster.

Plus avant, nous donnerons quelques exemples de ces initiatives. Les actions menées à bien correspondent aux priorités des partenaires du projet DESEO qui ont été qualifiées de bonnes pratiques intéressantes. Parallèlement, les différences entre ces activités et le clustering seront mises en lumière pour faciliter la compréhension de la définition que DESEO donne du cluster.

### **Exemple 1**

Dans une région anglaise, une initiative a été lancée en vue d'aider les femmes au niveau local à poursuivre leurs buts personnels et à participer activement à la vie économique et à la société. Une finalité importante est d'offrir des possibilités de mise en réseaux aux femmes. Les activités comprennent le tutorat et un accompagnement personnalisé dans le domaine de la formation, de l'échange de connaissances et d'expertise, d'intégration au marché du travail et

d'entrepreneuriat. Toutes ces activités ont pour but de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les 'parents' de cette initiative la qualifient eux-mêmes de *réseau* qui réalise un vaste éventail de différentes activités. Les membres, qu'ils soient fournisseurs d'informations et de formation ou encore bénéficiaires, ne prennent pas nécessairement part à toutes ces activités mais choisissent celles qui les intéressent le plus. L'engagement dans les activités de réseaux peut donc être différent en termes qualitatifs et quantitatifs (temps, connaissances...). En outre, les membres peuvent s'engager plus activement ou se retirer de certaines initiatives à différentes périodes/différents moments. Enfin, les actions peuvent concerner différentes zones géographiques et groupes au sein de la région. Et certaines actions pourraient avoir dès le départ une durée limitée.

Généralement, le réseau suit des objectifs plus généraux – les activités ne sont pas nécessairement subordonnées à une stratégie locale précise à long terme. Un objectif important est la diffusion d'informations et de connaissances, ainsi que la mise en réseaux.

La plupart des critères pour les clustering énumérés aux pages 20-22 se retrouvent dans cet exemple.

## **Exemple 2**

Dans une autre région européenne, une communauté en ligne a été établie. Les fondateurs et/ou les bénéficiaires sont des femmes qui créent et développent des entreprises dans cette région. La communauté en ligne compte sur plus de 150 organisations de soutien qui aident les femmes à identifier et élaborer leurs idées entrepreneuriales tout au fil du cycle de vie de l'entreprise. Les vecteurs des activités du réseau sont essentiellement les organisations suivantes:

- Une structure spécialisée dans la création de réseaux et clusters; entreprises de femmes, sciences et technologies;
- Un programme précis de formation à l'entreprise;
- Une université (des programmes de gestion en lien avec le démarrage d'entreprises de femmes, avec une expertise plus précise en soutien aux entreprises de minorités ethniques);
- Une organisation nationale spécialisée dans l'accompagnement de femmes en milieu rural, qui soutient notamment des idées de nouvelles entreprises;
- Une association qui aide les femmes défavorisées à créer leur propre entreprise;

- Un réseau d'entreprises dont 40% des membres sont des femmes;
- Une association nationale d'organisations et de personnes impliquées dans l'accompagnement d'entreprises de femmes.

A nouveau, comme le révèle explicitement le titre de l'initiative, les actions évoquées sont clairement des activités de mise en réseaux, toutes financées par le Fonds social européen et l'agence régionale de développement. Elle qualifie sa structure de «communauté en ligne» et promeut donc, en tant qu'initiative, les échanges entre des membres individuels. Elle met à la disposition des services de conseil et de formation sur une palette de questions. Elle mutualise les ressources dans la mesure où elle regroupe les connaissances et l'expertise. Cependant, les activités servent avant tout un objectif global plus qu'une stratégie locale plus ciblée et à long terme qui soit individualisée en fonction du territoire. Les femmes de zones géographiques plus étendues ne sont pas laissées pour compte; la communauté en ligne peut s'étendre à tout le pays. L'engagement des membres peut varier en quantité, qualité et temps/durée.

### **Exemple 3**

Avec le soutien et la coordination du ministère responsable, une région allemande a aidé à la mise en place d'un forum de démarrage d'entreprises de femmes. Cette initiative peut être qualifiée de réseau interrégional d'organisations et de personnes intermédiaires qui travaillent avec des femmes, (futurs) entrepreneurs.

Les objectifs du forum sont les suivants:

- Sensibiliser les décideurs et experts: les spécificités de l'entrepreneuriat féminin sont discutées et critiquées lors de réunions du réseau. Les décideurs et experts régionaux en entrepreneuriat sont sensibilisés aux dimensions genre de l'entrepreneuriat.
- Informer et apprendre de la situation des femmes entrepreneurs et des possibilités de promotion: en partageant des informations au sein du réseau et en engageant des experts sur des thématiques précises, les membres du réseau peuvent multiplier leurs connaissances sur l'entrepreneuriat féminin et les formes d'aide.
- Lobby: en engageant des politiques dans le réseau et en informant les décideurs politiques, le réseau fait valoir, par la politique, l'importance de l'entrepreneuriat féminin.

- Développement de nouvelles activités de soutien: le réseau discute de projets et d'activités, et agit en consultant d'organismes gouvernementaux responsables des politiques qui concernent les femmes entrepreneurs.

Comme le révèle son nom, l'initiative fonctionne avant tout comme un forum d'appui à différentes actions qui n'implique pas nécessairement une activité/contribution continue de la part de tous les membres (organismes d'emploi, banques, éducation, projets femmes, consultances, etc.). Il réalise ses actions dans un espace géographique plus large au lieu de se concentrer sur un problème local bien précis et sur une stratégie locale à long terme. Le forum se définit avant tout comme un réseau de lobby et de multiplicateurs (qui représentent les intérêts des femmes qui créent leur propre entreprise). Par ailleurs, son but est d'*encourager* plutôt le lancement d'un large éventail d'activités locales parmi les parties prenantes locales et régionales que de les mettre en œuvre lui-même.

#### **Exemple 4**

Le groupe de travail «Démarrage d'entreprises par des femmes» est un acteur important de la promotion de l'entrepreneuriat féminin dans une autre région d'Europe. Les membres de ce groupe de travail sont nommés individuellement par le ministère de l'économie et du travail ainsi que le ministère des affaires sociales d'une région. Il représente une large palette de parties intéressées:

- Des organismes de consultation au démarrage
- Des associations de femmes entrepreneurs
- Des associations de femmes gestionnaires
- Des banques
- Des chambres de commerce
- Des chambres d'artisanat
- Des associations économiques
- Des organismes de développement économique
- Des administrations du travail
- Des offices pour l'égalité des chances dans les municipalités
- Des offices pour les femmes et les questions d'emploi
- Des banques d'aide publique
- Des universités
- Des réseaux de femmes entrepreneurs.

L'objectif de ce groupe de travail est de promouvoir l'entrepreneuriat des femmes en discutant des obstacles et éventuelles solutions, des

structures de cartographie et des instruments d'accompagnement, de la sensibilisation des consultants en entreprises sur des aspects propres aux femmes, d'amorcer la rédaction d'un guide pour les femmes entrepreneurs, de diffuser des informations et d'encourager des projets ou d'autres initiatives.

Malgré l'implication d'un nombre important de parties prenantes et de la mise en commun de leurs connaissances, cette initiative intéressante représente avant tout un forum de discussion. Elle est limitée dans le temps et ne suppose pas une coopération continue de tous les acteurs (des réunions sont organisées quatre fois par an) ou une mise en œuvre commune d'actions sur un territoire donné.

## DÉVELOPPER DES CLUSTERS LOCAUX POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES: PROPOSITION D'UN OUTIL DE PROGRAMMATION ET D'ÉVALUATION

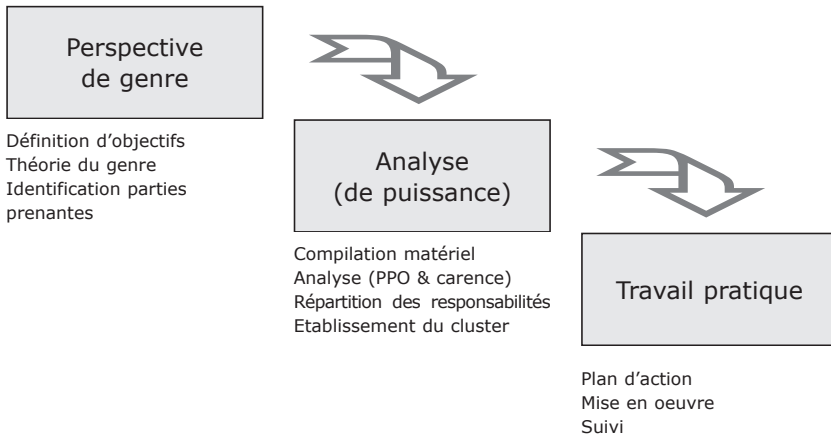
Tisser une coopération entre différents acteurs locaux est dans la nature même d'un processus qui est souvent innovant et doit être mesuré, être soumis à une réflexion et évaluation systématique. Le projet DESEO se propose d'étudier des possibilités de création de clusters territoriaux innovants qui se serviraient d'une mutualisation plus efficace des ressources pour promouvoir l'égalité des genres. Pour en assurer la réalisation concrète, un instrument de programmation efficace d'activités de cluster a été mis au point, l'outil de programmation DESEO. Cet outil fait la synthèse des différentes méthodes analytiques utilisées dans différents domaines. Les experts et partenaires de DESEO estiment que bien conjuguées, ces méthodes ouvrent une «voie» efficace vers la création de processus de cluster stables favorables à l'égalité des genres et des chances, en général.

Trois étapes importantes doivent être prises en considération:

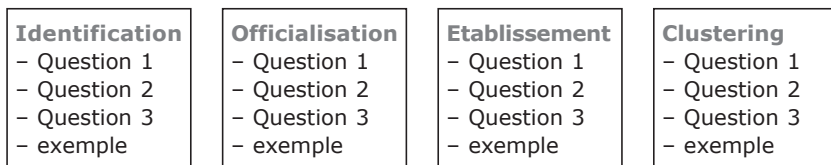
1. La première étape donne la priorité à la prise en considération concrète de la perspective genre. Elle implique de discuter activement des définitions et notions associées, par exemple, à la théorie genre et l'égalité des chances. Il est important de bien mettre en lumière et convenir des différents termes et définitions afin d'assurer que le clustering et la mutualisation aient un sens pour le sujet sociétal choisi et la réalité locale. C'est d'autant plus important lorsque la mutualisation des ressources engagent différents secteurs dont les «acceptions sont différentes», c'est-à-dire dont les interprétations de notions sont différentes. Les partenaires et parties prenantes doivent être identifiés avec prudence.
2. La deuxième étape est l'analyse de puissance, qui est une

démarche conjointe. Elle conjugue des études et du matériel pour la création de cluster (stratégies, plans de travail, par exemple). Elle comprend la méthode de la *planification du projet par objectifs (PPO) – goal-oriented project planning (GOPP)*, qui est utilisée pour réaliser une analyse systématique des buts et activités nécessaires. Le PPO est associé à une *analyse de carence – GAP analysis*, qui définit clairement les insuffisances tant en termes de performance potentielle que réelle. Enfin, les résultats de l'*analyse de puissance* est le vecteur d'une meilleure croissance des clusters.

3. La dernière étape, un travail plus axé sur la pratique, est une synthèse de l'analyse de puissance et de son intégration dans un plan d'action qui devrait être mis en œuvre et suivi adéquatement.



La définition des principaux éléments communs à tous les processus de clustering peut être considérée comme une réflexion stratégique de situations diverses dans des processus de véritable clustering. Ces réflexions peuvent concerner la structuration ou l'officialisation du cluster, le développement d'idées, la création de réseaux externes et d'autres aspects qui y sont associés. La définition des principaux éléments a pour finalité d'identifier les questions associées au genre qui peuvent avoir une pertinence particulière pour les différentes phases de clustering.



PERSPECTIVE DE GENRE,  
MACROANALYSE ET ANALYSE  
DES PARTIES PRENANTES

Avant d'initier le processus de travail systématique sur le clustering pour la promotion de l'égalité des genres, il faut analyser dans quel contexte ces

processus se déroulent. Une analyse contextuelle doit être réalisée par la discussion des différentes définitions et notions associées à la théorie du genre et l'égalité des chances. Son objectif est de créer une compréhension commune de différents concepts qui sont ou seront appliqués.

Le genre est un aspect normatif qui se construit en général autour de la conception humaine du sexe, c'est-à-dire une division biologique, physique qui s'est ensuite étendue à une construction sociale plus large. Mais cette dernière pourrait en venir à limiter la participation des femmes et/ou des hommes dans la société et l'économie. Le genre est donc un moyen construit socialement qui assignent aux catégories sexuelles des caractéristiques. Les limites du genre peuvent être modifiées, franchies et créées. On pourrait ici citer Simone de Beauvoir qui prétendait «qu'on ne naît pas femme mais qu'on le devient».

Il est important de trouver un langage commun pour traiter du sujet choisi, du pourquoi et du comment. Les acteurs engagés devraient parvenir à un accord sur ce qu'ils associent à différentes notions et définitions. En outre, il faut assurer que le travail ait un sens dans le contexte territorial. C'est d'autant plus important lorsqu'il y a en jeu la mutualisation des ressources de différents acteurs qui donnent des significations différentes aux notions et définitions.

Au début de ce processus, il est nécessaire de définir le champ d'analyse, par exemple, l'emploi, l'équilibre travail-vie, l'entrepreneuriat, les finances, etc. Il existe normalement différentes données statistiques dans le domaine en question. Il faudrait les compiler et qualifier de «premières données contextuelles». Avec la théorie du genre, cette étape sera le point de départ de l'analyse de tendance ou, en d'autres termes, de la macroanalyse.

La macroanalyse prend en considération les tendances dans le domaine traité (en lien avec la théorie du genre et les données existantes) en termes politiques, sociaux, législatifs, territoriaux, économiques et de genre. Elle permet ainsi de décrire la situation et le contexte.

Après la réalisation de cette *macroanalyse*, doivent être identifiés les domaines de responsabilités et les parties prenantes requises. Si le partenariat ne répond pas dès cette phase aux différents résultats de la macroanalyse et des besoins induits, il est important d'assurer la durabilité du cluster en ajoutant ou en impliquant un plus grand



nombre de partenaires ou parties prenantes, ou des partenaires ou parties prenantes différentes.

L'analyse des parties prenantes ci-après répond aux questions suivantes:

- Quelles compétences sont nécessaires et disponibles actuellement dans le partenariat?
- Dans quels domaines les partenaires sont-ils actifs?

Une analyse des parties prenantes est utilisée pour identifier et évaluer l'importance de personnes, groupes de personnes ou institutions-clés qui peuvent peser de manière significative sur le succès de l'activité ou du projet. Elle a un double objectif: l'analyse doit identifier, en premier lieu, les ressources et compétences *existantes* en vue de définir les ressources et activités qui peuvent être mutualisées. Elle révélera, ensuite, les domaines à compléter en engageant d'autres partenaires qui disposeront des ressources et/ou compétences à verser au processus de mutualisation.

Cette analyse des parties prenantes a donc pour finalité:

- D'identifier les personnes, groupes et institutions qui auront un impact sur votre initiative (positif ou négatif);
- D'anticiper le type d'impact, positif ou négatif, sur votre initiative;
- De développer des stratégies pour mobiliser le soutien le plus efficace pour votre initiative et amenuiser les obstacles à la bonne réalisation de votre programme.

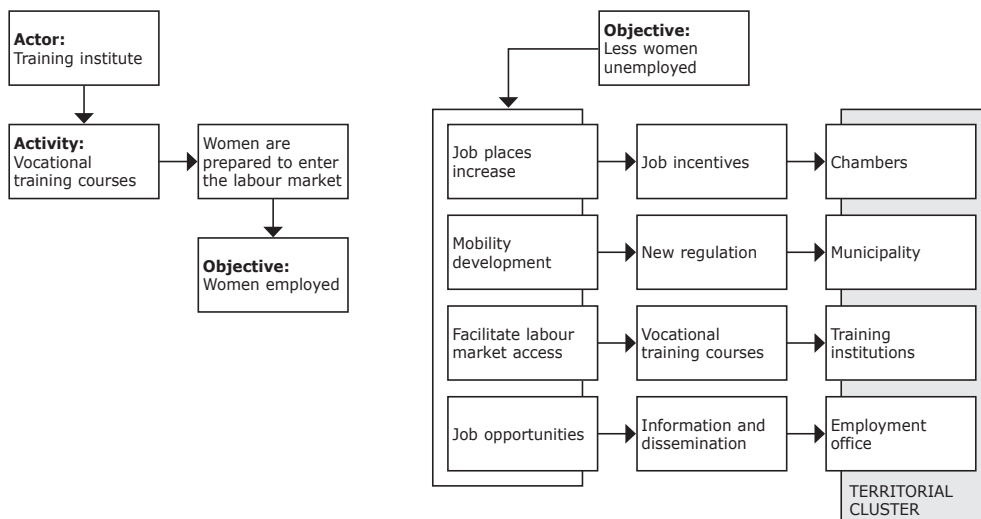
La deuxième étape dans l'établissement d'un cluster qui promeut l'égalité des genres est consacrée à la démarche de mutualisation en soi, qui comprend un examen de la documentation utile et la conception d'études (stratégies, plans de travail, par exemple).

#### ANALYSE PPO – GOPP ANALYSIS

L'outil *Planification de projets par objectifs (PPO)* est d'application facile à l'analyse des finalités et activités requises. Il permet aux groupes d'acteurs d'analyser et de préparer les plans du projet de manière participative. La méthode peut être utilisée librement: ne fait pas l'objet de droits d'auteur ou d'un brevet. Elle a été utilisée dans un large éventail de situation depuis les années 1980 et a fait montre de solidité et efficacité dans l'aide apportée aux groupes en vue de les faire converger vers un consensus sur la finalité et les buts de leur coopération. La PPO est une excellente méthode de valorisation de l'efficacité de l'équipe et de mutualisation des ressources.

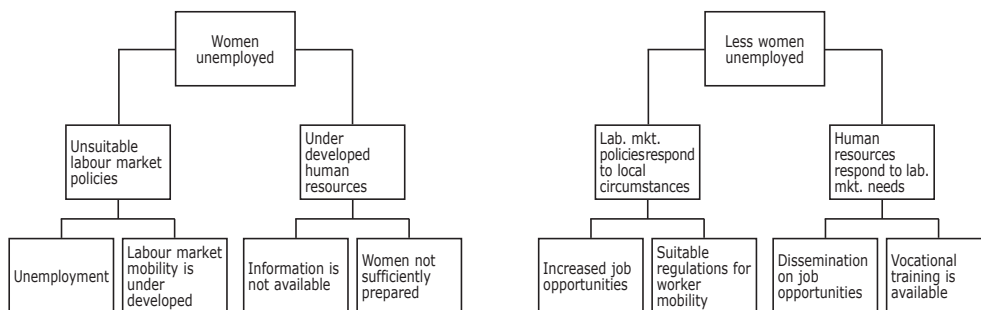
La force de la PPO réside dans le fait que la méthode permet de convertir un projet par activités en une projection par objectifs.

Projection par activités: Projection par objectifs (PPO):



La PPO est réalisée par tous les partenaires concernés (toutes les parties prenantes identifiées) qui, ensemble, détectent le problème que pose le contexte. Il est important d’y affecter un «coordinateur PPO» indépendant qui «conduira» réellement le travail. Au terme de l’analyse, un arbre de problèmes sera construit avec différentes branches qui établiront des liens entre ceux-ci. Il convient ici aussi de faire une analyse des parties prenantes. Le processus permettra l’identification d’au moins un des principaux domaines du futur processus de clustering. Devrait alors être définie la conversion de tous les problèmes en objectifs, finalités et buts pour chaque phase des activités de cluster.

Analyse des problèmes: Analyse des objectifs:



Une fois identifiés les différents problèmes et objectifs, les acteurs doivent trouver dans quel domaine la mutualisation des ressources semble la plus indiquée. La *portée* des futures activités de cluster doit être définie: que souhaitons-nous réaliser grâce à notre mutualisation?). Dans ce contexte, une autre étape importante est l'identification d'indicateurs mesurables pour les activités planifiées grâce à la méthode PPO.

	LOGIC	INDICATORS	SOURCES	ASSUMPTIONS
OBJECTIVE	Less women unemployed	Average number of male and female workers	Registration statistical office	National legal framework does not change during the project
SCOPE	Suitable labour market policies	X% labour market turnover	Labour chamber report	Women target group is sufficiently prepared
OUTPUT	More job opportunities	X% labour demand increase	ILO yearly report	Available labour force
ACTIVITIES	Incentives to create new jobs	<b>INPUTS</b>	DESEO report	Entrepreneurs obtain incentives
				<b>Not enough work places</b>

La méthode PPO doit idéalement être suivie d'une analyse de carence.

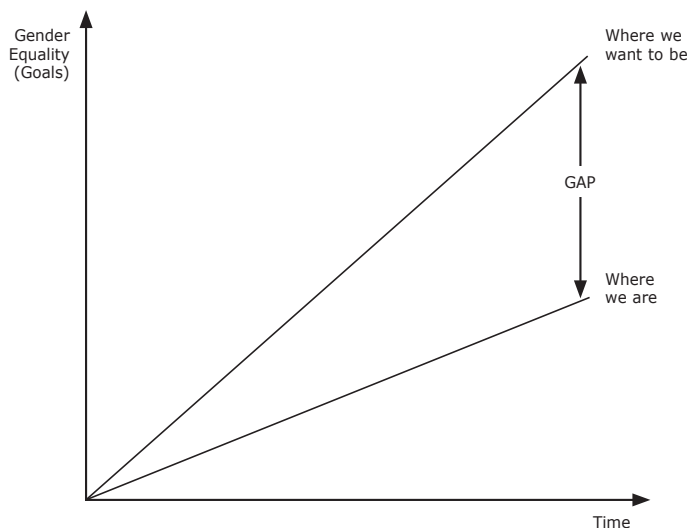
#### ANALYSE DE CARENCE GAP ANALYSIS

L'analyse de carence – GAP analysis est un outil d'évaluation en vue de comparer les performances *actuelles* et *potentielles* d'une organisation, entreprise, administration ou initiative. Si une entreprise, par exemple, n'utilise pas ses ressources, elle peut présenter un niveau de production ou de performance en deçà de son potentiel. On pourrait dire la même chose d'une région ou d'une organisation qui, suite à une gestion insuffisante de l'égalité des genres, n'utiliserait pas toutes ses ressources humaines.

Ladite 'analyse de carence – Gap analysis' est donc une étude formelle des performances actuelles des différents acteurs et ce qu'ils souhaitent à l'avenir. L'analyse de carence assure les fondements qui permettront de mesurer l'investissement en temps, argent et ressources pour parvenir à un résultat précis.

Le but de cette analyse de carence est d'identifier l'écart entre l'affectation et l'intégration optimisées des apports et la situation qui prévaut. Elle détermine et étaye donc les différences entre besoins et

capacités. L'analyse de carence peut être associée à un étalonnage précis et d'autres évaluations. Une fois définies et comprises les attentes générales de performance, il est possible de mettre ces attentes au regard de la véritable performance. L'analyse de carence peut s'appliquer au niveau stratégique ou opérationnel d'une organisation.



A ce stade, la répartition des responsabilités entre les partenaires du réseau se fonderont donc sur la définition des activités par l'analyse PPO et des principaux objectifs pour combler les insuffisances telles qu'elles ont été identifiées dans l'analyse de carence. L'analyse contextuelle, l'analyse des parties prenantes et l'analyse des objectifs et activités concrètes peuvent être perçues comme ce qui fonde les processus de mutualisation.

#### RÉALISATION DES PROCESSUS DE CLUSTER

Avant de passer au travail très concret, à savoir l'établissement de clusters et la mutualisation, un plan d'action stratégique devrait être mis sur pied. Il existe différentes méthodes. Il semblerait que la très connue *analyse SWOT* soit un bon instrument pour concevoir un plan d'action pertinent en fonction des analyses PPO et GAP.

L'analyse SWOT est un outil de planification stratégique qui permet d'évaluer les **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enaces que présente le processus de clustering DESEO. Elle se décline en précision de l'objectif des activités et en identification des facteurs internes et

externes qui sont favorables ou défavorables à la réalisation de cet objectif.

*Dans le processus de clustering DESEO pour la promotion de l'égalité des genres, l'analyse SWOT est l'aboutissement d'une analyse de tendances, d'une analyse PPO et d'une analyse de carence. Elle conduit à la création d'un plan d'action définitif pour l'instauration du processus de clustering.*

Un objectif clair ayant été identifié (par l'analyse PPO), l'analyse SWOT est appliquée pour assurer avant tout que soit adéquatement poursuivi cet objectif. Dans ce cas, SWOT signifie:

- **F**orces: attributs de l'organisation utiles à la réalisation de l'objectif
- **F**aiblesses: attributs de l'organisation qui portent préjudice à la réalisation de l'objectif
- **O**pportunités: conditions *externes* qui aident à la réalisation de l'objectif
- **M**enaces: conditions *externes* qui entravent la réalisation de l'objectif.

Cette identification de SWOTs est indispensable car elles constituent la base des étapes ultérieures du processus de planification en vue de la réalisation de l'objectif choisi. Elles sont également utilisées comme contributions à une génération créative d'éventuelles stratégies, en posant et en répondant à chacune des quatre questions suivantes:

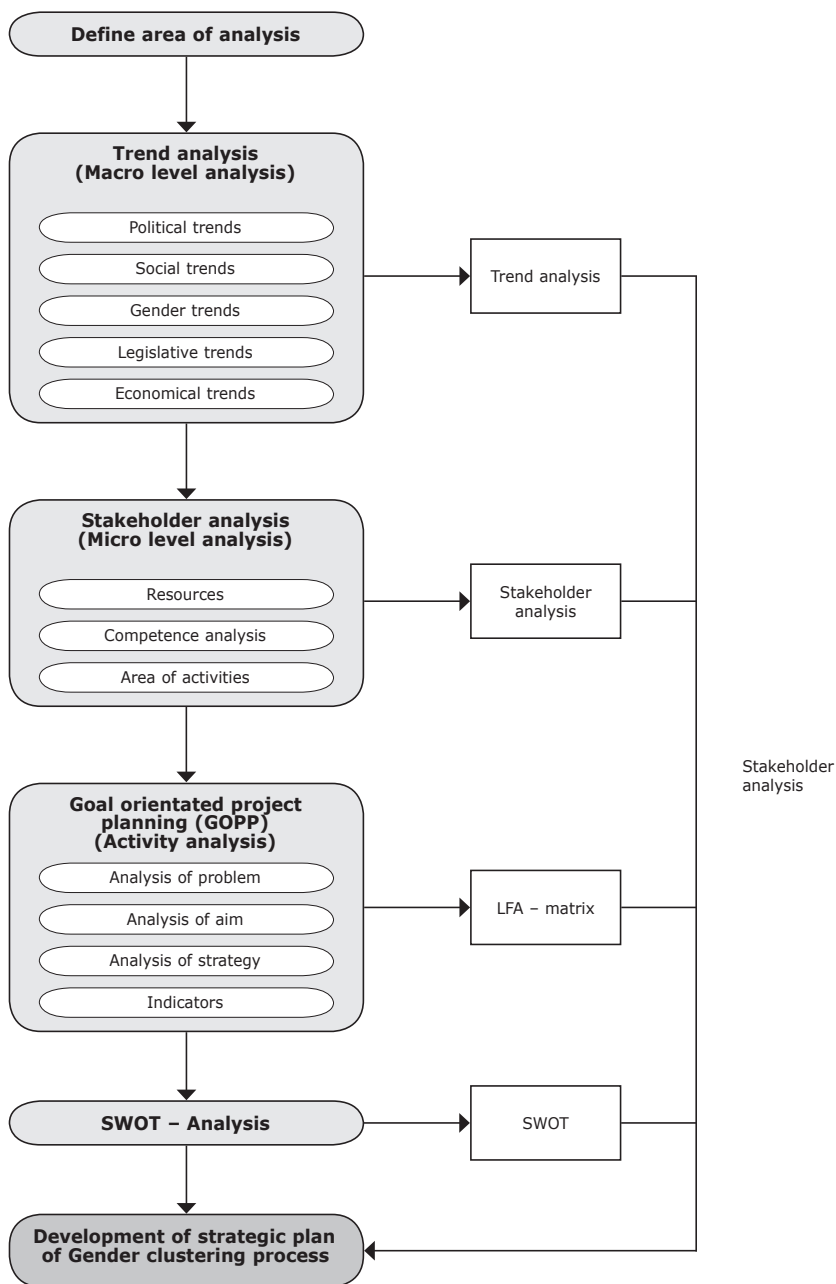
- Comment **U**tiliser chaque Force?
- Comment **A**rrêter chaque Faiblesse?
- Comment **E**xploiter chaque Opportunité?
- Comment se **D**éfendre contre chaque Menace?

Cette analyse SWOT peut également être utilisée pour évaluer les résultats des processus de coopération et des activités de clustering.

En épilogue de l'analyse SWOT, un plan d'action a été créé.

	<b>HELPFUL</b> to achieving the objectives	<b>HARMFUL</b> to achieving the objectives
<b>Internal origin</b> attributes of the participating partners	<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESSES</b>
<b>External origin</b> attributes of the environment	<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>

D'un point de vue méthodologique, le processus évoqué peut être représenté graphiquement comme suit:



En application du modèle analytique mentionné, un cluster peut s'établir stablement au niveau local. Une fois en fonctionnement, un suivi adéquat et continu de ses activités doit être assuré.

Le débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas nouveau. Il est en cours depuis de nombreuses décennies. Cependant, les instruments de mesure de valeurs dites 'douces', les retours sur investissements dans le social ou l'égalité des genres sont des phénomènes assez récents dans la société. Les méthodes décrites ci-dessous pourraient s'appliquer à l'évaluation de la performance des clusters DESEO.

### **Théorie du changement**

La théorie du changement est un outil de conception et d'évaluation des initiatives de changement social. En créant une trame de jeu de construction nécessaire à la réalisation d'un objectif à long terme d'initiative de changement social, comme l'amélioration des activités territoriales pour la promotion de l'égalité des genres, une théorie du changement offre une feuille de route claire pour s'acheminer vers les résultats escomptés en identifiant les conditions préalables, les voies et interventions nécessaires au succès d'une telle initiative.

La théorie du changement définit tous les éléments indispensables à la réalisation d'un objectif à long terme. Cet ensemble ou association d'éléments est qualifié de résultats<sup>1</sup> et cartographié; le processus de changement est donc décrit graphiquement sur une carte.

S'articulant autour du chemin d'accès au changement, une théorie du changement décrit les types d'interventions<sup>2</sup> (un seul programme ou une initiative communautaire globale) qui assurent les résultats décrits dans la voie d'accès d'une carte du changement. Chaque résultat renvoie à une intervention, révélant ainsi un tissage souvent complexe d'activités nécessaires à l'émergence du changement.

Une théorie du changement ne serait pas complète sans une articu-

---

1 Un résultat est un état ou une condition indispensable au fonctionnement d'une initiative mais qui n'existe pas encore. Un résultat peut équivaloir à un changement dans un groupe de personnes, d'organisations ou de lieux.

2 Les interventions sont des actions précises qu'un programme ou un groupe de parties prenantes entreprend en vue d'engranger des résultats.

lation des hypothèses<sup>3</sup> auxquelles ont recours les parties prenantes pour expliquer le processus de changement. Les hypothèses expliquent tant les liens entre les résultats et attentes en amont, à moyen et à long terme que le comment et le pourquoi les propositions d'interventions déboucheront sur ces résultats.

Les parties prenantes considèrent importantes les théories du changement dans le cadre de la planification et évaluation des programmes car elles créent une vision et compréhension communes des objectifs à long terme, des modalités de leur réalisation et des instruments à utiliser pour mesurer les avancées au fil du temps.

### **Retour en termes d'égalité des genres sur l'investissement dans un cluster**

Toutes les activités économiques engendrent un éventail de types d'impacts, dont seulement certaines sont mesurées en utilisant une comptabilité financière conventionnelle. L'analyse du *Retour Social sur Investissement (SROI)* est une méthode qui se concentre sur la valeur créée par des initiatives outre la valeur financière. Cette valeur ajoutée peut se mesurer en impacts sociaux, humains et environnementaux.

Pour appliquer ce SROI, il faut apporter une réponse à certaines questions fondamentales:

**Que** prétendons-nous changer, empêcher ou influencer?

Quel **résultat** souhaitons-nous atteindre?

Quelles **hypothèses** de causes et d'effets sont à la disposition pour parvenir au résultat que nous souhaitons?

Quelle **valeur ajoutée** créons-nous?

L'objectif final des activités dont le résultat doit être mesuré a besoin d'être clairement défini, par exemple «travailler à et renforcer les réseaux existants pour réaliser et essaimer des pratiques de clusters qui assurent la promotion de l'égalité des genres et appuient la demande de services connexes plutôt que d'en créer de nouveaux».

---

<sup>3</sup> Les hypothèses sont liées aux conditions ou ressources qui, de l'avis d'un groupe d'acteurs, sont nécessaires au succès d'un programme mais qui existent déjà. Une hypothèse est une condition de succès d'un programme. Contrairement à une condition préalable ou prérequis, elle existe. Une définition adéquate et bien étayée d'hypothèses est cruciale. Les hypothèses inexactes peuvent tout à fait modifier les opérations d'un programme.



Voici sous forme matricielle les différentes étapes du SROI:

Entrées	Activité	Production	Résultat	
Argent (apports en nature et subventions considérées comme un investissement financier)	Mutualisation des ressources d'organisations de l'économie sociale; implication de la collectivité locale	Changement dans la planification publique, emplois pour des femmes, etc.	Changement dans les activités, performances et opportunités associées à l'égalité des genres	
			Attribution	Impact
			D'autres programmes qui ont des objectifs similaires	Changement des réalités régionales genre (vision historique/ comparaison avec d'autres régions)

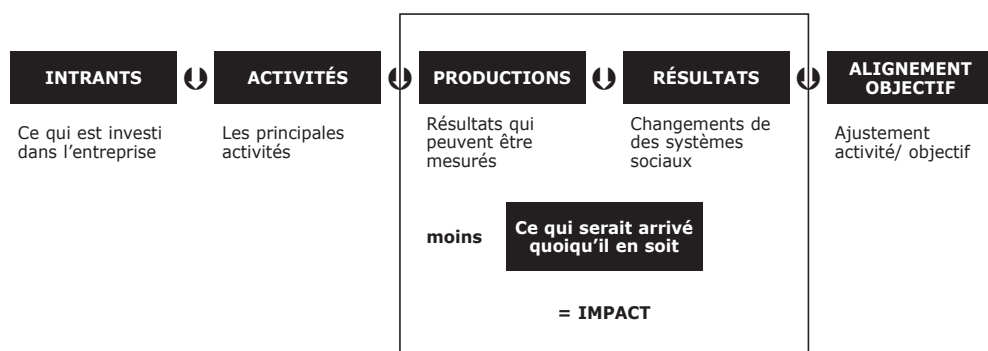
La méthode SROI se décline comme suit:

- Champ d'application
- Analyse des parties prenantes
- Impact et indicateurs
- Projections des résultats sociaux
- Comptabilisation de la valeur sociale
- Reporting

La définition du champ d'application, l'analyse des parties prenantes et des indicateurs ont d'ores et déjà été réalisées dans l'analyse PPO. Dans cette analyse SROI, nous devons approfondir et établir une cartographie des investisseurs et bénéficiaires potentiels. Dans le cas des clusters DESEO, pour mesurer les changements sociétaux et les structures territoriales (clusters), nous devons avoir une vision plus globale de qui sont nos parties prenantes. Ils sont engagés dans l'initiative mais aussi dans la société dans son ensemble.

L'impact est la différence entre le résultat pour les parties prenantes *identifié comme un résultat de l'initiative* et le résultat qui aurait été engrangé *en l'absence de l'initiative*. Pour l'estimer, on calcule les intrants (ressources utilisées pour réaliser l'activité – argent, personnel, infrastructures et équipements) et on les relie aux activités réalisées pour mesurer les productions (des unités mesurables créées par les activités). Le résultat se décline en changements dans les conditions, les personnes et les politiques grâce aux intrants en vue de la réalisation d'activités, aux activités et à la production. Mais ce qui est plus important est de mesurer *l'impact* qui est, comme évo-

qué ci-dessus, la différence entre le résultat et le résultat qui aurait de toutes façons été engrangé (poids mort).



La partie la plus complexe de l'analyse coût-avantages SROI est sans doute la définition d'indicateurs à utiliser pour parvenir à un résultat fiable en termes de durabilité. Les indicateurs de mesure de l'impact sont parfois plus aisés ou plus difficiles à trouver selon les cas. Ils sont particulièrement difficiles à identifier dans le changement social. Les impacts peuvent présenter deux ou un plus grand nombre d'indicateurs.

Dans les activités de clustering qui tendent à promouvoir l'égalité des genres, il peut s'avérer nécessaire, par exemple, de mesurer l'estime que les femmes ont d'elles-mêmes, ou encore leur sécurité dans la société dans le contexte territorial. Si un objectif est la confiance en soi pour les femmes, il ne pourra se mesurer qu'en examinant les changements dans les comportements des personnes. Les changements peuvent intervenir, par exemple, dans le nombre de contacts sociaux, les visites à des organismes d'accompagnement, le nombre d'heures consacrées à l'orientation, etc. Par changement social, on entend un changement durable et à long terme. Pour chaque partie de ces changements, des indicateurs doivent être définis et ils peuvent se traduire en coûts et avantages financiers.

Les indicateurs seront SMART (Spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et limités dans le temps). Il est également indispensable qu'ils aient un lien clair avec la mission initiale.

Après avoir établi des indicateurs mesurables, les objectifs que se proposent les indicateurs doivent être énoncés. A cette fin, les indicateurs seront libellés en euro. En outre, des projections pluriannuelles des coûts et avantages sociaux devront être réalisées. Les prix du

marché devraient être utilisés si possible. Par ailleurs, la «méthode frais de déplacement» (valeur du déplacement d'un point à un autre) ou des méthodes de limitation de coûts (coûts évités par activités) pourraient s'appliquer. Dans certains cas, la bien connue et reconnue «méthode de l'évaluation contingente» (combien sommes-nous prêts à payer pour...?) peut être utilisée.<sup>4</sup>

Il est bien évidemment difficile de déterminer une valeur globale, valable et fiable pour un impact social donné en l'absence de prix de marché. Par conséquent, une mutualisation des ressources telle que l'encourage le projet DESEO et, au-delà, l'échange d'expériences sont importants pour établir plusieurs marchés fictifs pour les unités d'impact social. Une telle démarche permet de comparer.

Une fois conclue la phase de projection, une analyse des rentrées et dépenses devrait être effectuée. Il faut donc donner un aperçu des coûts et avantages des activités. Une fois estimés le total des rentrées et la valeur financière des avantages sociaux ainsi que les dépenses et la valeur financière des coûts sociaux pour les années à venir, il est possible de calculer et de représenter la valeur sociale.

Compte tenu que les résultats sont tributaires des hypothèses, c'est de préférence en termes comptables que devraient être présentés les scénarios.

---

<sup>4</sup> On peut trouver des informations plus détaillées sur le SROI et l'estimation de la valeur sur le site, par exemple, de la New Economic Foundation: [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org).

## ANALYSE DE FAISABILITÉ ET MISE À L'ÉPREUVE SUR LES TERRITOIRES PARTENAIRES

Sur la base de la définition opératoire d'un cluster DESEO et de normes minimales déterminées en commun (cfr. chapitre 3), les partenaires ont mené à bien des tests au niveau local pour mettre à l'épreuve la faisabilité et l'éventuelle conception d'un futur cluster territorial qui fasse la promotion de l'égalité des chances.

Les réalités, les besoins et les priorités diffèrent selon les territoires. Nous avons donc identifié différents champs d'expérimentation (transport, soutien aux entreprises, emploi, accès au crédit, information *sur* et mise en œuvre *de* la législation en général...). Cependant, toutes les activités évoquent, lorsque c'est possible, les normes minimales mentionnées auparavant. Ces normes ont été vérifiées au cours de ces tests locaux.

Enfin, nous ne pouvons pas attirer l'attention du lecteur sur le fait que certains partenaires ont déjà une certaine expérience en clustering et des partenariats locaux assez avancés alors que d'autres partent de zéro. Les partenariats existants entre acteurs locaux et la coopération des différents types se sont révélés une clé cruciale pour le succès de processus de développement local et d'innovation. Un certain nombre de partenaires du projet ont déjà été appelés à travailler avec d'autres structures sur leur territoire. Ce travail leur a permis de discuter directement des éventuels scénarios de mutualisation et de création de clusters. D'autres partenaires du projet qui ne peuvent se prévaloir de telles relations avec d'autres acteurs locaux sont confrontés à des difficultés plus importantes. Leur objectif était donc de franchir les premières étapes qui leur permettent de s'acheminer vers de futures activités de clusters en tissant *un réseau de membres potentiels de clusters*.

Dans les parties qui suivent, des extraits des rapports d'expérimentation des partenaires vous sont livrés.

Définition du contexte général et des besoins d'action

Un grand obstacle à l'égalité des genres, identifié par les par-

tenaires de DESEO à Messine, est le manque d'initiatives et de services qui soient porteurs d'un meilleur équilibre entre la vie et le travail, et une diffusion insuffisante des informations à cet égard. Les employés, du secteur public ou privé (social), connaissent encore de grandes difficultés de réconciliation de la vie de travail et de la vie de famille, par exemple. Ce sont toujours les femmes qui sont les plus touchées.

Dans le secteur privé, plus précisément, l'équilibre travail-vie est souvent perçu comme un besoin individuel auquel répondent assez sporadiquement les entreprises. C'est moins considéré comme un droit. Par ailleurs, les entreprises font souvent montre d'une certaine réticence face aux pratiques d'institutionnalisation de la promotion de l'égalité des genres car elles pourraient mettre en cause le contexte d'organisation traditionnelle et les structures existantes.

En outre, sur le marché du travail, les femmes sont habituellement moins bien rémunérées et occupent des fonctions qui se trouvent plutôt au bas de l'échelle hiérarchique. Les fonctions plus élevées sont plus souvent confiées aux hommes, considérés comme une force de travail capable d'assurer une continuité plus assidue du processus de production et un investissement plus élevé en temps de travail.

Par ailleurs, un certain nombre de mesures et initiatives pour résoudre les problèmes évoqués, notamment ceux que pose l'équilibre travail-vie, ont été promues au fil des dernières années. Néanmoins, des activités d'information bien ciblées sur un recours adéquat à des mesures et instruments qui prennent en considération les besoins des femmes et des hommes font défaut.

Objectif spécifique des activités locales de DESEO

Les activités d'expérimentation locales à Messine se sont donc concentrées sur le développement et la mise à l'épreuve de nouveaux instruments mutualisés d'information qui ciblent des travailleurs et des employeurs du secteur public et (privé social). Les partenaires

VILLE DE MESSINE/PIATTAFORMA PER L'ECONOMIA  
SOCIALE DELL'AREA DELLO STRETTO (IT):  
PARTAGE DES OUTILS D'INFORMATION POUR  
FOMENTER L'ÉGALITÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL

espéraient ainsi multiplier leurs connaissances et leur compréhension du besoin de mesures conviviales pour les familles et leur application sur le lieu de travail. Parmi les produits que nous avons planifiés et qui devraient être engrangés au fil de cette phase d'expérimentation, figure un bureau qui se consacrerait à l'information.

### Les partenaires

Les activités d'expérimentation sur le territoire de Messine étaient coordonnées et réalisées par les partenaires locaux du projet, notamment la ville de Messine et la Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto, une plateforme de l'économie sociale locale.

La ville de Messine vit certains des problèmes mentionnés dans ses propres structures. Un tiers de ses employés sont des femmes. Les fonctions les plus élevées sont détenues par des hommes alors qu'ils sont pratiquement absents des professions typiquement «féminines» (assistance sociale, éducation...).

Depuis des années, l'administration locale s'est montrée très intéressée à promouvoir l'égalité des genres. Différentes initiatives et projets ont d'ores et déjà été réalisés dans ce domaine. Parmi ces initiatives, figurent notamment de nombreuses sessions de formation pour les salariés de la municipalité.

En 2006, un Comité d'égalité des chances a été mis en place. Il est composé de deux groupes de travail qui sont responsables de la conception d'un Plan tri-annuel d'actions positives et de différentes propositions de projets nationaux et européens. Dans ce contexte, un code de conduite pour l'égalité des genres, dont la cible est la collectivité locale, a été développé et approuvé.

La Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto (Plateforme de l'économie sociale locale) réunit différents acteurs de l'économie sociale qui coopèrent entre eux et sont engagés dans des activités d'expérimentation DESEO au niveau local. Parmi ces structures, on compte *Mare Sol*, un consortium (de gestion de services sociaux et de santé), la coopérative *EcosMed* (qui se consacre à la formation, la recherche et la consultance), l'association *Arkesis* (dont la finalité est d'intégrer des groupes de personnes défavorisées au marché du travail), le réseau *Centro Servizi l'Acquario* (qui développe des activités de formation, des activités culturelles et environnementales) et le consortium *Terre del Sole* (qui réalise des projets agricoles sur des territoires confisqués à la mafia).

Grâce à un certain nombre de projets qui donnent la priorité à des groupes défavorisés de la société, les membres de la plateforme ont

développé une expertise en promotion de l'égalité des chances. Différentes activités de formation ont été menées à bien.

Outre l'objectif principal qui était la conception de nouveaux instruments et méthodologies pour fournir des informations à des groupes cibles sur les mesures de promotion de l'équilibre travail-vie, les deux partenaires de DESEO espéraient renforcer le dialogue et échanger, mieux valider entre eux les meilleures pratiques. La connaissance des initiatives des uns et des autres a été plutôt lente au départ.

#### Activités de cluster et ressources

Afin d'identifier les principales nécessités en matière d'information et d'efficacité de l'information sur les différentes mesures de promotion de l'équilibre entre la vie et le travail, les partenaires ont commencé par concevoir un questionnaire. Ce questionnaire a été distribué aux membres et salariés de la plateforme et de la ville de Messine. Il contenait des questions sur des aspects tels que la situation familiale, l'éducation et la formation, le travail et les conditions de travail, la connaissance de la législation et d'autres initiatives de promotion de l'égalité des chances. Il s'articulait essentiellement autour des besoins précis de ses salariés.

Au cours de la phase suivante, les partenaires ont mis en commun différents types d'informations et de documents sur la législation et les mesures qui concernent le lieu de travail et encouragent l'équilibre entre travail et vie. La banque de données déjà en place dans cette Plateforme – Piattaforma dello Stretto – ainsi que la documentation mise à la disposition par le Comité d'égalité des chances ont été très utiles.

Les premiers résultats de cette compilation de données ont été introduits sur le site du bureau d'information sur l'égalité des chances et l'intranet de la ville de Messine.

Enfin, grâce à la coopération volontaire de plusieurs représentants du Comité d'égalité des chances de la ville de Messine, qui y ont consacré leur temps et connaissances, le bureau d'information a pu être créé. Sa finalité a été de diffuser et mieux canaliser, de manière plus ciblée et systématique, des informations sur l'égalité des chances et les instruments à la disposition pour la promouvoir. Le bureau est divisé en deux parties: une partie d'accueil des travailleurs du service public et une partie de gestion et administration qui traitent les questions soumises par les travailleurs du secteur privé. Le service d'accueil est géré par la ville de Messine avec le concours du Comité d'égalité des chances. Les services de traitement, de gestion et administration, sont coordonnés et assurés par des experts de la Plateforme.

Le bureau d'information s'est ouvert le 11 décembre 2007 pour une période d'essai qui termine fin février 2008. Son impact ainsi que les possibilités de maintien de ce bureau au-delà de cette période de mise en œuvre du projet devront être alors analysés.

Le bureau, qui se trouve dans les locaux de la ville de Messine, fournit des informations sur des instruments tels que :

- La sous-traitance décentralisée;
- La création de possibilités de réconciliation de la vie de travail et de famille;
- Le congé parental;
- La maternité;
- Le télétravail;
- La discrimination directe et indirecte;
- Le harcèlement moral; etc.

#### Ressources

Au début des activités d'expérimentation, un plan concret qui décline les objectifs, la méthodologie, les actions et la mutualisation des ressources nécessaires a été établi.

Les deux structures ont mis à la disposition des ressources humaines, et donc des compétences ainsi qu'un savoir-faire précis (spécialistes en IT, graphistes, experts en égalité des chances, assistants sociaux, juristes, psychologues, sociologues, etc.). La méthodologie de l'enquête et du questionnaire a été conçue par des experts de la ville de Messine. Pour soutenir la recherche sur les législations en vigueur, la ville a ouvert l'accès à la banque de données législatives du ministère de l'égalité des chances. La Plateforme a, à son tour, investi beaucoup en termes de documentation grâce à la mise à la disposition de l'accès à la banque de données IRIS, qui contient un vaste éventail d'informations sur la législation européenne en matière d'égalité des chances et sur les dispositions législatives nationales concernant l'égalité des chances et le secteur privé.

Le service d'accueil du bureau d'information s'est installé dans les locaux de la ville de Messine.

#### Forces et effets positifs

Les deux partenaires se sont sentis motivés et ont donc décidé de poursuivre les activités, de relever les défis, car leur intérêt à promouvoir le bien-être du territoire, notamment en offrant des informations plus ciblées et systématiques sur l'égalité des chances est convergent.

Même s'ils n'ont pas toujours partagé le même avis sur les méthodologies ou la répartition des responsabilités et ressources, ils ont



apprécié l'occasion qui leur était offerte d'explorer de nouvelles méthodes de coopération qui leur permettent de partager plus efficacement leur savoir-faire et compétences.

Les partenaires ont eu le sentiment que les activités locales entreprises dans le cadre du projet leur donnaient une occasion non négligeable de tester une nouvelle méthodologie de travail et de coopération, qui pourrait se transposer dans d'autres domaines et être adaptés en coopération avec d'autres parties prenantes locales.

La ville de Messine a aussi profité de l'occasion pour valoriser le travail en réseau interne en engageant les compétences de différents départements de l'administration locale dans la conception des activités d'expérimentation.

Les expériences de création de clusters de la Plateforme parmi les membres peuvent être considérées un atout positif et une base d'expérimentation.

Malgré certains obstacles (voir ci-dessous), le partenariat s'est efforcé de réaliser ses objectifs en suivant les indications et normes générales conçues par le partenariat européen DESEO.

Les représentants du Comité d'égalité des chances, qui se sont investis bénévolement dans les activités, ont fait une contribution significative en termes de ressources humaines.

### *Faiblesses*

Les activités d'expérimentation à Messine ont révélé que la mise en place de clusters et de processus de mutualisation nécessite une bonne élaboration de stratégies et de calendriers. Il n'est donc pas possible de la réaliser «du jour au lendemain» ou encore en 15 mois de temps. C'est d'autant plus vrai à Messine où les conditions sociales et économiques multiplient les difficultés à tisser une coopération continue et stable entre le secteur public et le secteur privé.

Enfin, la création de clusters tels qu'ils sont proposés par le projet DESEO impose de modifier les systèmes de pouvoir en place ainsi que les modes de pensée traditionnels.

En conséquence, au fil des activités d'expérimentation au niveau local, à Messine, plusieurs désaccords entre les partenaires se sont exprimés. Ils portaient sur les relations de pouvoir et de responsabilisation, certains objectifs précis et les méthodes de partage des ressources. De longs processus de médiation ont donc été nécessaires et l'expérimentation s'en est trouvée partiellement ralentie.

Les processus de négociation et d'instauration de relations qui s'alimentent de la confiance mutuelle sont essentiels pour assurer la volonté des différents acteurs locaux à s'engager *dans* et à promouvoir le partenariat.

Enfin, épinglons que les partenaires du projet, à Messine, ont consenti

d'énormes efforts et ont œuvré sans relâche à la recherche d'un consensus.

Une seconde faiblesse inhérente aux activités d'expérimentation à Messine réside dans le manque de ressources, notamment des structures de l'économie sociale. D'autres ressources doivent être trouvées pour assurer la durabilité des activités du projet.

### Perspectives

En ce qui concerne l'administration publique, l'établissement d'un Comité d'égalité des chances et l'adoption du plan tri-annuel d'actions positives ont créé un cadre assez favorable aux initiatives innovantes telles que les activités d'expérimentation DESEO. Les instruments développés par les partenaires à Messines ont été intégrés à des actions issues de ce plan et qui pourrait assurer une poursuite de l'initiative.

Les résultats du projet seront diffusés au sein des réseaux de chaque partenaire. La ville enrichira cette construction sur base des résultats DESEO et fera la promotion d'actions de sensibilisation parmi ses employés. Piattaforma profitera à son tour de l'occasion et poursuivra la diffusion de l'expertise et des instruments développés en commun sur cette dimension de l'équilibre travail-vie parmi les entreprises de l'économie sociale qui appartiennent à sa structure et à son réseau. Les deux partenaires du projet se sont déjà dits disposés à diffuser et transférer les méthodologies DESEO à d'autres domaines, les appliquant et les adaptant ainsi en partenariat avec d'autres acteurs locaux.

Enfin, des instruments conçus en commun tels que le questionnaire sera probablement (ré-) utilisés par les partenaires dans le cadre d'initiatives à venir pour promouvoir l'égalité des genres et des chances.

## CEPS (ES): PROMOUVOIR LA MISE EN ŒUVRE DE LA LÉGISLATION SUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

### Définition du contexte général et des besoins d'action

L'égalité des genres occupe une place importante dans la politique espagnole des dernières années. En mars 2007, une nouvelle loi sur l'égalité des genres intitulée «Loi pour une égalité effective entre femmes et hommes» a été finalement adoptée.

Le texte original prévoit notamment que «la nouveauté de cette loi réside dans la prévention de conduite discriminatoires et dans l'objectif de rendre effectif le principe de l'égalité dans le cadre de poli-

*tiques actives. Cette ambition implique de projet le principe de l'égalité sur les différents champs de la réalité sociale, culturelle et artistique où peut être engendrée et perpétuée l'inégalité. D'où la considération de la dimension transversale de l'égalité comme une expression des droits modernes associés à l'anti-discrimination est le principe fondateur de ce texte.*

La loi régleme les domaines généraux dans lesquels l'Etat peut intervenir directement. Elle introduit cependant aussi des éléments législatifs sur des sujets tels que le système de santé publique et les dispositions réglementaires du statut des travailleurs.

Les interventions que le Conseil provincial de Barcelone a déjà promues dans le domaine de l'égalité des genres sont soutenues par cette législation. Les municipalités, entreprises et organisations syndicales doivent commencer à mettre en œuvre des actions concrètes de promotion de l'égalité des genres.

Bien que la nouvelle loi soit supposée garantir l'égalité des genres et promouvoir la mise en œuvre d'actions concrètes, elle n'est parfois pas assez concrète et les dispositions exécutoires font défaut. Les entreprises ne se sentent donc pas tenues de mettre en œuvre les changements, *il n'y a pas de calendrier*, et les changements dans le comportement des différents acteurs ne se réalisent pas. En outre, un *manque de connaissance* de la loi évoquée est très perceptible dans les organisations syndicales et les comités qui les représentent. Cette réalité compromet l'intégration de ces nouvelles mesures réglementaires dans les négociations collectives.

Le manque de connaissance de la législation est un obstacle évident. Mais il existe d'autres barrières encore plus difficiles à franchir. Elles rendent difficile la concrétisation des changements. Un des obstacles les plus importants est que la prise de décisions est toujours le fait des structures régies et conçues par des hommes. Les politiques d'égalité se voient accorder moins d'importance et la perspective genre n'est pas prise en considération avec le tout le sérieux nécessaire. L'égalité des genres doit donc être toujours légitimée et mise de l'avant afin d'en faire un axe principal de l'articulation de la planification et de l'exécution d'actions dans des entreprises et organismes publics.

Un obstacle rencontré dans les organismes publics et administrations est la limitation des mandats des politiciens: si la responsabilité des parties ou personnes ne s'inscrit pas dans la continuité, la mise en œuvre des plans d'égalité peut être compromise et ralentie. Dans les

municipalités, ces plans sont souvent promus par des départements femmes (lorsqu'ils existent) qui sont en général dotés d'un budget restreint et au départ desquels il est difficile de proposer des changements en profondeur ou transversaux. Tout semble finalement dépendre des bonnes intentions et de la bonne volonté des politiques... Mais lorsqu'ils changent, il n'y a aucune garantie de maintien du processus.

Tant dans le secteur public que privé, l'égalité des genres n'est donc plus une priorité politique, budgétaire et programmatique. Les changements transversaux, organisationnels ou qui pourraient ébranler les systèmes de pouvoir ne sont pas facilement compris ou acceptés. Des actions limitées, des activités ou plans de diffusion sont donc plus que bienvenus pour autant qu'ils n'ébranlent pas les structures établies. Des interventions plus en profondeur sont la plupart du temps mises en cause ou renvoyées à la marge.

Toutes ces considérations conduisent à l'hypothèse selon laquelle un des principaux obstacles est toujours le mode de pensée de la société, c'est-à-dire la mentalité masculinisée qui prévaut dans les modes opératoires. La diffusion et la sensibilisation demeurent donc vitales pour amorcer un changement de réalités au départ de la base, en menant à bien des actions concrètes et de nouvelles formes de coopération.

Une question à examiner et réviser très concrètement est le modèle de travail qui reflètent encore, dans une large mesure, les besoins des hommes. Les changements en matière de conciliation de la vie de famille et de travail sont nécessaires. Les mauvaises pratiques, telles que le manque de transparence dans la sélection des ressources humaines ou les attitudes discriminatoires à l'embauche doivent être évitées.

Un autre élément à prendre en considération est la manière de «vendre» les projets, plans ou activités d'égalité des genres, c'est-à-dire les modalités de présentation à la société pour les rendre attrayants et compréhensibles. On peut pour des entreprises, par exemple, recourir à la notion de «sauvegarde des talents» en son sein. Les femmes ont un certain nombre de talents et de capacités précises. L'introduction de programmes d'égalité ou de plans de réconciliation de la vie de travail et vie familiale peut freiner l'exode des femmes du marché du travail et donc la perte de talents pour l'entreprise.

#### Objectif spécifique des activités DESEO locales

Ces dernières années, l'égalité des genres a été de plus en plus souvent mentionnée dans le discours des représentants des collectivités

locales; ce sujet est également devenu une question *politique* à part entière.

Dans ce contexte, plusieurs collectivités de la ville et des faubourgs de Barcelone, dans la plupart des cas soutenues par le Conseil Provincial de Barcelone et les offices locaux en charge de la question de la femme, ont commencé à développer des «Plans pour l'égalité des genres» applicables à l'ensemble de la municipalité.

Développer ce genre de plans ne pose aucun problème. C'est au moment de la mise en œuvre, au moment où ces plans sont supposés induire de vrais changements de comportement chez les différents acteurs de la scène locale que les obstacles apparaissent.

Ainsi, les activités locales des partenaires DESEO sur Barcelone ont été ancrées au cœur d'un objectif premier: améliorer la mise en œuvre concrète des plans pour l'égalité des genres, ainsi que les législations locales, par le truchement de *l'information, de la conscientisation, de la communication entre les différents acteurs et de la formation*.

Pour ce faire, les acteurs locaux devaient établir un réseau qui leur permettrait d'étoffer leur collaboration. La plupart d'entre eux n'avaient jamais travaillé ensemble auparavant. Développer ce réseau doit être vu comme une condition préalable à l'éventuelle création d'un futur cluster sur la zone de Barcelone. Les activités de conscientisation devaient être organisées. Les divers acteurs, ressources et possibilités de coopération devaient donc être identifiés.

#### *Partenaires du projet*

Les actions DESEO sur le territoire barcelonais ont été coordonnées et menées par une association nommée CEPS.

Les acteurs locaux qui ont participé aux activités DESEO locales représentaient a) l'économie sociale (CEPS, Espais per la Igualtat), b) les entreprises privées (Aleph Comunicació), c) les syndicats (UGT et CCOO), d) les autorités locales (Ajuntament del Prat de Llobregat) et e) les autorités régionales (Generalitat de Catalunya, représentée par le département de l'emploi et du travail et le programme pour l'égalité des chances).

Toutes les parties prenantes mentionnées ci-dessus participent à la mise en œuvre des plans pour l'égalité des genres ou à la promotion de l'égalité hommes femmes à divers niveaux. Cet état de fait a permis de dégager une vision plus générale des principaux obstacles qui barrent la route à la mise en œuvre des plans mentionnés précédemment à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé.

Une attitude positive envers la nouvelle législation de promotion de

l'égalité des genres, la promotion des plans d'égalité hommes femmes au niveau local et les difficultés y afférents, ainsi que, chose essentielle, *le manque de débat technique sur le sujet* ont été les principaux incitants des acteurs susmentionnés lorsqu'il a fallu rejoindre les actions DESEO. L'interaction *technique* entre ces différents acteurs issus de divers domaines était bien souvent inexistante. Tous les participants partageaient le même intérêt pour la dissémination et l'établissement de l'égalité des genres comme véritable problème de société et non juste comme un «problème de femmes».

#### Activités et résultats des projets locaux

Les actions ont débuté par une recherche de personnes spécialisées dans les questions d'égalité des chances au niveau local avec l'aide desquelles les principaux besoins en intervention ont été identifiés. Ressources et compétences furent ensuite cartographiées. Enfin, les divers acteurs impliqués (tiers secteur, autorités locales, entreprises privées et représentants syndicaux) se sont réunis le temps d'un atelier pour débattre des principaux obstacles pesant sur la mise en œuvre des plans d'égalité et des initiatives conjointes envisageables. L'atelier fut préparé par CEPS en collaboration avec Espais per la Igualtat et animé par des experts en genre sortis des rangs d'Espais. Les conclusions de l'atelier furent ensuite distribuées au sein des réseaux des participants.

L'un des résultats essentiels de l'atelier porte sur le fait que les parties prenantes se sont rendu compte qu'elles avaient très peu l'occasion d'échanger et de coopérer au niveau technique. C'est pourquoi les activités de type atelier étaient vraiment les bienvenues. La plupart des acteurs se sont prononcé pour la poursuite de ces rencontres.

Comme nous l'avons déjà dit, l'expérience de Barcelone n'est pas arrivée jusqu'à la conception des premiers scénarios pour la création d'un éventuel cluster. Toutefois, cette démarche a permis de renforcer la communication entre les diverses parties prenantes, de promouvoir la création d'un réseau et de lancer une coopération qui pourra servir, à l'avenir, de base aux activités de clustering.

#### Forces et effets positifs de l'expérience

L'une des grandes forces des activités DESEO sur Barcelone réside dans la participation d'une vaste gamme d'acteurs (autorités locales, syndicats, économie sociale, etc.). Divers savoirs et expériences, et diverses perspectives ont enrichi le débat.

En outre, la cartographie initiale des ressources locales s'est avérée être une base utile à la discussion et à la planification d'activités.

Un effet multiplicateur a été créé par le fait que tous les acteurs impliqués avaient déjà leurs propres réseaux, dans lesquels les informations quant à l'initiative et à son objectif ont pu être distribuées. L'information a ensuite touché les autres collectivités, l'économie sociale, les entreprises traditionnelles, etc. Les activités du projet répondaient à un besoin fondamental et essentiel: créer un espace de débat pour promouvoir l'égalité de genre pris sous divers angles techniques.

La collaboration entre le CEPS et l'Espace per la Igualtat a été particulièrement avantageuse, vu que les deux structures ont partagé leurs expériences d'experts en égalité de genre. Les deux structures ont livré les points de vue très pratiques de praticiens travaillant avec les autorités locales qui élaborent des plans d'égalité hommes femmes.

### Faiblesses

Vu l'absence de relations stables entre les différents acteurs du terrain au début du projet, les activités n'ont pas pu être conçues et former un cluster. Ces actions ont juste pu lancer et renforcer le dialogue et la collaboration entre les diverses parties prenantes.

L'une des faiblesses principales vient du fait que, jusqu'à présent, la collaboration et le dialogue ont été fondés sur des intérêts et attitudes plutôt personnels. A ce jour, il n'y a aucun accord institutionnel ou politique spécifique pour la promotion du partenariat et le clustering des questions d'égalité des chances.

De plus, vu que politiques et politiciens changent, les priorités façonnant le contexte de la collaboration changent lui aussi. Le dialogue risque donc d'être interrompu.

### Perspectives

A ce jour, la promotion de l'égalité des genres dépend toujours principalement de la bonne volonté des représentants et de l'administration qui décident de soutenir ces initiatives. Les changements politiques ou personnels peuvent influencer sur la participation de certains acteurs du terrain.

Dans ce contexte, il est nécessaire de créer d'autres formes d'échanges et alliances locaux pour promouvoir l'égalité des chances; cela s'impose avec force évidence, plus que jamais. Au fil de leurs activités conjointes, les acteurs locaux de Barcelone ont identifié ce besoin. Ils vont à présent tenter de poursuivre l'échange, sous la houlette du CEPS et d'établir des liens stables qui pourraient déboucher sur des projets communs pour la promotion de programmes d'égalité des genres. Accomplir ce dernier tour de force pourrait ensuite entraîner

une bonne mutualisation des ressources et le regroupement d'actions dans certains domaines spécifiques tels que la formation des administrateurs, employeurs et employés du secteur public.

PROVINCE DE PIACENZA/ETHOS/CE.SVI.P. (IT): Définition du contexte général et des besoins d'intervention  
MUTUALISATION DE LA FORMATION  
DES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISES  
DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

La majorité des employés du secteur de

l'économie sociale en Italie sont des femmes. Ceci pourrait donner l'idée que l'économie sociale est le seul lieu idéal pour le développement de compétences et de connaissances chez les femmes. Contrairement aux entreprises privées et au secteur public, les entreprises de l'économie sociale pourraient offrir aux femmes plus d'occasions de se voir accorder d'importantes responsabilités et d'accéder à des postes à responsabilité.

Toutefois, plusieurs études démontrent que la prédominance des femmes dans le secteur non marchand et dans l'économie sociale a tendance à renforcer la discrimination non seulement sur les opportunités de carrière, mais aussi sur l'accès à des postes supérieurs. Vu le manque de valorisation de la contribution des femmes, ce processus pourrait également entraîner une dévalorisation de l'ensemble du secteur.<sup>1</sup>

Moins de barrières à l'entrée et une gamme plus vaste de contrats de divers types sont souvent vus comme des aspects positifs du travail dans le secteur de l'économie sociale. En outre, vu la plus grande diversité de contrats de travail capables de mieux répondre aux besoins des travailleurs, les femmes qui ont des responsabilités familiales, par exemple, trouveront éventuellement plus simple de concilier vie privée et vie professionnelle dans ce secteur. Ceci étant dit, ces arguments pourraient être vus sous un autre jour si l'on considère les aspects négatifs qu'ils comportent: salaires bas, opportunités de carrière limitées. De meilleures opportunités de formation et plus de souplesse dans l'équilibre vie privée-vie professionnelle peuvent éventuellement aller de pair avec moins d'opportunités d'accès à un lieu de travail *stable*, à des opportunités de carrière adéquates, à de bons salaires, etc.

Les préjugés et stéréotypes sur les femmes, notamment sur les fem-

---

1 Steinberg Ronnie J., Jacobs Jerry A. (1994), "Pay Equity in Nonprofit Organizations: Making Women's Work Visible" in *Women and Power in the Nonprofit Sector* publié par T. Odendahl et M. O'Neill. San Francisco, Jossey-Bass, pp. 79-120.



mes qui font carrière, un manque de valorisation des compétences dites féminines et la fréquente exclusion des femmes de la prise de décision et des postes à responsabilité sont à la fois causes et effets de la discrimination que l'on connaît aujourd'hui. Cela se retrouve également dans l'économie sociale. Les femmes représentent à peine plus d'un tiers de tous les employés en Italie et deux-tiers des employés de l'économie sociale. A la lumière de ce dernier chiffre, la présence de mécanismes forts de discrimination des femmes dans l'économie sociale semble surprenante.

Pour donner un exemple plus concret: les femmes représentent 73,8% des effectifs des coopératives sociales. Toutefois, elles y détiennent des postes de cadres supérieurs dans 37% des cas seulement.

Il y a donc une contradiction entre la dynamique du développement des compétences des femmes dans les coopératives sociales et la persistance de tels obstacles qui empêchent les femmes d'accéder à des postes à responsabilité au sein de la hiérarchie...

Les coopératives sociales sont encore loin d'être des alternatives tout à fait naturelles ou de représenter de parfaites solutions de rechange aux modèles prédominants de ségrégation sociale.

#### Objectif spécifique des activités locales et d'un éventuel futur cluster

Vu les réalités décrites ci-dessus, les objectifs du futur cluster de Piacenza sont les suivants:

- a. renforcer, parmi les femmes employées et responsables des structures appartenant au cluster, les capacités de gestion et l'esprit d'entreprise;
- b. soutenir l'accès au crédit pour les plus petites coopératives sociales (notamment celles où il y a le plus de femmes au sein des effectifs) par le truchement de la création et la promotion d'un instrument facilitant l'évaluation de l'impact social des activités de ces coopératives sur le territoire.

#### Partenaires du projet

Les expériences locales ont été coordonnées et promues par les partenaires du projet: la Province de Piacenza, la coopérative Ethos et CESVIP. Leurs objectifs communs se concentrent principalement sur la promotion des processus de développement local par le truchement d'un soutien aux petites coopératives sociales.

De plus, deux autres petites coopératives sociales (Mele Verdi, Antarius) ont participé à la création du partenariat dans le cadre duquel les possibilités de mutualisation des ressources et connaissances ont été débattues et testées. Elles ont des caractéristiques similaires: a) petites structures, b) activités locales, c) prestations de services

sociaux, d) prédominance de femmes parmi les effectifs, et surtout dans les postes à responsabilités.

Ethos, Mele Verdi et Antarius – le futur cluster – sont confrontées à des défis similaires en matière de croissance et d'emploi. Elles sont confrontées à des problèmes tels que:

- Des difficultés à concevoir un plan commercial permettant d'identifier des objectifs à moyen et long terme;
- Un manque d'aptitudes en gestion permettant la mise en œuvre de ces plans;
- Difficultés d'accès aux crédits.

D'un autre côté, les trois coopératives peuvent mettre à disposition et partager entre elles les ressources suivantes:

- Une connaissance approfondie des réalités locales;
- Des compétences spécifiques concernant la planification et la mise en œuvre des services sociaux et de santé;
- Les connaissances et compétences de consultants, psychologues, formateurs, assistants sociaux, etc.

Comme mentionné ci-dessus, l'objectif commun des activités de leur futur cluster est de développer des stratégies de meilleure gestion des petites et moyennes coopératives fondées sur l'amélioration des aptitudes de gestion et de management des employées de sexe féminin. A cette fin, des activités de formation continue à l'attention des employés des trois coopératives doivent être organisées. Ceci exige par contre des connaissances sans cesse mises à jour des instruments stratégiques permettant la promotion du professionnalisme des managers.

Au fil des expérimentations, les trois coopératives ont été en mesure de se répartir les coûts de formation et de consultance, de rationaliser les ressources nécessaires et, élément essentiel, d'acquérir une expérience de poids en matière de collaboration et d'échanges.

Il n'y a eu aucune divergence d'intérêts entre les partenaires de la coordination. Ceci pourrait être dû tout particulièrement au fait que chacun des partenaires a pu contribuer à l'initiative par ses propres compétences et avantages tout en poursuivant, pendant les activités du projet, la mission de sa propre organisation:

Ethos, par exemple, a pu apporter ses propres compétences de consultance, de développement de projet et de soutien à la fonction publique.

CESVIP a mis son expérience en formation à la disposition de tous les partenaires et du cluster. Elle a coordonné l'analyse des besoins

en formation des trois coopératives et aidé à émettre des propositions pour une formation adéquate.

La Province de Piacenza, entité publique, a soutenu l'expérience dans la mesure où elle a disséminé l'information sur les activités en cours et les résultats obtenus sur son territoire, étoffant ainsi la visibilité du processus et des coopératives participantes. Les actions de promotion menées par la Province de Piacenza incluent d'importantes actions de conscientisation auprès des autres entreprises sur les avantages qu'il y a à mutualiser les compétences et les ressources permettant de créer des synergies sur certains champs de l'action.

### Ressources

Toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'objectif donné ne furent pas immédiatement disponibles au sein des coopératives participantes. Il fallait notamment encore récolter les fonds nécessaires.

Toutefois, au fil des expériences, le processus de formation intitulée ***Percorso formativo di aggiornamento per i dipendenti delle cooperative Ethos, Mele Verdi e Antarius*** (module de formation pour les employés des coopératives Ethos, Mele Verdi et Antarius) a été approuvé et sera financé par un fonds spécifique, le Fondo Paritetico Interprofessionale per la Cooperazione «Foncoop».

Outre une contribution en savoir-faire pour l'établissement d'indicateurs permettant une évaluation de l'impact, chaque coopérative apportera sa pierre à l'édifice en finançant une partie des activités de formation.

Dans le cadre d'un processus accompagné et coordonné par les partenaires DESEO locaux, les trois coopératives ont identifié des obstacles majeurs pour leur développement, défini des objectifs communs et lancé des activités de formation à mettre en commun.

Chacun des trois clusters ainsi structurés s'est dit satisfait et convaincu de la manière dont les décisions ont été prises pendant les activités de test, satisfait par le résultat des tests ainsi que par les avantages découlant de chacun de ces tests grâce à la participation de leurs travailleurs à une formation taillée sur mesure pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Toutes les décisions à prendre au sein du futur cluster ont été prises en commun et acceptées par tous les partenaires. Chacune des trois coopératives a participé pleinement au processus de planification. Les besoins et attentes spécifiques ont été dûment pris en compte. Cette collaboration sans faille a été possible a) par la convocation de réunions fréquentes entre les coopératives, mais aussi b) grâce aux rela-

tions de travail étroites existant déjà entre les coopératives membres du consortium Sol.Co. Piacenza et les partenaires locaux DESEO.

#### Activités du futur cluster

Les coopératives qui font partie du cluster participeront à l'exercice de formation et de consultation fondé sur la méthode du coaching<sup>2</sup>. Ses activités permettront aux employés de sexe féminin de développer leurs compétences en gestion et en administration, ainsi que leur aptitude à élaborer des stratégies d'entreprise.

Les contenus des modèles de formation peuvent être résumés comme suit:

- L'entreprise coopérative et son rôle de gestion
- Les activités de gestion: programmation, organisation, conseil et contrôle
- Le plan commercial en tant qu'instrument stratégique et outil d'analyse: présentation de l'entreprise, produits et services, analyse du marché, concurrence, objectif stratégique, rentabilité d'initiative, organisation, planification et coût des ressources humaines, plan d'investissement, bilan du passif et de l'actif, comptabilité, comptes et perspectives économiques et plan budgétaire.
- Indicateurs du bien-être social sur le territoire, générés grâce au service des coopératives sociales.

Les bénéficiaires directs de ces actions seront les membres et employés des coopératives qui occupent des postes de gestion. Dans la plupart des cas, il s'agit de jeunes femmes qui sont membres des coopératives en question et pourront ainsi bénéficier de la formation. Par le biais des activités prévues, les trois coopératives du cluster auront l'opportunité d'acquérir des compétences spécifiques quant au développement de leur entreprise. Les bénéficiaires indirects potentiels seront la coopérative principale elle-même mais aussi et surtout l'ensemble de la communauté locale qui bénéficiera de la prestation de services de grande qualité.

Par ailleurs, en identifiant un ensemble d'indicateurs portant sur les bénéfices sociaux générés par les activités des coopératives, les coo-

---

2 **Le coaching** est un procédé par lequel des individus ou groupes de personnes s'aident mutuellement à atteindre des objectifs spécifiques qu'ils ne pourraient atteindre de la manière la plus efficace qui soit en faisant cavalier seul. Ils se soutiennent mutuellement dans la rédaction d'un plan d'action précis et mettent à la disposition des uns et des autres des instruments permettant de réaliser ce plan.

pératives en question seront en mesure de documenter la valeur ajoutée économique qu'elle génère. Ceci pourra renforcer leurs positions dans les négociations concernant l'accès au crédit bancaire etc.

### *Forces et effets positifs des activités locales*

Le territoire de la ville de Piacenza a participé au projet par le biais d'un partenariat local entre une collectivité locale, la province de Piacenza, la coopérative sociale Ethos et la coopérative CE.SVI.P. Ce partenariat peut être considéré comme un partenariat plutôt solide. Depuis plusieurs années, une étroite collaboration entre ces structures dans le cadre d'initiatives locales, nationales et européennes existe déjà.

L'importance et la valeur ajoutée de ce partenariat local doivent être mentionnées lorsque l'on fait référence aux points forts des activités locales d'expérimentation DESEO. Les synergies créées par la collaboration de ces deux organismes de l'économie sociale avec une autorité locale semblent valoir plus que la peine être mentionnée: chaque structure a contribué en apportant ses propres compétences, ses fonctions spécifiques et son savoir-faire à la réalisation d'objectifs communs qui sont étroitement liés au bien-être et au développement de l'ensemble de la communauté locale.

Les points forts de la création du cluster en tant que tel résident dans le fait que chacune des trois coopératives, notamment Ethos, faisait déjà partie du consortium Sol.Co.Piacenza. Elles jouissaient donc déjà d'une certaine expérience de la mise en commun des ressources et des compétences.

Une autre clé du succès, qui s'avère être importante notamment pour les petites coopératives, est liée à la participation de la province et, partant, à la visibilité que cette dernière a pu apporter. Ainsi, les coopératives ont été en mesure de montrer l'exemple pour une nouvelle méthodologie de coopération et de mutualisation. Elles ont créé une expérience qui pourra servir de modèle et semble valoir la peine d'être disséminée sur le territoire pour encourager l'expérimentation au sein des autres entreprises, qu'elles appartiennent à l'économie sociale ou non.

Dernier élément, et non des moindres, le soutien apporté par CE.SVI.P. a permis aux coopératives de participer à une demande de subvention afin d'obtenir un cofinancement qui pourrait être nécessaire pour mettre sur pied les modules de formation. Le cofinancement en question a enfin pu être obtenu grâce aux compétences du CE.SVI.P. et au système Foncoop, un fonds spécifique pour les activités de formation dans les coopératives.

Comme nous l'avons déjà dit précédemment, cette initiative et son éventuel suivi sont une précieuse occasion pour les coopératives, de Piacenza et d'ailleurs, de créer une méthode permettant de définir en commun des objectifs, d'élaborer ensemble des stratégies communes et de créer des synergies sur le terrain de l'égalité des chances.

### Faiblesses

Les points essentiels identifiés par le cluster local de Piacenza font référence à deux questions principales:

1. La dimension et la taille des coopératives qui composent le cluster: la petite taille des trois coopératives et leur nombre limité de membres peuvent poser problème étant donnée que leurs managers sont souvent impliqués dans la mise en œuvre concrète des activités de la coopérative et ne sont donc pas toujours capables de consacrer l'ensemble de leur temps de travail à la gestion de la structure ou à la rédaction de stratégie de développement.
2. Le temps: afin de préparer le terrain pour la pérennisation des activités du cluster, il faut poursuivre l'expérience sur Piacenza. Tous les problèmes et toutes les questions liées, par exemple, au financement et aux méthodes à long terme ont pu être réglés en quelques mois.

Les facteurs externes qui pourraient créer des obstacles aux activités du futur cluster et à son financement relèvent principalement de questions telles que l'accès au crédit bancaire. Il est toujours difficile de faire compter des valeurs et des notions d'impact qui ne sont pas économiques lorsque la décision d'octroyer un prêt est prise par un institut de crédit à vocation purement économique.

Heureusement, dans ce cas de figure, il existe des instruments financiers tels que Foncoop disponibles dans les principaux groupements de coopératives italiennes. Par ailleurs, les coopératives les plus petites ont accès à ces instruments financiers et les utilisent pour investir dans leur développement et leur croissance.

Il semble donc essentiel de donner la possibilité de mesurer l'état de santé d'une coopérative quant à sa contribution au bien-être social des divers acteurs locaux, les entreprises et les institutions de crédit tout particulièrement.

À cet égard, il faut également mentionner le rôle crucial des principaux groupements de coopératives, des consortiums, mais aussi des collectivités locales. Toutes ces structures sont en mesure de procéder à une large dissémination, de faire un effort de conscientisation et de valoriser le sujet qu'est l'accès au crédit pour les petites entreprises.

### Perspectives

En mettant conjointement au point les modules de formation pour les membres féminins et employés féminines occupant des postes à responsabilité, les partenaires DESEO espèrent augmenter l'égalité des chances au sein de l'économie sociale, ainsi que les compétences de ses employés de sexe féminin. Ceci permettrait aux coopératives participantes d'agir sur le marché en disposant des meilleurs aptitudes et compétences. Un tel résultat positif pourrait également promouvoir l'accès au crédit pour les petites coopératives.

Un financement supplémentaire garanti par Foncoop permettra aux partenaires DESEO de réaliser les activités du cluster et de les mener au moins pendant un certain temps.

Divers facteurs externes qui pourraient influencer la poursuite de cette initiative sont énumérés ci-dessous :

- reconnaissance des coopératives, même de petite taille, comme promotrices des valeurs fondamentales et du bien-être social;
- reconnaissance générale des avantages de la mutualisation entre entreprises (qu'il s'agisse du volet économique ou du volet social) en tant que modalité d'optimisation;
- valorisation des procédures de mutualisation par les collectivités locales: ces dernières pourraient confier la gestion de leurs services à des coopératives sociales locales qui mettraient leurs moyens et compétences en commun dans le cadre de partenariats avec d'autres entreprises sociales.

### Définition du contexte général et des besoins d'intervention

Ces 30 dernières années, un souci principal des associations et autorités publiques de Grenoble fut la réinsertion des femmes sur le marché de l'emploi. Les femmes de tous âges ont encore plus de difficultés à trouver un emploi que les hommes, surtout après un congé de maternité.

Dans ce contexte, la création d'une activité d'indépendant rémunérée est une opportunité de taille. Aujourd'hui, en France, plus de 50% des entreprises en démarrage sont lancés par des femmes qui mettent leur propre projet à exécution.

Bien qu'elles soient moins reconnues sur le marché de l'emploi, les compétences et aptitudes acquises par les femmes pendant des activités de bénévolat pour leur famille ou pour une association sont précieuses et doivent être valorisées.

Les femmes qui déposent des projets d'entreprise sont moins pré-

VILLE DE GRENOBLE/GIDFF (FR):  
CRÉER UN CENTRE DE RESSOURCES  
POUR FEMMES ENTREPRENEURS

sentes dans les professions traditionnellement masculines comme le secteur de la construction. Elles travaillent plus souvent dans des services de types sociaux ou dans le commerce.

Certaines d'entre elles suivent pendant longtemps un rêve qu'elles décident un jour d'enfin réaliser après avoir cherché en vain un emploi. Elles sont prêtes à prendre des risques pour assouvir leur passion personnelle.

Toutefois, bien que les femmes représentent 50 % de toutes les personnes déposant un projet d'entreprise, moins de 30 % des entreprises sont, en fin de compte, créées par des femmes.

Comparativement aux hommes, les femmes vivent une double difficulté: dans un couple, le projet d'une femme ne doit générer «aucun coût pour le couple», que ce soit en termes de temps, d'attention, d'économies ou d'autres ressources.

Les institutions publiques n'ont pas encore essayé de prendre ces difficultés à bras le corps. Peu de ces institutions ont une connaissance approfondie des aspects spécifiques de la création d'entreprise les femmes, par exemple, la durée des procédures d'établissement de la société, ou encore la manière de bien allier travail et responsabilité familiale, etc.

Pour cette raison, le CIDFF, Centre d'Information des Droits des Femmes et le département en charge de l'économie sociale de la ville de Grenoble consacre une partie de ses ressources à l'accompagnement des femmes lorsqu'elles désirent créer une entreprise. Ces deux structures aident les femmes à évaluer et valider un projet, à réaliser le projet et à trouver un accès au financement (par le biais, par exemple, du fonds de garantie pour les initiatives féminines, des unions locales de crédit pour les femmes entrepreneurs, etc.)

#### Objectifs spécifiques des activités locales et d'un éventuel futur cluster

L'objectif des activités d'expérimentations locales DESEO a été de rendre plus efficace les initiatives déjà existantes à l'attention des femmes chefs d'entreprise. Ceci s'est fait en examinant comment passer de la simple mise en réseau des acteurs locaux à une vraie mutualisation visant à l'établissement d'un centre de ressources virtuel commun.

L'objectif principal comprend des objectifs secondaires tels que l'analyse des initiatives menées par un réseau plutôt informel et local de femmes chefs d'entreprise, réseau qui a été établi à Grenoble dans les années 90, l'analyse de ses impacts, et l'analyse de ses résultats concrets en termes de contenus et de ressources.

Ce nouveau centre de ressources groupera et coordonnera les différentes expériences et résultats, et les mettra à la disposition de tous les membres du réseau local et de tous les membres de REVES.



### Partenaires impliqués et ressources mises à disposition

Les activités de DESEO à Grenoble ont été coordonnées par la ville de Grenoble et le CIDFF (Centre d'Information des Droits des Femmes). Plusieurs acteurs de terrain appartenant aux réseaux mentionnés précédemment ont participé aux activités locales d'expérimentation et contribueront à l'établissement et à la gestion du centre.

Les ressources qui seront rassemblées sont les suivantes:

La ville de Grenoble apportera son soutien politique, technique et financier.

Les autres partenaires tels que le CIDFF, les Pôles Initiative Emploi, la Mission Locale, diverses associations, la chambre de commerce, les pépinières d'entreprises, les organismes financiers, notamment issus du secteur de la finance solidaire et éthique, l'Université Pierre Mendès France, divers réseaux de femmes chefs d'entreprise et bureaux publiques travaillant dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin apporteront leur savoir-faire spécifique, leur personnel, leur documentation, leurs ressources informatiques, leurs salles de réunions et tout autre ressources nécessaire.

D'autres acteurs locaux encore, notamment les collectivités locales, ont été contactés pour collecter des financements supplémentaires pour le futur centre.

En raison du manque croissant d'aides publiques et de financement de l'État, l'intérêt pour chaque partenaire de rejoindre l'initiative était tout particulièrement lié aux avantages perçus dans le fait de mutualiser les ressources.

En outre, tous les partenaires ont apprécié la perspective d'un échange plus régulier. L'opportunité de partager savoir et expertise dans le cadre d'une initiative européenne a encouragé les acteurs locaux à rejoindre le débat et à discuter de la création du futur cluster.

### Activités du futur cluster

Le futur centre de ressources apportera son aide aux femmes chefs d'entreprise et à celles qui aspirent à le devenir, dans toutes les phases d'établissement de leurs activités. En fonction des compétences et ressources de tous les acteurs locaux impliqués, des groupes de travail ont été établis pour rassembler le matériel et les ressources nécessaires dans chacun des domaines suivants:

- Orientation
- Information et conscientisation (communication)
- Accompagnement et assistance technique
- Création de réseaux pour les femmes futurs chefs d'entreprise
- Financement
- Pépinières d'entreprises

- Evaluation
- Mutualisation des ressources entre les différentes start-up

Parmi les activités qui seront tout spécifiquement réalisées par le futur centre, nous citerons:

- Création, mis à jour et dissémination d'un guide sur la création d'entreprises par les femmes
- Accès plus aisé aux instruments financiers tels que les investissements éthiques, les fonds de garantie, les prêts à 0%, etc.
- Assistance personnalisée et aide au sein de groupes d'accompagnement «de l'idée au projet»:
  - Accompagnements individuels
  - Séance d'information en groupe (séminaires, etc.)
  - Formations et apprentissage
- Distribution de documents et d'ouvrages concernant l'économie en général, le commerce, les questions juridiques, l'information fiscale...
- Organisation d'ateliers thématiques sur des questions telles que l'équilibre vie privé et vie professionnelle
- Lien avec les associations de femmes chefs d'entreprise et entrepreneurs, et promotion des initiatives émanant de ces associations
- Publications et distributions d'un annuaire des femmes entrepreneurs et chefs d'entreprises en démarrage
- Création et promotion d'une structure faïtière permettant d'engager les femmes désireuses de devenir chef d'entreprise sous le statut d'employées pendant la phase de démarrage de leur entreprise
- Organisation d'autres événements au niveau local et régional

Les stratégies et actions du centre de ressources seront fondées sur une fusion (partielle) des programmes de travail des différents partenaires.

L'installation et le fonctionnement du centre de ressources se feront sur base d'un accord de partenariat mais aussi sur base de règles internes spécifiques adoptées par tous les partenaires.

#### Activités préparatoires

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, la phase d'expérimentation et de préparation du futur cluster et de ses activités a été coordonnée par les partenaires du projet DESEO, c'est-à-dire la ville de Grenoble et le CIDFF.

Après une première mobilisation des différents acteurs du terrain et

une cartographie des ressources et compétences, plusieurs réunions entre toutes les parties prenantes intéressées ont été organisées. Lors de ces réunions, les participants ont discuté de besoins et potentiels bien spécifiques. Et pour terminer, une stratégie de mutualisation a été développée.

De plus, les partenaires locaux ont eu une occasion sans précédent de présenter leur initiative, d'établir de nouveaux contacts et de faire participer le grand public à l'occasion d'un séminaire organisé dans le cadre des deux journées intitulées «Oser l'entreprise». Ce dernier événement a été organisé par la Chambre de Commerce de Grenoble.

#### Forces et effets positifs des actions expérimentales

Comme ce fut le cas pour d'autres projets et d'autres partenaires, les partenaires de Grenoble ont pu développer leurs actions expérimentales et procéder au clustering des concepts autour d'un réseau déjà existant d'acteurs locaux.

C'est ainsi que divers types de contacts et de collaborations entre les différents partenaires étaient déjà en place, bien que certains d'entre eux aient déjà perdu un peu de dynamisme, dynamisme que la nouvelle initiative DESEO s'est promis de raviver.

De surcroît, en règle générale toutes les parties prenantes poursuivent le même objectif, à savoir la promotion des femmes chefs d'entreprise et l'aide aux femmes désireuses de créer leur propre entreprise.

Il faut également insister sur le fait que ces activités étaient et sont toujours fondées sur un engagement fort des autorités locales qui reconnaissent les avantages des processus de mutualisation des objectifs sociaux. Ceci permet de donner une grande visibilité à l'initiative, de l'intégrer au cœur des réseaux locaux et de développer procédures et assistance technique et financière.

#### Points forts et faibles

L'une des difficultés principales rencontrées par les partenaires réside dans les mentalités qui dominent toujours l'environnement institutionnel lorsqu'il s'agit de l'entrepreneuriat féminin. Les questions qui portent sur l'entrepreneuriat féminin sont toujours prises avec des pincettes et une certaine suspicion subsiste encore parmi les responsables politiques et les administrateurs de la ville de Grenoble.

Les autres obstacles à la réalisation efficace d'une bonne procédure de clustering sont dus à une certaine concurrence entre les acteurs du terrain lorsqu'il s'agit de faire «la course aux deniers publics».

#### Perspectives

L'initiative DESEO a permis aux acteurs locaux de Grenoble de redon-

ner vie à leur réseau en testant une forme plutôt nouvelle de collaboration: le clustering des questions d'égalité des chances.

Les partenaires ont reconnu que mettre ensemble ressources et compétences de toutes les parties prenantes pourrait s'avérer être une alternative valable lorsqu'il s'agit de collaborer et de faire face à la réduction du soutien apporté par les autorités publiques et/ou aux changements éventuels d'attitude de ces autorités publiques.

Ainsi, les activités lancées par le projet DESEO se poursuivront. Le centre de ressources pour femmes chefs d'entreprise désireuses de créer leur entreprise devrait voir le jour en 2008.

Une récente initiative d'accompagnement des femmes chefs d'entreprise prise par l'université Pierre Mendès-France de Grenoble pourrait même élargir le partenariat local et s'est adressée à un nombre supérieur de bénéficiaires éventuels. Pour l'heure, les questions liées à la création d'entreprises sont en règle générale moins soulevées et moins traitées dans les universités, exception faite des écoles de commerce. Enfin, le partenariat local espère développer et appliquer des modèles de mise en commun des ressources *entre les différentes personnes désireuses de créer leurs entreprises* afin d'en faire la base d'un esprit d'entreprise couronné de succès et d'une belle collaboration.

#### COOMPANION (SE): PROMOUVOIR LE MÊME ACCÈS AU CRÉDIT POUR TOUS

#### Définition du contexte général et des besoins d'intervention

Bien que les pays scandinaves soient souvent considérés comme les plus progressistes en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'égalité des chances, il reste beaucoup à faire lorsqu'il s'agit d'assurer la mise en œuvre complète d'une législation favorable et de faire changer les mentalités.

Ceci est par exemple vrai lorsqu'il s'agit de la création d'entreprises par les femmes. Ici, les obstacles sont visibles particulièrement lorsqu'il s'agit de l'accès aux financements. Les enquêtes menées en Suède démontrent que les femmes chefs d'entreprise sont discriminées lorsqu'elles font une demande de financement afin de mettre en pratique leurs idées commerciales. Les banques et autres organismes de crédit ont tendance à refuser les financements bien plus souvent encore lorsque la femme qui se présente est désireuse d'installer une *entreprise appartenant à l'économie sociale*.

Les termes «femme» et «activité de type social» ont donc une connotation négative qui entraîne dans son sillage des conséquences, elles aussi, négatives pour les deux parties: les femmes éprouvent plus de difficultés à avoir accès au marché de l'emploi, à développer et à réaliser leur idées. Quant à la société, elle perd un large potentiel mais

aussi les ressources générées par les femmes, par exemple, dans l'exercice de leurs activités au sein de l'économie (sociale). Un tel comportement est souvent dû au manque de connaissances et d'aptitudes à évaluer la valeur ajoutée de l'entrepreneuriat féminin et de l'économie sociale; cet état de fait est principalement imputable à un système économique plutôt «masculin». Et pourtant, les idées commerciales des femmes sont souvent différentes de celles des hommes (ce qui, d'un point de vue économique, devrait être un aspect plutôt positif) et les femmes se présentent peut-être aussi de manière différente.

Les conseillers en entreprise des institutions de crédit sont cependant plus habitués au style masculin et au contenu des idées commerciales des hommes. Souvent, les femmes présentent des projets dans des domaines dont traitent moins les hommes, comme par exemple les services sociaux, les soins à la personne, le commerce de détail... parfois, ces projets ne cadrent pas avec les schémas «traditionnels» des entreprises, notamment s'ils présentent des aspects novateurs et créatifs. Dans bon nombre de cas, les conseillers en entreprise n'ont pas de critères ou de jalons idoines à leur disposition pour évaluer ce genre d'idées. Ceci est peut-être dû au manque de connaissances ou de méthodologies mentionnées plus haut, mais aussi aux stéréotypes et à leur mentalité propre. Les conseillers en entreprise de sexe masculin ont peut-être l'habitude de recevoir certains services «gratuitement» de la part de leur femme, de leur maman, ou encore des services publics.

Cependant, cette discrimination n'est pas toujours consciente; certains conseillers, agents en crédits ou autres peuvent parfois tout simplement le faire sans s'en rendre compte.

Un autre obstacle pour les femmes chefs d'entreprise réside dans le fait que les institutions financières utilisent, pour faire la publicité de leurs services, des contextes généralement typiquement masculins et des domaines d'activité dominés par les hommes.

Jusqu'à présent, porter une attention particulière, dans la publicité, aux notions d'égalité des genres n'a pas été jugé nécessaire.

#### Objectifs spécifiques des actions du (futur) cluster

L'objectif des activités expérimentales locales de Västra Götaland était de développer des stratégies et méthodes pour améliorer la performance d'un cluster déjà existant, une coopérative de crédit (voir ci-dessous), afin de donner aux femmes l'opportunité de jouir du même accès aux financements et à la création de start-up dans le secteur de l'économie sociale.

Grâce à leur initiative, les partenaires ont également pour but de renforcer la collaboration entre l'économie sociale et les autorités locales/régionales dans le cadre de la promotion de l'égalité des genres.

### Partenaires et ressources

Les expériences de DESEO sur Västra Götaland ont été promues par une coopérative sociale partenaire de DESEO appelée Coompanion et réalisées dans le cadre d'une coopérative de crédit garanti au service d'une entreprise de l'économie sociale de Västra Götaland (MGS). Ce cluster a été établi en 2006 par une vaste gamme d'organismes de l'économie sociale, par des centres de développement des coopératives locales, par des consortia et par des banques (coopératives) en collaboration avec le secteur public, la région de Västra Götaland. Au total, quelques 20 structures composent et développent le MGS dont le but est de lutter contre la discrimination de l'économie sociale et de ses chefs d'entreprises lorsqu'il s'agit d'avoir accès au crédit. Outre la mise en commun des ressources et la mise à disposition de prêts, former les conseillers en crédit à des méthodes leur permettant d'évaluer les idées commerciales de l'économie sociale, et élaborer méthodes et indicateurs pour ce faire semblent être deux éléments cruciaux.

Chaque organisation membre prête des fonds à la coopérative de crédit et joue le rôle d'ambassadeur pour cette dernière auprès des acteurs de la région et des citoyens. Toutefois, les membres de cette structure ne font pas qu'octroyer des prêts; ils font aussi apport de ressources humaines et, partant, des compétences et connaissances de leur personnel. Les banques, par exemple, apportent leur expérience en matière de finance et d'investissements; les coopératives de logement pourront se voir poser des questions liées à l'immobilier. Trois agences de développement des coopératives, ainsi que la région de Västra Götaland participent à ces activités en offrant les services d'experts en promotion de l'égalité des genres, de l'économie sociale et du développement économique et financier.

Les partenaires ont tantôt mis sur la table les capacités dont ils disposaient, tantôt développé des aptitudes leur permettant d'évaluer les idées commerciales liées aux activités de l'économie sociale.

MGS a le statut d'association sans but lucratif et est doté d'un conseil d'administration élu et d'un président. Les réunions sont organisées sur une base régulière. Les décisions se prennent en respectant le principe de «une personne, un vote».

### Activités expérimentales du cluster

Afin d'améliorer l'accès des femmes chefs d'entreprise au crédit par le biais de leurs propres coopératives de crédit, le partenaire DESEO local (Coompanion), aidé dans sa tâche par la région de Västra Götaland, a commencé par organiser plusieurs réunions avec le conseil de la coopérative de crédit. Une fois que ledit conseil d'administration a accepté de soutenir l'expérience, des réunions ont été organisées avec les divers partenaires du cluster pour leur faire prendre

conscience des difficultés que vivent les femmes, des besoins d'action et du potentiel qu'a une coopérative de crédit d'améliorer et la situation, et ses propres performances.

Avec les divers partenaires de l'économie sociale et les entreprises sociales, les besoins spécifiques des femmes chefs d'entreprise ont été identifiés. Ensuite, Coompanion, en étroite collaboration avec les autres membres de la coopérative, a commencé à développer du matériel didactique et des modules de formation spécifiques à l'attention des conseillers en crédit. Par ailleurs, les membres du cluster ont également reçu un complément d'information et de formation. Le but de ces actions était d'informer toutes les parties en présence des spécificités et de la valeur socioéconomique des activités commerciales développées par les femmes animées d'un esprit d'entreprise et actives dans le secteur de l'économie sociale, mais aussi des aptitudes et compétences des femmes chefs d'entreprise et des défis auxquels elles sont confrontées dans leur vie professionnelle et privée.

Sur base de ces activités et du matériel didactique développé, les partenaires souhaitent poursuivre leur action et continuer à approfondir leurs activités en rédigeant un manuel et une liste de contrôle pour l'évaluation des idées commerciales. De plus, leur intention est aussi de mener une formation pour les conseillers en crédit et de lancer d'autres activités supplémentaires de conscientisation.

A cette fin, les possibilités d'engager des ressources humaines spécifiques et des experts (professeurs et chercheurs) ont été envisagées.

#### *Points forts et effets positifs*

Une fois de plus, l'un des grands avantages et l'une des grandes forces des activités expérimentales résident dans l'existence d'un cluster déjà établi dans le cadre duquel de nouvelles stratégies pour la promotion de l'égalité des chances pourraient être développées et en partie testées. Les différentes parties du cluster étaient déjà utilisées pour travailler ensemble et pour mutualiser les ressources afin de poursuivre des objectifs multiples liés à un développement local socialement pérenne. Par ailleurs, tous les membres du cluster reconnaissent la valeur ajoutée non économique des activités issues de l'économie sociale, ainsi que la nécessité de renforcer cette dernière. Enfin, en lien étroit entre divers acteurs de l'économie sociale, certaines banques et autorités locales et régionales existent déjà et sont un pilier stable de la réalisation des activités du projet local.

Pendant la phase d'expérimentation, le conseil d'administration de la coopérative de crédit a décidé que la promotion de l'égalité des genres devrait être intégrée au tronc commun de ces politiques et a passé en revue toutes les actions et documents du cluster. La forma-

tion des conseillers en crédit et en entreprise a été reprise comme une priorité essentielle.

Les bénéficiaires des services de la coopérative de crédit participeront pleinement à l'évaluation des résultats et impacts finaux de ses actions. Les aspects liés à l'égalité des chances seront repris dans l'indice de satisfaction client.

#### Points faibles

Bien que cette initiative ait suscité un vif intérêt parmi nombre d'acteurs locaux et bien que la coopérative de crédit ait pu y participer, il n'en reste pas moins difficile de convaincre certains membres de la coopérative et certaines organisations externes de l'importance de l'égalité des genres. Certaines personnes n'ont pas conscience des obstacles ou du degré de discrimination que vivent les femmes chefs d'entreprise dans l'économie sociale; d'autres ont encore un mode de pensée des plus traditionnels et sont encore animés de nombreux stéréotypes. D'autres enfin ne conçoivent pas la promotion de l'égalité hommes/femmes comme une priorité.

#### Perspectives

Sur base des expériences et activités lancées dans le cadre de DESEO, le cluster situé à Göteborg continuera à développer des stratégies de promotion de l'égalité des chances au sein de l'économie sociale et des systèmes de crédit.

Les méthodes développées pendant le projet DESEO seront disséminées et appliquées par Coompanion, Västra Götaland et les autres acteurs locaux tout en continuant le travail avec des structures similaires en cluster, avec des organismes de soutien aux entreprises et d'autres coopératives de crédit.

En outre, le cluster espère soutenir plus avant la collaboration entre l'économie sociale et les collectivités locales dans le domaine de l'égalité hommes femmes, faire prendre conscience de son importance et intégrer les questions y afférents à toutes les sphères de l'économie et de la société.

VILLE DE MODÈNE/LEGACOOOP MODENA (IT):  
MUTUALISATION POUR UNE MEILLEURE  
FORMATION ET PLUS DE MOBILITÉ  
CHEZ LES FEMMES EMPLOYÉES

#### Définition du contexte général et des besoins d'intervention

Le marché de l'emploi vit actuellement une période de transformations radicales. Ces changements incluent la diversification des typologies d'emplois et des diverses formules d'emploi



adoptées. Une crise cyclique accompagnée d'effets graves sur le marché de l'emploi national et local est venue compliquer la situation dans les années 90.

Ces évolutions transparaissent dans les choix politiques posés par la ville de Modène pour soutenir l'emploi. La ville met un accent tout particulier sur l'intégration des politiques d'emploi et de formation afin de développer des solutions dynamiques et novatrices. Dans ce contexte, les initiatives de la ville de Modène se concentrent sur deux axes principaux: a) la surveillance du marché de l'emploi (observatoire du marché de l'emploi) et b) le soutien aux actions spécifiques de formation.

Face à cette réalité, de grands problèmes ont pu être identifiés par les partenaires du projet local:

1) Premièrement, il est nécessaire de disposer de modules de formation et d'outils de soutien pour les personnes qui reviennent sur le marché de l'emploi après de longues périodes d'absence ou de responsabilités familiales telles que, par exemple, un congé parental. L'économie sociale est particulièrement concernée par ce phénomène: par exemple, les entreprises fournissant des services sociaux et des soins de santé ont un fort pourcentage d'employés de sexe féminin (90 %) et ont souvent besoin de remplacer les travailleuses en congé de maternité. D'un autre côté, à la fin du congé de maternité, il est nécessaire d'organiser le retour au travail des jeunes mamans qui va généralement de pair avec une demande, de leur part, d'horaires de travail plus souples. De surcroît, nombre de femmes cherchent à prolonger leur congé, même après avoir épuisé le temps maximum autorisé par la loi. Dans ce cas, des compléments salariaux pourront être payés par la coopérative, à condition que cette dernière soit suffisamment solide économiquement ou applique un modèle de gestion dont le but est de promouvoir la fidélité des membres de son personnel. Dans ce cas également, il reste essentiel de procéder à la réinsertion de la travailleuse et de répondre à ses exigences de temps de travail plus flexible. D'autres travailleuses quittent leur lieu de travail pendant la première année suivant leur accouchement car elles ne semblent pas en mesure de répondre aux exigences de compétences et de connaissances que l'on exige d'elles après leur retour. Former une employée après son retour au travail est clairement un élément important qui pourra l'aider à se réhabituer à son lieu de travail, qui sera de préférence un poste avec les mêmes responsabilités, dans le respect de ceux et celles qui ont accompli les tâches qui lui incombaient pendant son absence. Le chiffre qui suit confirme ce besoin: l'une des coopératives participant aux activités du projet DESEO a une moyenne de femmes en congé de maternité de 70/1000 employées environ.

2) Le second problème majeur identifié par les partenaires se rapporte au fait que les employés manquent de services permettant de satisfaire leurs besoins en mobilité personnelle. Pour certains d'entre eux il est impossible de faire la navette entre le domicile et le lieu de travail à certaines heures du jour ou de la nuit car il n'y a pas de transport en commun. Dans bon nombre de domaines, ce sont principalement les femmes qui sont confrontées à ce problème. Des services appropriés seraient nécessaires notamment pour ceux et celles qui sont de garde pour certaines tâches et doivent souvent se rendre sur le lieu de travail en urgence, comme c'est le cas pour la médiation culturelle ou les services hospitaliers. Par exemple, les coopératives qui emploient du personnel dont la présence est exigée à certaines heures du jour (avant six heures du matin et jusqu'à 22 heures le soir) enregistrent des pertes énormes de membres de personnel qui ne sont pas désireux d'accepter ces horaires de travail en raison du manque de services de transport disponibles. Les études ont démontré que 11,4 % des personnes employées cherchent un autre emploi car elles éprouvent des difficultés liées à la mobilité. Quelques 19,7 % des employés tentent de négocier mais ne parviennent pas à obtenir de compromis dans leur contrat de travail, par exemple un travail à temps partiel ou une solution de télétravail. Ce phénomène concerne à nouveau surtout les femmes.

#### Objectifs spécifiques de l'expérimentation et activités du futur cluster

Vu la situation décrite ci-dessus, les partenaires DESEO de Modène ont décidé de concentrer leurs expériences sur deux objectifs:

- a. plancher sur les possibilités de mutualiser les ressources afin de former et d'accompagner les employés revenant d'un congé parental et/ou les personnes qui les remplacent,
- b. examiner la faisabilité de la création d'un cluster local qui permettrait de fournir des services donnant une meilleure mobilité ou aux employés des coopératives actives dans certains foyers d'emploi essentiels: *l'Ospedale Civile di Modena*, la *Policlinico di Modena* et le centre commercial *Grand'Emilia*.

#### Partenaires et futurs bénéficiaires

Les partenaires DESEO qui se sont engagés à travailler sur les possibilités de développer des clusters pour l'égalité des chances sur le territoire de Modène sont le conseil municipal de Modène et la ligue des coopératives de Modène (Legacoop Modena).

Le conseil municipal de Modène est une collectivité locale qui emploie plus de 2000 personnes dont la majorité sont des femmes. Un comité pour l'égalité des chances y travaille en collaboration avec le conseil

municipal et rassemble les propositions formulées par ses membres et dont le but est de promouvoir une culture généralisée d'égalité des chances au sein du conseil municipal et de ses politiques.

La ligue provinciale des coopératives et sociétés mutuelles de Modène (Legacoop Modena) représente et surveille les coopératives de la ville de Modène. Ainsi, elle assure la promotion du système coopératif et de ses valeurs sous-jacentes. Legacoop offre divers services et expériences à ses membres et soutient la création de nouvelles coopératives dans une multitude de secteurs.

Dans le respect des valeurs et principes de coopération, la qualité de la vie des membres de la ligue est un élément essentiel pour les entreprises coopératives affiliées. Dans ce contexte, les membres de Legacoop sont particulièrement intéressés par la valorisation de l'entreprenariat social et par la création de solidarité entre les coopératives afin de développer de nouvelles formes d'assistance mutuelle pour atteindre les objectifs susmentionnés. De nouvelles approches expérimentales de coopération sont d'ailleurs appliquées comme, par exemple, les systèmes de gestion conjointe.

Sur les deux champs de l'expérimentation, les activités ont impliqué divers autres acteurs locaux, dont les coopératives membres de Legacoop.

1. Pour ce qui est de la conception de **cours de formation communs** qui seraient rédigés et utilisés conjointement par les différentes coopératives, les coopératives suivantes ont participé à l'exercice et pourraient s'engager dans les activités de clustering communes:
  - a. Gulliver Cooperativa Sociale est une coopérative sociale de type A active dans le domaine des services de proximité. L'entreprise emploie près de 1000 travailleurs dont 930 sont membres de la coopérative et dont près de 90 % sont des femmes. Plus de 40 % des employés membres de la coopérative ont des contrats à temps partiels; le congé de maternité représente au moins 8 % de tous les jours de travail rémunérés. Etant donné que la sphère de compétence de la coopérative est considérée comme exposée au risque, le code italien du travail prévoit un congé de maternité obligatoire de 16 mois pendant lesquels la coopérative paye un salaire complet dont une partie est couverte par l'INPS, l'institut national du bien-être public.
  - b. Aliante Cooperativa Sociale est à la fois une coopérative sociale de type B (insertion des groupes défavorisés sur le marché de l'emploi) et une coopérative sociale de type A (services sociaux

et aide sociale). Elle compte aussi un grand nombre de membres de sexe féminin et atteste de longues périodes d'absence pour cause de maternité vu les risques liés au secteur d'activité dans lesquels la coopérative est active.

Dans le cas de cette coopérative, les problèmes de concilier vie de famille et vie professionnelle sont encore compliqués par les sérieux problèmes personnels de bon nombre de travailleurs qui sont, par exemple, d'anciens alcooliques, des toxicomanes, d'anciens détenus, les patients d'hôpitaux psychiatriques et/ou des personnes handicapées.

- c. Integra **Cooperativa** Sociale, coopérative sociale de type A, est une petite entreprise d'une vingtaine d'employés membres dont 60 % sont des immigrés et 70 % des femmes presque toutes d'origine étrangère. Cette coopérative fournit des services dans divers domaines comme la culture, l'enseignement ou les soins de santé.

Cette coopérative fait de la médiation culturelle afin de promouvoir l'insertion socioprofessionnelle de ses membres.

2. Quant au travail sur un futur cluster assurant la mobilité des travailleurs, plusieurs coopératives de services actives dans le secteur des soins de santé, ainsi que plusieurs coopératives commerciales ont participé à divers clusters potentiels:
  - a. CIR Cooperativa Italiana Ristorazione (section de Modène) est une coopérative qui compte plus de 5000 membres et est active dans le secteur de la gestion alimentaire.
  - b. La coopérative de consommateurs COOP Estense travaille quant à elle dans le secteur de la grande distribution.
  - c. **Manutencoop Società Cooperativa** (section de Modène) offre une vaste gamme de services complémentaires aux organismes publics, aux prestataires de services de soins de santé, mais aussi aux grands groupes et entreprises privés. Parmi ses partenaires, il y a **Manutencoop Facility Management S.p.A.**, qui offre ses services dans le domaine de la gestion intégrée des bâtiments mais aussi dans les services de maintenance et de nettoyage. **Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A.** offre des services liés à la collecte des ordures urbaines et des déchets hospitaliers, au nettoyage des voiries, à la création et à la gestion d'usine de recyclage et autres services assimilés

Toutes ces structures emploient des personnes peu qualifiées qui effectuent des tâches telles que le nettoyage des hôpitaux, ou le travail d'assistant en entrepôt ou encore d'autres activités auxiliaires.

Parmi ces travailleurs il y a un grand nombre d'employés de sexe féminin et d'origine non européenne. Elles reçoivent généralement des salaires très bas et peuvent donc rarement se payer le transport qui leur permettra de faire la navette entre leur travail et leur domicile. Toutefois, nombre de ces femmes occupent souvent des postes où elles effectuent un travail posté et dont les horaires de travail sortent des horaires traditionnels des transports en commun.

Vu le problème et l'objectif très particuliers de cette action expérimentale, il a également semblé vital de faire participer les acteurs locaux actifs dans le secteur des transports:

- *L'Agenzia per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico Locale di Modena* (agence locale pour le transport public de Modène) a été fondée en 2001 après une réforme de la législation dont le but était de libéraliser le secteur des transports et d'assurer une gestion individuelle et intégrée de la mobilité. Cette agence a été établie en consortium par l'Administration provinciale de Modène et les divers conseils municipaux de la province. Elle est en charge de la planification et de la surveillance des services locaux de transports publics sur l'ensemble de la province de Modène.
- Outre l'agence mentionnée ci-dessus, le *Consortium des Chauffeurs de Taxis CoTaMO* mais aussi *Cose Puri* et la *coopérative de bus SACA*, qui offrent des services de transport établis avec l'aide de subventions plus ou moins importantes de l'Etat et présentent par conséquent des structures de coûts différentes, ont également participé.

#### Actions expérimentales

Sur base d'une collecte des données et informations existant déjà et reprenant les principaux problèmes de l'égalité des chances sur le territoire de Modène, des interviews supplémentaires et des enquêtes ont été réalisées dans les coopératives de Legacoop afin d'identifier clairement les besoins des employés (de sexe féminin) en matière de formation et de transport.

Par la suite, plusieurs réunions, coordonnées par la ville de Modène et par Legacoop Modène, ont été organisées pour passer en revue divers scénarios possibles et étudier la faisabilité d'un clustering dans les deux champs d'expérimentation.

1. Pour ce qui est de l'information des employés qui reviennent après un congé parental ou remplacent leurs collègues, les coopératives Gulliver, Alicante et Integra ont déjà lancé des initiatives quant à l'introduction de mesures de formation au sein de leurs

structures respectives. L'objectif de cette série de réunions fut de trouver des méthodes permettant de mettre en commun les compétences et les ressources liées à ces activités de formation afin de les mettre en pratique et de les utiliser conjointement. Ici, les défis portent principalement sur le choix de la bonne méthodologie et des bonnes ressources (voir 'Points faibles'). A la fin du projet, aucune solution définitive n'a pu être trouvée.

2. Quant à la promotion de la mobilité des employés, l'Agenzia Provinciale per la Mobilità, l'agence provinciale pour la mobilité, en collaboration avec les autres acteurs locaux du terrain, a élaboré une hypothèse de solution pour la gestion de la mobilité. Cette hypothèse de solution suggère un accord entre toutes les coopératives participantes, le conseil local et les entreprises en charge de la gestion des services de transport en commun et au sein desquelles sont définis les aspects opérationnels de la réorganisation des services de transport pour une catégorie particulière de travailleurs. Il semble important de noter que ces aspects opérationnels sont donc étroitement liés à l'objectif de donner aux travailleurs des incitants à utiliser les transports en commun en général:

Diverses formes d'incitants économiques seront offerts à ceux qui signeront l'accord. Ces incitants pourraient inclure, par exemple, l'offre d'achat d'un abonnement annuel leur permettant de limiter leurs frais de déplacement quotidien à 60 cents maximum. De plus, les travailleurs auraient la possibilité de payer leurs frais de transport par mensualités, ce qui permettrait de déduire directement cette somme de leur paquet salarial.

Par ailleurs, des services de transport collectif gratuits pourraient être mis à la disposition des employés. Ces services seraient conçus pour couvrir les heures de la journée pendant lesquelles les services de transport en commun traditionnels ne sont pas disponibles. Les travailleurs qui deviendraient partenaires de cette initiative et achèteraient un abonnement pourraient avoir accès à ces services, qui seraient organisés en collaboration avec les employeurs et les institutions auprès desquelles travaillent les employés en question (hôpitaux, centres commerciaux etc.) Ces services seraient conçus en tenant compte de l'accessibilité des zones où vivent les travailleurs. Les horaires de transport garantiraient aux travailleurs d'arriver à temps sur leur lieu de travail.

Ces activités du futur cluster potentiel exigent donc une contribution financière des employeurs, des employés, ainsi que des concessions sur les prix par les prestataires de services de transport.

### Points forts et effets positifs des activités expérimentales

Un partenariat local existant de longue date entre différentes structures de l'économie sociale et la collectivité a servi, à Modène aussi, de base positive permettant l'expérimentation de nouvelles formes de collaboration fondée sur une mutualisation des ressources.

En outre, Legacoop Modène et ses membres jouissaient déjà d'une certaine expérience quant au clustering et à la mutualisation des ressources. Ainsi, ces structures ont pu apporter une contribution précieuse et de véritables connaissances techniques.

De plus, la similitude des objectifs poursuivis par tous les acteurs participant au projet de Modène ne peut être sous-estimée. L'économie sociale ainsi que les autorités locales ne se sont pas bornées à se concentrer sur les résultats économiques; leur objectif commun a été de promouvoir le bien-être des habitants en général. Il s'agit là d'une exigence majeure et d'une condition sine qua non permettant de tester et de réaliser avec succès les procédures de clustering portant sur l'égalité des chances.

Enfin, le contexte général, c'est-à-dire le soutien fourni par les institutions publiques dans le domaine de l'emploi et de l'égalité des chances, a été d'une importance cruciale. Dans ce cas, la province joue un rôle spécifique de gestion du secteur de l'emploi. La province a élargi sa gamme de services liés à l'emploi. De surcroît, elle soutient des projets spécifiques des entreprises dont le but est d'offrir des opportunités de formation nécessaires à l'amélioration des compétences des travailleurs, à l'encouragement du temps partiel et du télétravail etc. La législation nationale prévoit le financement de projets pour la réorganisation des modèles d'emplois qui sont aujourd'hui très inflexibles et étroitement liés aux notions de production.

### Points faibles

Dans ces deux champs d'expérimentation, les difficultés sont, dans une large mesure, dues aux problèmes de disponibilité des ressources financières. Ces derniers pourraient menacer la mise en œuvre finale des activités prévues pour le cluster étant donné que les services s'adressent à des personnes à faibles revenus, à savoir des personnes qui ont peu de chances de payer plus qu'une redevance de base. La municipalité ne sera pas en mesure de compenser les trous dans le budget. Il est par conséquent nécessaire de faire participer d'autres acteurs qui pourraient être désireux de mutualiser le financement afin de permettre la mise en œuvre d'un service de transport adéquat.

Pour ce qui est de la formation après un congé parental, le principal défi

pour les acteurs de Modène est toujours de trouver les bonnes *méthodes* permettant de systématiser les ressources et de les utiliser de la manière la plus rationnelle possible. Ce besoin apparaît tout particulièrement lorsque les projets de formation sont mis en commun entre plusieurs entreprises travaillant dans des secteurs *différents* et avec des individus *différents*. Dans ce cas, les partenaires du futur cluster seront confrontés à des différences notoires en matière de besoins en formation, différences qui pourront entraîner un surcoût allant au-delà des capacités financières des entreprises et de leurs clusters.

### Perspectives

#### **1. Formation**

Les recherches menées dans les entreprises impliquées démontrent qu'il y a un intérêt marqué pour travailler en collaboration avec le conseil municipal de la ville de Modène et avec d'autres structures telles que le CESVIP et *Modena Formazione* dans le but de rédiger en commun des modules de formation expérimentaux ou novateurs semblables à ceux testés par les coopératives Gulliver et Aliante. Il semble tout à fait judicieux d'établir des cours de formation individualisés, qui pourraient en partie faire participer le personnel des coopératives. Les partenaires de Modène continueront à plancher sur la question à l'avenir.

#### **2. Promouvoir la mobilité**

Les entreprises du secteur de la maintenance, du nettoyage et des services sociaux à la communauté reconnaissent qu'elles ont beaucoup à gagner de formules qui pourraient les aider à résoudre les problèmes de mobilité et participeraient d'une démarche de partage des coûts et autres types de mutualisation. Les investissements auxquels il faut consentir en raison de la forte rotation de personnel et les coûts auxquels sont confrontées les entreprises afin de remplacer les employés qui les quittent (nouveau recrutement, formation etc.) sont immenses.

Si ces ressources étaient mieux distribuées afin de garantir un service de transport à un coût raisonnable pour les travailleurs, le résultat pourrait vraiment s'avérer être avantageux pour les deux parties en présence.

Pour les partenaires de Modène, il est donc absolument essentiel de poursuivre l'examen des divers éléments afin de formuler une proposition concrète de cluster ainsi que sa mise en œuvre. Il pourrait être possible de fonder ces activités sur des «protocoles opérationnels» signés entre les employeurs et les prestataires de services. Une autre option serait la création «d'associations temporaires dédiées» par les



coopératives afin de garantir la prestation des services spécifiques de transport, ainsi qu'une utilisation efficace des moyens de transport (plus petit véhicule pour de plus petits groupes etc.).

Ces deux scénarii permettraient de tester le succès des nouvelles formes de collaboration que sont les clusters de transport, ainsi que leur pérennité.

Les savoir-faire et l'expérience développés ou consolidés pendant le projet DESEO feront en sorte que les entreprises n'auront pas besoin d'investir dans des recherches ou plans supplémentaires mais pourront commencer directement à mettre en œuvre les actions qui s'imposent.

En gros, il semble utile de (partiellement) intégrer au sein de ces activités d'autres initiatives et programmes connexes qui pourraient eux aussi apporter des ressources supplémentaires. Les politiques de conciliation et de bien-être mises en œuvre par le conseil municipal ne peuvent donc que recouper en partie les propositions formulées par DESEO.

Il serait donc crucial de faire passer l'information quant à toutes ces activités au plus grand nombre possible afin d'adapter et de mettre en œuvre différents concepts de cluster avec un maximum d'acteurs de terrain.

Pour ce qui est de la proposition sur le transport par exemple, il serait possible de présenter un projet collectif au gouvernement régional. À la lumière de la nature novatrice des actions proposées, les autorités fourniront peut-être un soutien financier comme cela a déjà été le cas sur d'autres projets de mobilité.

Définition du contexte général et des besoins d'intervention

Malgré une législation

favorable et d'autres mesures visant à promouvoir l'égalité des genres, adoptées ces dernières années en France, les femmes ne jouissent toujours pas des mêmes opportunités que les hommes dans des domaines tels que l'emploi, la formation professionnelle, l'accès aux postes à responsabilité etc. Cette situation est certes contestable du point de vue de l'égalité des genres. Elle l'est tout autant car elle entraîne son lot de problèmes économiques considérables. Vu la diminution de la population active, il est par exemple indispensable

ADELIE/VILLE DE DUNKERQUE (FR):  
MUTUALISATION D'INITIATIVES POUR  
L'ÉGALITÉ DES CHANCES FACE À L'EMPLOI

de veiller à ce que les femmes aient un taux d'emploi élevé. Cette situation exige également la promotion et la mise en œuvre d'autres mesures appropriées quant à des questions telles que la manière de concilier vie privée et vie professionnelle.

Sur la zone de Dunkerque, au fil des années, divers acteurs locaux ont mis en place une série d'actions de lutte contre la discrimination des femmes sur le lieu de travail. En France, la première femme chauffeur de bus travaillait pour un réseau de transport en commun à Dunkerque. Par ailleurs, il est important de noter que les épouses des marins installés dans la région ont toujours été contraintes de travailler pour nouer les deux bouts.

Depuis l'installation d'industries lourdes dans la grande région de Dunkerque, les femmes éprouvent bien plus de difficultés à s'intégrer sur le marché de l'emploi. Les postes proposées sont souvent particulièrement dangereux pour la santé des travailleurs, physiquement exigeants et, par conséquent, plus souvent attribués aux hommes. Le taux de chômage des femmes dans la région reste alarmant. En matière d'éducation et de formation, les jeunes femmes ont plutôt tendance à s'orienter vers des professions féminines telles que le secteur des services (sociaux).

De plus, à Dunkerque, comme dans d'autres régions d'Europe, les femmes occupent rarement des postes à responsabilité dans les grandes entreprises. 30 % en moyenne travaillent à mi-temps (pour 5 % des hommes), ce qui est souvent dû aux responsabilités de garde des enfants et au manque d'opportunité qu'ont les femmes de concilier vie de famille et vie professionnelle. Les modèles de flexibilité du temps de travail ainsi que des services idoines de garde des enfants à un prix décent manquent à l'appel.

#### Objectifs spécifiques des actions expérimentales

Tout en tenant compte de la variété des problèmes susmentionnés et des liens entre eux, les activités expérimentales locales menées sur Dunkerque avaient pour but de rassembler les initiatives qui étaient mises en œuvre sur le territoire de manière peu coordonnée et disparate. Les objectifs concrets sont:

- mieux identifier et mieux définir les obstacles à l'intégration des femmes sur le marché de l'emploi;
- créer des lieux de rencontre et de régulières possibilités d'échanges entre les différents acteurs locaux et
- coordonner et fusionner les programmes d'action dans le but de lancer des initiatives conjointes fondées sur la mutualisation des ressources.

L'objectif ultime à long terme de cette initiative est d'établir une structure semblable au centre de ressource qui a été créé à Grenoble, en se concentrant tout particulièrement sur les femmes et l'emploi.

### Partenaires

Les actions DESEO sur Dunkerque ont été promues et coordonnées par l'association ADELIE et par la ville de Dunkerque.

Dans le cadre de ces activités expérimentales, les deux structures ont réussi à associer un nombre significatif de parties prenantes locales issues de divers horizons. Parmi celles-ci, l'on retrouve des organismes de l'économie sociale chargés de la promotion de l'égalité des chances (SEDIR, CIDFF, AJS, «Le bon Emploi de la Solidarité»), un centre de formation spécialisée dans ce sujet (le CORIF – Collectif Régional pour l'Information et la Formation des Femmes), des organisations de promotion de l'emploi particulièrement chez les groupes les moins favorisés (Entreprendre Ensemble, Maison d'Emploi), des entreprises locales (la chambre de commerce et d'industrie, le «Club des Elles de l'Industrie»), des collectivités locales (la ville de Dunkerque, la communauté urbaine de Dunkerque) et les autorités de l'État (la Direction Régionale des Droits des Femmes).

### Activités préparatoires

Le développement du cluster sur Dunkerque a été précédé par la conception d'instruments spécifiques pour la promotion de la prise de conscience de la situation des femmes et pour la formation des professionnels travaillant dans le domaine de l'égalité des genres, de la formation professionnelle et de l'emploi.

Ces activités, ainsi qu'un nombre important de réunions, ont permis d'identifier plus clairement les parties éventuellement prêtes à participer au cluster, de mieux relier toutes les parties prenantes et de concevoir un plan correct pour le fonctionnement et la gestion du futur cluster:

Les activités du cluster seront coordonnées par un comité de pilotage composé de représentants de tous les acteurs du projet, d'un coordinateur dédié à temps plein, et de groupes de travail thématiques qui prépareront les différentes initiatives du futur cluster.

Mutualiser l'expérience et les informations, et fusionner les plans d'action des différentes parties membres du cluster seront la base de toutes les initiatives conjointes qui suivront.

### Activités du futur cluster

Une fois que le plan concret de mutualisation des ressources aura été rédigé et que la disponibilité de toutes les ressources nécessaires aura été assurée, le futur cluster mènera diverses activités liées à

l'égalité des genres en matière d'emploi et de formation, des activités telles que:

- la mise en commun des expériences, données et informations pertinentes existantes afin de les rendre accessibles à toutes les parties et bénéficiaires du cluster;
- la conception et la réalisation de formation sur l'égalité des chances à l'attention des professionnels, d'autres acteurs pertinents du terrain ou du grand public;
- l'élaboration et la réalisation d'une enquête auprès des femmes, enquête se concentrant sur les compétences techniques et autres des femmes en question (les résultats seront utilisés comme base pour les efforts de formation et de conscientisation);
- l'élaboration et la réalisation d'une enquête auprès des entreprises actives dans les secteurs traditionnellement «masculins» dans le but d'identifier les véritables opportunités d'emploi pour les femmes;
- l'élaboration et la dissémination de matériel informatif pour encourager les femmes à partir à la découverte des secteurs «masculins» traditionnels de l'emploi;
- les actions visant à encourager les employeurs de Dunkerque à engager de (jeunes) femmes dans le secteur de la production et à promouvoir, par les bonnes initiatives, leur carrière professionnelle;
- l'examen des problèmes spécifiques qui touchent les travailleurs (travailleuses) dans l'industrie et la mise en avant de solutions idoines;
- la promotion des échanges et de l'accompagnement mutuel chez les (jeunes) femmes qui travaillent déjà dans l'industrie ou pourraient envisager d'y travailler, et
- l'organisation de conférences, séminaires et autres événements.

#### Compétences et ressources

Outre l'initiative de cofinancement, les parties au futur cluster contribueront aux activités planifiées en y apportant leurs diverses expériences et ressources.

ADELIE mettra à disposition des ressources humaines supplémentaires pour garantir ou soutenir les activités de coordination.

La ville de Dunkerque pourrait également mettre des bureaux et autres infrastructures techniques à la disposition du cluster.

Le soutien administratif, en matière de ressources humaines également, pourrait venir de la Communauté Urbaine de Dunkerque.

Des experts de divers horizons (assistants sociaux, formateurs, chercheurs, psychologues, avocats etc.) travaillant *pour* ou *avec* des

associations telles que AJS, SEDIRE ou CIDFF pourraient apporter leur aide au cluster.

Il serait envisageable de prendre des contacts directs avec de futures employeurs potentiels ou avec des entreprises de parrainage afin d'aider la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dunkerque qui s'est impliquée dans cette initiative.

Des structures de formation telle que le CORIF sont en mesure d'apporter une expérience spécifique en matière d'activités de formation. Le CORIF pourra assumer des responsabilités particulières liées à la conception, à l'organisation et à la réalisation des modèles de formation et des activités de conscientisation.

Enfin, il est bon d'insister sur le fait que tous ces acteurs ont leurs connaissances spécifiques des réalités des femmes sur le territoire de Dunkerque. Certains d'entre eux peuvent apporter une expérience sur les femmes issues de l'immigration alors que d'autres pourraient être spécialisés sur certaines tranches d'âge etc.

#### Points forts et effets positifs

L'un des principaux points forts du partenariat de Dunkerque et de ses initiatives réside dans la diversité des acteurs que les partenaires DESEO ont été en mesure de mobiliser. Différents domaines tels que la formation, l'emploi ou la conscientisation ont été rassemblés. De plus, diverses perspectives et connaissances quand aux groupes cibles spécifiques sont venues enrichir les débats. Tous les acteurs impliqués n'ont pas été utilisés pour travailler ensemble; il n'y avait en effet pas de réseaux formels des différentes organisations de promotion de l'égalité des genres et de l'égalité des chances auparavant.

Certains des organismes impliqués poursuivaient des objectifs très similaires. À leurs yeux, l'idée de créer un cluster et les synergies qui l'accompagnent au lieu de se faire concurrence était particulièrement interpellante.

Le soutien des responsables politiques et administrateurs locaux à ce processus d'expérimentation fut un atout majeur et a renforcé la visibilité du projet sur le territoire de Dunkerque. Ici, ADELIE et les autres associations ont pu se fonder sur les relations de travail déjà établies avec les collectivités locales qui s'étaient montrées, de par le passé déjà, assez ouvertes au secteur associatif.

#### Points faibles

A l'instar des activités DESEO locales sur d'autres territoires, les partenaires de Dunkerque n'ont pas pu complètement résoudre les questions liées à la fourniture (continue) de toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions planifiées. Ce problème est apparu tout particulièrement sur les possibilités de financement

de la structure amenée à porter la responsabilité de la coordination du cluster.

Par ailleurs, bien que la coopération entre les partenaires ait été plutôt animée, il faudra encore un peu de temps pour consolider le partenariat. Au fil des activités d'expérimentation, il ne fut pas toujours simple de rassembler toutes les parties intéressées et d'organiser des réunions régulières.

De surcroît, les élections municipales françaises toutes proches ont légèrement empêché la participation régulière des responsables politiques intéressés et de l'administration locale.

Dans le même temps, l'intérêt des responsables politiques locaux et leur participation soutenue pourraient également mener à des difficultés, étant donné que cela pourrait créer une dépendance du cluster par rapport au bon vouloir desdits politiciens (ce qui pourrait à son tour avoir un impact sur les finances, sur le contenu de l'initiative etc.). Les éventuels changements au sein du gouvernement ou de l'administration locale doivent donc être anticipés.

### Perspectives

A Dunkerque, les partenaires DESEO espèrent renforcer la coopération nouée entre les différents acteurs locaux même une fois le projet européen terminé dans le but de mettre en œuvre les activités prévues pour le cluster. La phase d'expérimentation a mis en lumière les avantages et les effets positifs d'une collaboration plus étroite par rapport aux initiatives précédentes qui manquaient plutôt de coordination et qui se recoupaient.

Au fil des débats, une mutualisation des ressources est apparue, pour nombre d'acteurs du terrain, une alternative valable à une totale dépendance des financements publics et à une concurrence pour obtenir ces financements publics.

Pour ce qui est du problème de financement, les acteurs locaux poursuivent toujours leurs recherches et leurs activités de lobbying auprès des autorités publiques et des autres organisations qui apportent un soutien conséquent par le biais de programmes et d'autres instruments.

Une fois le cluster établi, ses membres chercheront à associer d'autres villes voisines ainsi que des collectivités locales telles que le Conseil Régional entre autres.

Ultérieurement, d'autres acteurs tels que les organismes liés à l'éducation nationale, les syndicats ou les agences publiques pour l'emploi pourraient participer.

Sur le long terme, le cluster pourrait devenir l'interface principale pour les autorités locales et les collectivités territoriales lorsqu'il s'agira de construire des politiques de promotion de l'emploi des femmes.

Définition du contexte général et des besoins d'intervention

Le comté de Cork, tout comme d'autres régions d'Irlande et d'Europe, a vécu des changements majeurs en termes d'économie et de structures sociales. Cette région historiquement fondée sur l'agriculture a vu le rôle économique de cette agriculture décliner, ce qui a entraîné un déclin de la productivité, des emplois, des revenus au cours de ces 50 dernières années et provoqué un exode massif de la population qui a émigré vers l'étranger.

L'entrée de l'Irlande dans l'Union Européenne, ainsi qu'une politique économique plus dynamique, ont considérablement changé la région ces 10 dernières années. Grâce à une stratégie de développement plus agressive, le pays a réussi à diversifier ses activités économiques vers des secteurs tels que les petites entreprises de production, le tourisme, ainsi que les logements de vacances. Ces changements ont, à leur tour, précipité le pays dans une inflation du coût de la vie et du logement et provoqué une augmentation simultanée du prix des biens et services de première nécessité sans que les emplois et les salaires ne bénéficient du même genre d'augmentation. Au vu de cette situation, nombre de ménages se sont retrouvés incapables de répondre à leurs besoins de base (se loger, assurer la garde des enfants et avoir quelques activités de loisirs) dans un marché ouvert. Parmi les franges de la population les plus affectées par ces changements, il y a les femmes, notamment les femmes célibataires et les mères célibataires, qui sont souvent en proie à des difficultés considérables lorsqu'il s'agit de trouver un emploi, un logement à prix décent ou des services de garde des enfants.

Ces problèmes sont encore exacerbés par l'absence d'un cordon sanitaire complet offrant des mesures d'aide sociale, culturelle et écologique à un prix décent capables de compenser les manquements de l'économie de marché. Dans ce contexte, les personnes qui ont des revenus moyens trouvent les opportunités de formation et

ASSOCIATION POUR LE LOGEMENT DE CARBERY/  
WEST CORK LEADER CO-OPERATIVE SOCIETY  
LTD./CORK COUNTY DEVELOPMENT BOARD (IR):  
SOUTENIR LES PROMOTEURS DE L'ÉGALITÉ DES  
CHANCES AU SEIN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

d'emploi disponibles dans les entreprises locales limitées par le peu de choses que le marché a à offrir.

À nos yeux, cela crée un déficit en matière d'égalité des chances, qui est le résultat d'une trop grande confiance dans le secteur privé et dans les mécanismes de marché envisagés comme étant les seuls à pouvoir satisfaire les principaux besoins sociaux, écologiques et culturels de la région. Dans la pratique, un grand nombre de produits et services de première nécessité ne sont pas disponibles à un prix décent pour un grand nombre de citoyens, à moins que ces produits et services ne soient mis à disposition par des agences de l'État et subventionnés. Toutefois, la quantité (et parfois la qualité) de l'offre subventionnée a tendance à être limitée alors que l'accès à ses services est quant à lui conditionné par des critères d'éligibilité.

Vu les conditions, les partenaires DESEO de Cork ont identifié le développement du secteur de l'économie sociale comme un élément d'équilibre vital pour l'égalité des genres en matière d'emploi et de prestations de services fondamentaux. Par ailleurs, une économie sociale forte et novatrice serait une alliée précieuse des collectivités locales dans la promotion du développement régional et de l'insertion sociale.

#### *Objectif spécifique des actions expérimentales*

Au fil de leur expérimentation, les partenaires de Cork ont été confrontés à plusieurs obstacles supplémentaires qui ne se sont pas présentés (du moins pas avec une telle amplitude) aux autres partenaires DESEO dans d'autres régions.

Il existe vraiment très peu de formes de collaboration entre les diverses organisations de l'économie sociale, mais aussi et surtout entre l'économie sociale et les autorités locales. Par ailleurs, dans le cas du comté de Cork, l'économie sociale n'est pas reconnue comme un secteur essentiel de la promotion de l'égalité des chances. Ceci signifie que ce secteur bénéficie de très peu de soutien au niveau local. Afin de traiter avec succès des questions telles que la mutualisation des ressources et le clustering des entreprises sociales, il a semblé nécessaire, dans un premier temps, de procéder à d'importantes activités de conscientisation et de créer un réseau jusqu'alors inexistant d'acteurs de l'économie sociale.

Par conséquent, les objectifs spécifiques des activités d'expérimentations locales sur Cork furent:

- identifier, documenter et promouvoir le rôle des entreprises de l'économie sociale sur la région, tout particulièrement le rôle



- de ces entreprises comme alternative de choix pour promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes dans toutes les franges de la communauté,
- créer des opportunités de mise en réseau entre les entrepreneurs de l'économie sociale, les entreprises de l'économie sociale et les agences responsables pour le développement régional dans le but d'identifier les alliances possibles permettant de promouvoir l'égalité des chances,
  - aider à développer des instruments efficaces de soutien et de financement des entreprises et entrepreneurs de l'économie sociale faisant la promotion de l'égalité des chances à l'aide de méthodes telles que le clustering.

### Partenaires, compétences et ressources

Les activités d'expérimentation ont été coordonnées, promues et réalisées par les partenaires DESEO que sont la Carbery Housing Association (CHA), le Cork County Development Board (CCDB) et la West Cork LEADER Co-operative (WCLC).

La Carbery Housing Association est active dans le domaine du logement social durable et des services connexes. La CHA a contribué et contribuera par un apport de ressources humaines, de financement, d'expérience et de mises à disposition d'équipements de bureau et de locaux aux activités locales.

Le Cork County Development Board (le conseil pour le développement du comté de Cork) est un organisme public en charge du développement régional intégré, y compris le développement local. Le CCDB a apporté une aide précieuse à l'expérimentation locale par le truchement d'une base de données existante de toutes les organisations locales de la région et de contacts directs avec ceux qui en ont la charge. Le CCDB fait partie du conseil municipal de Cork; il a donc accès aux subventions pour les initiatives locales, au territoire et aux bâtiments qui pourraient être utilisés par les entreprises de l'économie sociale. Le CCDB est aussi en mesure de mettre à disposition les compétences de ses fonctionnaires qui planchent sur divers projets de développement local dans la région, ainsi que les compétences d'autres personnes telles que des urbanistes, des architectes, des ingénieurs etc.

La coopérative appelée West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. est un partenariat de développement local qui traite du développement rural. A l'heure actuelle, elle s'occupe de la promotion du développement rural mais elle fusionnera bientôt pour devenir un partenariat étendu répondant au nom de West Cork Development Partnership dont les responsabilités s'étendront au programme d'insertion sociale de la région. La WCLC est responsable de

plusieurs programmes de subvention et d'assistance qui pourraient soutenir l'économie sociale. Elle pourrait contribuer aux activités du futur cluster en apportant l'expérience de ses fonctionnaires qui planchent sur divers projets de développement local dans la région.

Au fil du projet, d'autres organismes et agences ont participé aux activités et pourraient éventuellement rejoindre l'initiative:

Clann Credo (CC), un fonds d'investissement social qui soutient les entreprises de l'économie sociale et d'autres initiatives communautaires en finançant des prêts là où les banques commerciales auraient refusé de le faire. Les entreprises de l'économie sociale qui naîtraient des futures activités (du cluster) pourraient avoir besoin, à un moment ou à un autre, de crédits que Clann Credo pourrait mettre à disposition. Les partenaires de Cork envisagent également la possibilité que Clann Credo soit le réceptacle des financements de la BEI pour de telles initiatives. Outre le fait de fournir crédit et financement, Clann Credo jouit d'une expertise qui lui permet de procéder à l'évaluation financière des entreprises, de leurs plans commerciaux et de leurs modes de financement.

Le CEF (forum environnemental de Cork) est un organisme régional qui promeut l'agenda 21 local et d'autres objectifs (écologiques). Il dispose d'une vaste base de données de contacts au sein de la communauté et des agences publiques. De plus, le forum connaît à la perfection la manière d'utiliser les médias pour mener à bien ses activités. Le CEF a une expérience toute particulière de l'organisation de groupes au sein d'une région et de la mise sur pied d'événements promotionnels et de séminaires.

Le réseau SEI (Sociale Entrepreneur Ireland) est une organisation caritative nationale qui apporte une aide financière aux entrepreneurs de l'économie sociale grâce à des dons privés. Cet organisme assure également la promotion d'un réseau national d'entrepreneurs de l'économie sociale. SEI et son réseau ont participé à l'organisation du séminaire de Cork (voir paragraphe suivant). Cette collaboration devrait se poursuivre à l'avenir. Les entrepreneurs de l'économie sociale du comté de Cork auront la possibilité de faire des demandes de financement auprès de SEI dès 2008. L'expérience, la base de données et les contacts de SEI, notamment son expérience en matière de campagne de relations publiques et les contacts qu'il entretient avec les bailleurs de fond, pourraient s'avérer essentiels au futur cluster régional et au soutien à l'économie sociale.

West Cork Craft and Design Guild (WCCDG), la corporation de l'artisanat et du design de la région ouest de Cork, est une structure régionale qui rassemble des artisans installés à l'ouest de Cork, qui rassemble divers types d'activités et qui offre à ses membres un accès au financement et aux ressources. La WCCDG est en mesure de jeter un pont entre le monde de l'artisanat et l'économie sociale. L'artisanat est un bon exemple d'alternative économique. La WCCDG a pour but de créer un centre pour l'artisanat dans la zone ouest de Cork; ce centre offrira une série de ressources mises en commun aux artisans et pourrait même être à la disposition d'autres entreprises de l'économie sociale pour l'organisation d'événements et d'activités spéciales. La corporation est également habituée à organiser événements et contacts médias.

Le principal objectif partagé par tous les membres dès le début est le développement de l'économie sociale en tant qu'instrument pour répondre à des besoins qui restent encore à combler, mais aussi pour créer de l'emploi et des opportunités de formation pour ses membres. Les divers partenaires sont arrivés à cet objectif bien que venant d'horizons très différents: certains ont à l'esprit l'intérêt de tous les habitants de la région, d'autres sont intéressés par certains aspects spécifiques de la vie en communauté tels que le développement rural, l'emploi, le logement, la pérennité de l'environnement ou encore le développement du design et de l'artisanat. Mais tous convergent sur une conviction: l'égalité des chances pourrait être développée dans tous ces domaines par les entreprises de l'économie sociale. Les éventuels futurs bénéficiaires ont eu l'occasion de participer au projet dès son début (par exemple, la Carbery Housing Association).

#### Activités expérimentales

A Cork, l'expérimentation locale a commencé par une analyse des recherches menées au niveau régional sur l'économie sociale et par une étude auprès des entreprises locales de l'économie sociale.

Une centaine de ces entreprises ont été identifiées dans la zone ouest de Cork sur base des registres du conseil pour le développement du comté de Cork. Ces entreprises ont toutes reçu un questionnaire et se sont vues demander de répondre à diverses questions et de donner leur opinion sur la manière dont leur travail et celui des autres entreprises en matière d'égalité des chances pourraient être soutenus. Après cet exercice, des réunions ont été organisées au niveau local avec des entreprises de l'économie sociale. D'autres partenaires ont rejoint ce partenariat à la suite des échanges. Des agences locales clés ont été invitées à participer aux réu-

nions mensuelles des partenaires locaux DESEO sur Cork; des agences *régionales* clés ont également pu être impliquées. L'un des moyens essentiels pour encore élargir le partenariat, pour créer un réseau local et pour faire connaître l'initiative DESEO au grand public fut d'organiser un séminaire le 26 novembre 2007 à Cork. Cet événement a rassemblé 55 représentants des entreprises de l'économie sociale, des agences (de l'État), des collectivités locales, mais aussi une série de citoyens intéressés. Les entreprises de l'économie sociale ont fait plusieurs présentations et les participants ont eu l'occasion d'échanger leurs vues et de faire des commentaires quant à la suite à donner aux activités locales DESEO (par exemple, réagir au plan de développement du comté de Cork). Suite à cet échange, des représentants de Clann Credo, de la West Cork Craft and Design Guild et du Cork Environmental Forum ont aussi rejoint le comité de pilotage de l'initiative. Il a ainsi été possible de créer un premier «noyau» qui pourrait être à la base du futur réseau ou du futur cluster.

#### Points forts et effets positifs des activités locales

Grâce à leur expérimentation, les partenaires de Cork ont réussi tout d'abord à clarifier le sens et le rôle de l'économie sociale auprès des collectivités locales et de la région. Par le biais de réunions régulières, grâce au séminaire et à une communication ininterrompue au sein des réseaux de chaque partenaire local, il a ensuite été possible de produire une réelle prise de conscience. Les agences clés du développement rural et du développement de l'économie sociale, ainsi que plusieurs entreprises actives dans l'économie sociale ont pu participer.

Le partenariat entre la Carbery Housing Association, la West Cork LEADER Co-operative et le conseil pour le développement du comté de Cork ont permis aux partenaires d'avoir accès à une multitude de contacts et à l'information. Le personnel de ces trois structures a eu le souci d'investir son temps pour cette initiative et a mené d'importantes activités de réseautage.

En associant d'autres organisations locales intéressées à l'initiative DESEO, une multitude de compétences et de ressources ont été mises à la disposition des différents partenaires, notamment les bases de données des organisations citoyennes, des compétences en matière de design et de présentation, des compétences générales de gestion de projets, des outils de dissémination et de publicité, des techniques pour gérer les médias, des locaux etc.

Par le biais des activités de dissémination et des réunions, les partenaires de Cork ont réussi à lancer un nouveau réseau et à développer une collaboration plus étroite entre les différentes parties prenantes

au niveau local et régional. Ils ont réussi à créer une sorte de «noyau dur» qui pourra, à terme, devenir un cluster.

### Points faibles

Contrairement aux autres partenaires européens de DESEO, le partenariat de Cork a été confronté, au fil de ses activités, à un manque de réseautage local parmi les entreprises de l'économie sociale, mais aussi et avant tout au peu de conscientisation et d'engagement pour soutenir ce secteur de la part de la fonction publique.

A la fin du projet DESEO, il n'était toujours pas certain que les différentes agences représentées au sein du partenariat local DESEO maintiendraient leur engagement à un projet de suivi ou à une initiative découlant de DESEO:

Le conseil municipal de Cork travaille sur base de priorités stratégiques qui sont définies périodiquement et revues régulièrement. Bien que le comté ait été préparé pour participer à DESEO, les activités proposées par le projet pour l'avenir n'ont pas encore été intégrées aux priorités stratégiques du comté. Toutefois, cela pourrait changer dans les mois qui suivront la fin du projet DESEO.

Le partenariat local a décidé de soumettre diverses propositions au comté dans le cadre de la révision de son plan de développement; ces propositions devaient être soumises avant la fin février 2008. Les partenaires espèrent ainsi assurer la poursuite de l'engagement du comté quant aux propositions DESEO en faveur de l'économie sociale, ce qui exigera une décision active et l'identification de ces activités comme prioritaires.

De même, la coopérative West Cork LEADER Co-operative a exprimé son souhait de participer au projet jusqu'à présent. Toutefois, elle n'a pas officiellement adopté les propositions faites par l'initiative DESEO pour poursuivre le soutien à l'économie sociale. La WCLC fusionne actuellement avec le West Cork Community Partnership pour créer une agence de développement combiné responsable à la fois du développement rural et de l'insertion sociale dans la région. Bien que ceci ouvre de nouveaux horizons pour la poursuite de l'initiative locale DESEO, il faudra en faire la proposition et cette proposition devra être adoptée par le nouveau conseil d'administration et par la direction du West Cork Development Partnership.

Conserver le soutien du conseil municipal de Cork et du partenariat pour le développement de l'ouest de Cork sera probablement nécessaire pour assurer un soutien efficace aux secteurs de l'économie sociale en tant que promotrice de l'égalité des chances dans la région.

Cependant, il est probablement plus juste de dire que la Carbery Housing Association, Clann Credo et le Cork Environmental Forum

sont quant à eux pleinement engagés, sur la durée, pour poursuivre les objectifs à court et à long terme proposés par le projet DESEO. Ceci est dû au fait que la promotion des entreprises de l'économie sociale et les actions liées à la promotion de l'égalité des chances sont, pour ces structures, des éléments essentiels de leur action sur la durée.

### Perspectives

Vu la crise économique qui risque de menacer l'économie irlandaise, il se pourrait que les problèmes d'exclusion sociale et le manque d'accès à l'emploi et aux services augmentent dans les années à venir.

En conséquence, les communautés vont probablement à nouveau se tourner vers l'économie sociale pour répondre à leurs besoins et pour aider une frange croissante de la population. Ceci se traduira par un soutien plus fort aux initiatives de l'économie sociale et, par conséquent, par la création d'instruments plus efficaces pour la promotion de cette économie sociale.

Sur Cork, DESEO a proposé de saisir l'occasion et d'anticiper la crise, mais aussi de répondre aux besoins actuels et constants d'une économie sociale qui soit la principale promotrice de l'égalité des chances en visant à établir une stratégie plus complète envers les entreprises de l'économie sociale, stratégie pratiquée par les agences régionales. Le conseil municipal tout particulièrement, accompagné d'autres acteurs clés, pourrait promouvoir une agence de soutien à l'économie sociale. Cette agence développerait et mettrait en œuvre un programme de promotion des entreprises de l'économie sociale. Elle devrait aussi être en mesure de soutenir le développement d'initiatives spécifiques et d'assistance, mais aussi d'études de faisabilité et de plans commerciaux. De plus, l'agence apporterait les contacts nécessaires auprès des organes statutaires de l'État et de la région, et auprès des structures d'aide dans le but de faciliter l'accès à long terme au financement.

La participation et le soutien des autres parties prenantes seront probablement nécessaires pour faire de ce projet une réalité. Le partenariat DESEO de Cork devra donc tenter de renforcer encore la collaboration entre les entreprises locales de l'économie sociale, les agences locales et d'autres organismes encore.

L'un des principaux moyens pour les partenaires de Cork de poursuivre les objectifs mentionnés précédemment sera de répondre de manière détaillée à la révision du plan de développement du comté de Cork qui interviendra début 2008. L'accent sera mis sur le rôle

éventuel de l'économie sociale dans le développement régional et sur les stratégies d'insertion sociale. Cette réponse sera fin prête fin février 2008. Les partenaires espèrent que leur contribution à ce plan de développement se soldera par la définition d'une stratégie pour l'économie sociale qui pourra ensuite être intégrée à la mise en œuvre de la Stratégie Intégrée pour le Développement économique, social et culturel du Comté de Cork (2002-2011).

La décision du Cork County Council et du West Cork Development Partnership de soutenir ou non les initiatives proposées sera décisive pour aller ou ne pas aller de l'avant. Depuis le début du projet, les partenaires de Cork ont fait des efforts pour nouer et entretenir un dialogue avec les agences qu'ils considèrent comme les clés du changement proposé. Ces partenaires continueront à faire de leur mieux pour défendre auprès du Cork County Council et du West Cork Development Partnership l'importance qu'il y a à soutenir ces initiatives.

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats des activités d'expérimentation DESEO sur les territoires partenaires démontrent clairement l'énorme potentiel de clustering lorsqu'il s'agit de promouvoir l'égalité des chances et un développement local socialement pérenne. Tous les partenaires impliqués reconnaissent la valeur de la démarche et mettent en exergue le besoin de poursuivre l'expérience et l'établissement de clusters. Dans le même temps, les exemples de DESEO démontrent qu'il reste encore beaucoup à faire pour surmonter les obstacles qui barrent la route à la mise en place de telles formes novatrices et renforcées de coopération entre les différentes parties prenantes locales.

Une collaboration fondée sur la mise en commun des ressources va bien au-delà d'un simple processus de réseautage. Elle exige l'engagement total de tous les futurs partenaires pour définir ensemble un objectif commun. Les partenaires doivent être convaincus de l'utilité de la démarche. Vu l'intérêt commun pour un développement local socialement durable, l'économie sociale et les autorités locales pourraient trouver plus simple d'identifier des objectifs communs que d'autres acteurs locaux ne le pourraient.

La méthode et l'objectif de la création de clusters devraient permettre à chacune des parties du cluster de contribuer en apportant ses propres compétences et ses propres talents tout en continuant à poursuivre les objectifs et la mission qui lui sont propres.

En outre, au processus de clustering viennent se greffer des rapports de force; en effet, une mutualisation des ressources nécessite une prise de décision conjointe et une attribution équilibrée des responsabilités. Les relations de confiance entre les différentes par-



ties du cluster doivent être établies et consolidées à l'avance. Les schémas traditionnels de pensée doivent être revus. Cela prend du temps; il faut un temps pour le dialogue et la négociation et cela peut parfois durer. L'expérience de DESEO a démontré qu'en dépit d'une période de projets assez courte, certains partenaires publics et privés ont été en mesure d'établir une coopération étroite sur un pied d'égalité.

Bien sûr, le dialogue doit se poursuivre, même après l'installation du cluster. Toutes les parties impliquées dans un futur cluster doivent participer régulièrement et plus en profondeur que cela n'est souvent le cas dans des structures de réseaux simples.

Dans ce contexte, la participation de partenariats locaux déjà existants est un avantage. Ainsi, ce premier réseautage doit être considéré comme la *base* de la création d'un cluster. Dans certains cas, les membres d'un réseau local verront peut-être le clustering comme une opportunité majeure de raviver la dynamique de leurs liens.

Dans certains cas, une bonne mutualisation des ressources de certains domaines spécifiques sera plus facile à réaliser entre les acteurs du même secteur (économique). Dans ce cas, des objectifs, besoins, activités et ressources similaires et, partant, complémentaires pourront faciliter le processus de clustering. Mettre en commun stratégies et ressources pourra aider les différentes parties du cluster à concevoir des services plus et mieux ciblés.

Dans d'autres situations, face à des problèmes et groupes cibles plus complexes, il pourrait s'avérer plus avantageux de faire participer un éventail plus large d'acteurs locaux de terrain jouissant de compétences et ressources diverses. Les prestataires locaux de services de logement et les sociétés de transport, par exemple, pourraient apporter leur expérience, des services idoines et des ressources adaptées aux clusters chargés de promouvoir l'égalité des chances. Pourtant, même si la participation d'acteurs issus d'un grand nombre d'horizons différents peut s'avérer positive, l'exercice de clustering devrait se concentrer sur un domaine très spécifique d'intervention. Par exemple, les partenaires DESEO ont planché sur le clustering dans les domaines de la formation, de l'entrepreneuriat, de l'accès aux financements etc. En ne se concentrant pas sur un aspect spécifique, les sections auraient pu rapidement manquer de coordination et n'être plus soutenues que par une partie du cluster. Dans ce cas, il risque de ne plus être possible de poursuivre les objectifs communs; des conflits d'intérêts risquent alors d'arriver.

Les deux scénarii (un clustering entre acteurs semblables ou un clustering présentant une réelle diversité d'acteurs) exigent de bien cartographier les ressources, mais aussi de développer les bonnes méthodes afin de mutualiser les ressources.

Toutefois, l'un des grands défis et l'une des principales clés de la réussite d'un cluster pour la promotion de l'égalité des chances est sa pérennité en termes de ressources. Bien qu'il semble souhaitable que les autorités locales participent aux activités du cluster, l'initiative ne devrait, en fin de compte, pas *dépendre* des subventions publiques ou d'autres instruments financiers ad hoc. Le partenariat DESEO est d'avis que le clustering des activités de promotion de l'égalité des chances devrait être perçu comme une opportunité de créer de nouvelles formes de collaboration et d'alliances locales. Les procédures de mutualisation devraient mettre l'accent sur les ressources qui *existent déjà* auprès des divers acteurs du terrain. Elles devraient mener à une utilisation plus efficace de ces ressources, comme, par exemple, la création de synergies financières. Le clustering devrait être vu comme une opportunité de trouver des solutions pour sortir des problèmes qui sont provoqués par le retrait de plus en plus fréquent du secteur public des initiatives sociales et par une course de plus en plus effrénée aux deniers publics.

En un mot comme en 100, le projet DESEO pourrait démontrer que les procédures de mutualisation des ressources fondées sur les bonnes méthodes et sur la bonne planification produiront des synergies entre les différents acteurs et, par conséquent, contribueront au bien-être de l'ensemble du territoire. Par le truchement d'une utilisation plus efficace des ressources existantes et par le partage du fardeau entre les différentes parties prenantes, de nouveaux moyens d'action pourront émerger. Ainsi, le clustering est également l'une des clés essentielles de la réussite de la mise en œuvre des plans locaux de développement durable, d'égalité des chances et des divers programmes de stratégies territoriales.

Par conséquent, pour établir avec succès ces nouvelles formes de collaboration locale et de mutualisation, le cadre juridique et certains aspects du contexte doivent être adaptés.

Les gouvernements locaux et nationaux ainsi que les institutions européennes ont un rôle essentiel à jouer pour façonner le contexte général. Les recommandations suivantes, fondée sur les résultats des activités de test DESEO, devraient donc être prises en considération:

### **Reconnaissance générale de la valeur ajoutée du clustering des objectifs sociaux**

Le clustering d'objectifs sociaux est un concept relativement neuf qui a besoin d'être développé plus avant et promu à tous les niveaux de

la société et parmi ses acteurs. Les gouvernements nationaux et les autorités locales devraient reconnaître le grand potentiel qui réside dans la mutualisation telle que proposée par les partenaires DESEO. Cette mutualisation est une valeur ajoutée par rapport au concept traditionnel de clustering, qui se concentre principalement sur les objectifs et intérêts économiques des partenaires du cluster. L'élément essentiel du cluster est sa philosophie qui se concentre sur l'aspect démocratie et qui est promue par l'économie sociale et d'autres acteurs encore.

Par ailleurs, la perspective de nouvelles initiatives locales pour l'insertion sociale qui seraient avant tout fondées sur les ressources des partenaires, ne peut qu'être saluée par les autorités locales, nationales et européennes.

Le nouveau concept de cluster pourrait être intégré aux initiatives et programmes de conscientisation à développer dans divers domaines et sur diverses questions telles que l'esprit d'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise, la lutte contre la discrimination ou le partenariat.

Les organisations et les acteurs de l'économie sociale devraient s'ouvrir à la collaboration avec d'autres entreprises traditionnelles et avec le secteur public.

### **Adaptation du cadre législatif**

La législation et les mesures connexes liées à des questions telles que les partenariats public-privé, la promotion de l'égalité des chances, l'esprit d'entreprise ou les marchés publics devraient être adaptées afin d'offrir de meilleures conditions et de meilleurs incitants pour la création de clusters. Par exemple, les autorités locales pourraient promouvoir des services fondés sur les clusters lorsqu'elles accordent des marchés publics. La présence d'un cluster à finalité sociale pourrait être un critère de sélection dans un appel d'offres de marchés publics, par exemple.

Quoi qu'il en soit, parfois, les textes de loi *en tant que tels* ne doivent pas être adaptés. Dans certains cas, ces textes offrent déjà toute une série d'opportunités de promouvoir les valeurs sociales dans le cadre des procédures de clustering. Toutefois, les autorités locales pourraient ne pas se sentir en mesure de bien interpréter ces règles. Une certaine clarification pourrait être nécessaire. Ceci pourrait se faire par la publication de lignes directrices pour une mise en œuvre concrète des législations pertinentes, par le biais de séminaires organisés dans ce but à l'attention des administrateurs locaux etc. Il pourrait être intéressant, par exemple, d'intégrer la question du clustering et des

objectifs sociaux dans les séminaires organisés pour les autorités locales et traitant des critères de qualité des marchés publics, tels qu'annoncés par la Commission Européenne pour les années à venir.

### **Promouvoir d'autres formes de collaboration et de mutualisation des ressources**

Les pactes territoriaux, les consortiums ou les SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif) offrent déjà d'excellents exemples de bonne pratique quant à la mutualisation des ressources de l'économie sociale, des autorités locales et d'autres acteurs du terrain à la poursuite d'objectifs autres que des objectifs purement économique.

L'expérience d'autres villes et régions en la matière pourrait encourager les acteurs du terrain à renforcer les relations de mise en réseau et à faire eux-mêmes l'expérience des clusters.

Jusqu'à présent, des exemples de ces formes de coopération n'existent que dans certains Etats membres. Cependant, les pactes territoriaux ont continué à surfer sur la vague du succès bien après que la source de financement de l'Union Européenne ne se soit tarie. Les SCIC sont encore au berceau, bien qu'elles commencent à se développer et à être testées par un nombre croissant d'acteurs du terrain en France.

Il semble donc valoir la peine de parler de ces nouvelles formes de collaboration partout en Europe pour encourager les autorités locales et les acteurs du terrain de suivre ces exemples de partenariat local. Les réseaux de clusters à but social devraient être promus. Ils peuvent contribuer à la création d'un pool européen d'expériences de clustering à grande valeur ajoutée. De plus, ces réseaux seraient en mesure de valider et de disséminer, en continu, les normes minimales et les modèles européens de clustering dans des domaines tels que l'égalité des chances.

### **Reconnaissance et promotion de l'économie sociale et des autres initiatives solidaires**

L'économie sociale a un rôle important à jouer dans l'expérimentation et la mise en place de clusters pour la promotion de l'égalité des chances et de formes connexes de collaboration locale présentant une réelle valeur ajoutée telles que les SCIC et les pactes territoriaux.

Les activités des structures relevant de l'économie sociale sont largement fondées sur des processus de mutualisation des ressources mis en place entre les membres. Les principes de collaboration et de partage des tâches prennent le plus souvent le pas sur des attitudes

de compétitivité pure et sur des réflexions orientées exclusivement sur le profit.

De plus, il existe déjà diverses formes de coopération entre les acteurs de l'économie sociale qui sont fondées sur la mise en commun des ressources. Ces diverses formules ouvrent également la voie au développement d'autres initiatives solidaires (relevant de l'économie sociale) comme les coopératives de crédit, les fonds etc. Vu ses intérêts tournés vers la communauté et ses objectifs multiples liés aux divers aspects d'un développement local pérenne, l'économie sociale a déjà prouvé son aptitude à construire des alliances avec d'autres acteurs du terrain tels que les collectivités locales, les petites et moyennes entreprises ou les initiatives citoyennes.

Il est donc essentiel que l'économie sociale soit reconnue par les acteurs locaux, nationaux et européens comme un acteur socio-économique important, comme un moteur de l'innovation et comme un banc d'essai d'initiatives novatrices telles que le clustering pour l'égalité des chances. Ce ne sont pas uniquement les grosses structures, mais aussi les entreprises de l'économie sociale de plus petite taille qui devraient bénéficier d'une plus grande visibilité en tant que promotrices des valeurs fondamentales, de la coopération et du bien-être social.

Les mesures connexes devraient aller de pair avec la dissémination de l'information sur les financements solidaires et avec la promotion de ces financements solidaires. Ce dernier point, et non des moindres, est l'un des piliers essentiels des initiatives de cluster pour l'égalité des chances.

### **Accroître la visibilité des nouvelles formes de coopération locale**

L'une des importantes contributions des institutions locales, nationales et européennes dans la promotion des clusters (de l'économie sociale) pour la promotion de l'égalité des chances, et pour la promotion de formes semblables de collaboration est de leur donner le plus de visibilité possible. L'expérience des partenaires DESEO a démontré que ce type d'action est indispensable lorsqu'il s'agit de consolider le partenariat d'un futur cluster mais aussi et surtout lorsque partenaires et ressources doivent être trouvés.

Bien qu'elles puissent être en mesure de fournir une expérience précieuse à l'activité de clustering, les petites structures en cluster pourraient éprouver des difficultés à mener un effort de conscientisation intensive et à prendre contact avec des partenaires potentiels. Par exemple, les autorités locales pourraient mettre à disposition des moyens de communication plus efficaces, mais aussi des canaux de

communication de meilleure qualité et un réseau plus large de contacts. Ainsi, elles apporteraient une contribution précieuse aux petites entreprises et organisations (de l'économie sociale) actives dans le développement local.

### **Intégration des initiatives de clustering dans les politiques et programmes locaux**

L'expérience de plusieurs partenaires DESEO a prouvé qu'il y a plus de chances que les clusters soient lancés et se maintiennent s'ils sont intégrés autant que faire se peut dans des programmes d'action d'autres acteurs locaux, mais aussi au sein d'autres politiques et stratégies locales clés.

Dans le cadre de la conception et de la réalisation de leur stratégie de développement local, de leur plan pour l'égalité des genres et de leur stratégie d'insertion sociale et d'égalité entre hommes et femmes, les collectivités locales devraient tenir compte des initiatives de cluster et des objectifs y afférents.

Par exemple, les partenariats des clusters pourraient être consultés dans la phase de programmation des stratégies en question. En outre, ils pourraient aussi jouer un rôle important au niveau de la mise en œuvre en apportant leur expérience et leurs services.

Ainsi, la visibilité et la pérennité des clusters sortiraient grandies de la démarche. De plus, les acteurs du terrain ont l'occasion de veiller à ce que les objectifs du cluster à moyen et à long terme cadrent avec les objectifs généraux du développement local et vice versa. Dans ce contexte, il semble à nouveau crucial d'insister sur le fait que les structures en cluster devraient devenir des éléments naturels de la prise de décision au niveau local et d'une mise en œuvre efficace des stratégies politiques. Les procédures et les politiques des clusters pourraient se renforcer mutuellement. L'on éviterait ainsi les surcoûts dus aux recoupements. La démocratie sortirait renforcée de la démarche. Et par ce biais, le processus de clustering serait à nouveau un jeu gagnant pour toutes les franges de la communauté locale.

### **Promotion d'une nouvelle culture de collaboration et de gouvernance**

La mutualisation va bien au-delà du simple réseautage. Elle exige un engagement plus fort de toutes les parties impliquées, mais aussi une plus grande volonté de partager non seulement les ressources, mais aussi les compétences (de prise de décision).

De nos jours, « la concurrence » est un terme très usité, que l'on utilise pour décrire la clé supposée du succès en matière de croissance économique. Cependant, bien trop souvent, un comportement par trop compétitif peut aussi détruire les ressources économiques et sociales et compromettre la construction de synergies. Dans ce contexte, des dichotomies artificielles ont été créées et elles opposent non seulement les acteurs publics et privés, mais aussi les acteurs privés entre eux.

Au vu de ces développements, il semble nécessaire de créer et de promouvoir une nouvelle culture de collaboration, dans laquelle les différentes parties prenantes ont les mêmes droits et les mêmes obligations. Ceci exigera une nouvelle répartition des responsabilités entre les différents acteurs et l'établissement de procédures communes de prise de décision. Dans ce cas de figure, il est essentiel que toutes les organisations participantes développent entre elles un respect mutuel.

Les acteurs privés, y compris ceux de l'économie sociale, pourront prendre à leur charge responsabilités et tâches supplémentaires pour la communauté locale. Les clusters locaux pour l'égalité des chances, par exemple, pourraient collecter, parmi leurs membres, une bonne partie des ressources nécessaires au lancement d'initiatives et de services spécifiques. Par ce biais, ils pourraient décharger les autorités publiques d'une partie de leurs tâches. Toutefois, l'économie sociale et les autres acteurs du terrain seront uniquement capables de mener à bien de nouvelles tâches et de préserver le partenariat, s'ils se voient donner l'occasion de façonner eux-mêmes le cadre de leurs activités. Ils doivent plus participer à la planification et l'évaluation des politiques locales et autres initiatives.

Des méthodes alternatives de participation des acteurs locaux, comme celles qui sont actuellement promues dans le cadre du processus TSR® (Territorial Social Responsibility – responsabilité sociale et territoriale), pourraient être introduites et testées sur certaines localités.

Prendre des décisions, au sein de l'économie locale ou sur des territoires, décisions convenues entre les représentants de l'économie sociale, les autorités locales et les autres acteurs du terrain, pourrait servir d'exemple pour des systèmes alternatifs de gouvernance.

### **Formation technique des autorités locales, des entrepreneurs et des autres acteurs du terrain**

Les activités de conscientisation et d'information sur les nouveaux concepts de collaboration locale, y compris sur le clustering, sont importantes mais risquent de ne pas être suffisantes pour permettre de bien tester et appliquer ces concepts à différents territoires.

Les acteurs locaux désireux de discuter et de monter un cluster eux-mêmes auront probablement besoin d'informations et de lignes directrices plus spécifiques sur les aspects particulièrement techniques de la mutualisation des ressources et de la coopération en général.

Premièrement, il faut rassembler toutes les informations sur les exemples de bonne pratique déjà existantes en matière de cluster pour l'égalité des chances et sur les initiatives de même type. Des mesures de formation spécifiques pourraient être conçues et réalisées par les organisations qui ont établi des procédures de clustering avec succès. Les autorités locales sont en mesure de soutenir de diverses manières la réalisation de formations à l'attention des administrateurs locaux, des entreprises privées et de diverses autres structures. Elles pourraient promouvoir la formation en a) disséminant l'information et en rehaussant la visibilité de ces initiatives, en b) mettant leurs propres experts, des juristes notamment, à la disposition des participants, en c) mettant des salles de réunion à disposition, en d) cofinçant les formateurs, ou tout simplement en e) encourageant leurs propres administrateurs à participer.

### **S'adjoindre le concours des universités**

Dans la mesure du possible et là où la situation s'y prête, les universités devraient participer aux programmes de promotion de la création de nouvelles formes de clusters tels que les clusters pour l'égalité des chances. D'une part, les chercheurs pourraient apporter une contribution précieuse au développement de méthodes idoines pour un clustering local à vocation sociale.

D'autre part, les universités de l'économie sociale et les autres institutions universitaires pourraient être encouragées à mieux intégrer les questions liées à la collaboration, à l'entrepreneuriat (social) et à la création de clusters au sein de leur programme de cours.

### **Changer les modes de pensée au sein de l'économie et de la société**

Respecter toutes les recommandations reprises ci-dessus n'apportera probablement pas les résultats escomptés si ces actions pour la promotion de nouveaux modes de coopération et de mutualisation locale ne produisent pas, dans le même temps, *chez tous les acteurs du terrain, une prise de conscience du réel besoin qu'il y a à créer une véritable égalité des chances.*

Les autorités publiques, l'économie sociale, les entreprises privées,



les universités et autres parties prenantes, mais aussi chaque habitant individuel devraient être en mesure de comprendre la valeur sociale, culturelle et économique d'une participation équitable des hommes et des femmes dans les différentes sphères de la vie quotidienne. Les manquements doivent être mieux identifiés et les alternatives doivent être mises en exergue.

Les campagnes et les discours politiques pourraient ne pas suffire. L'effort de conscientisation devrait être lié à la pratique et être mis en œuvre par le biais d'actions.

Deux exemples: un exercice très utile envisagé par les partenaires DESEO sur Dunkerque serait de mener l'enquête auprès des employés dont les entreprises appartiennent à des secteurs perçus comme étant des secteurs traditionnellement masculins. Le résultat de ces études pourrait démontrer, dans un certain nombre de cas, la contribution importante des femmes dans ces secteurs aussi. L'enseignement et la formation, à l'attention des hommes et des (jeunes) femmes de tous âges, pourraient renforcer ces constats et tenter de réorienter les modes de pensée. Les jeunes filles et les femmes devraient recevoir plus d'incitants pour évaluer leurs propres attitudes et découvrir dans le même temps les professions et activités dites masculines.

Autres bonnes pratiques qui devraient être mentionnées dans ce contexte: les efforts de la Credit Guarantee Union (union de garantie des crédits) de Västra Götaland pour introduire une formation à l'égalité des chances et une liste de contrôle pour les conseillers en entreprise et les agents de crédit. Ces actions font en sorte que l'égalité des chances ne soit pas uniquement un sujet de débat mais soit véritablement mise en pratique.

Les gouvernements nationaux et les autorités locales, ainsi que les décideurs de l'Union Européenne, devraient prendre ces éléments en compte lorsqu'ils développent des législations pertinentes et promeuvent une mise en œuvre active de l'égalité des chances dans tous les domaines de la société et de l'économie.

Les activités promues au cours de l'Année de l'Égalité des Chances sont certes utiles, mais elles restent insuffisantes si l'on souhaite atteindre des changements de mentalité bien plus profonds.

## ANNEXE PARTENAIRES DESEO

L'**Administration Provinciale de Piacenza** a développé des activités culturelles et institutionnelles pour garantir une présence toujours plus soutenue et plus ponctuelle, et une véritable valorisation des femmes occupant des postes à responsabilité au sein des institutions et de l'économie sociale locale afin de reconnaître à la présence féminine le rôle qu'elle mérite dans la gestion de la communauté. Dans le cadre de ses activités de consultation pour la création d'entreprises et l'emploi, l'administration provinciale travaille en étroite collaboration avec diverses entreprises de l'économie sociale et d'autres acteurs du terrain. La province dispose donc d'un vaste réservoir d'expérience et d'un grand réseau d'expérimentation.**[www.provincia.piacenza.it](http://www.provincia.piacenza.it)**

Le **CE.SVI.P.** (Italie) est considéré comme l'un des centres les plus avancés en matière de recherche et de formation dans le nord de l'Italie. Le centre s'engage tout particulièrement à soutenir les entreprises de l'économie sociale et les autorités locales; il a déjà participé à divers projets de promotion de l'égalité des genres. En collaboration avec la Province de Plaisance et ETHOS, le CE.SVI.P. contribue au projet en lui apportant son expérience en matière de création d'entreprises, de collaboration et de développement d'outils facilitant la participation de la femme dans les différents aspects du développement local. De plus, le CE.SVI.P. utilise son vaste réseau (collaboration avec divers opérateurs de l'économie sociale, avec les municipalités etc.) pour pratiquer l'expérimentation et la dissémination.**[www.cesvip.it](http://www.cesvip.it)**

**ETHOS** est un organisme de l'économie sociale dont le but est de renforcer le développement social et l'égalité des chances, et de

promouvoir la participation et l'accès le plus large possible à la vie économique et sociale locale. Les professionnels d'ETHOS ont acquis une vaste expérience de la promotion (à la fois au sein des autorités locales et des organismes de l'économie sociale) de l'égalité des chances et de l'égalité entre hommes et femmes par le truchement de leurs recherches et de leurs activités de consultance. **[www.ethoscoop.it](http://www.ethoscoop.it)**

Dans la **ville de Modène**, la promotion de l'égalité des genres est l'une des grandes priorités. Avec son vaste réseau de coopération avec les entreprises de l'économie sociale et les autres acteurs du terrain, la ville expérimente de nouveaux outils de promotion de l'égalité des genres qui serviront de base au développement local. La ville de Modène dispose d'une expérience solide quant aux services et aux outils de promotion d'une participation équitable des femmes et des hommes au sein de l'économie et de la vie sociale locales (innovation en matière de garde des enfants etc.). **[www.comune.modena.it](http://www.comune.modena.it)**

La **Lega Provinciale Cooperative e Mutue Modena** jouit d'une longue expérience de soutien à la création d'entreprises, de collaboration et de solidarité avec les coopératives de toute l'Italie. Cette structure apporte une expérience précieuse dans le domaine du clustering au sein de l'économie sociale. L'intérêt particulier de ce partenaire est de développer de nouveaux modèles de coopération entre entreprises sociales de grande taille et de petite taille. **[www.modena.legacoop.it](http://www.modena.legacoop.it)**

Dans le cadre de son soutien au développement et à l'expérimentation de nouvelles stratégies de développement local, de nouvelles méthodes pour l'économie sociale et de réponses aux questions d'égalité entre hommes et femmes, **ADELIE** participe au projet aux côtés de la **ville de Dunkerque**. Ces deux acteurs sont tout particulièrement intéressés par un échange transnational sur la manière de créer des clusters et sur l'égalité des genres. Au sein de REVES, ces deux acteurs participent aussi à plusieurs actions de promotion et de mise en pratique de l'égalité des genres.

Le **CEPS** est un outil qui sert à développer des politiques publiques de développement territorial, à creuser des sujets aussi importants que l'égalité des genres et à veiller à ce que ces questions soient bien prises en compte. Le CEPS a participé à des programmes sur le genre et sur la manière de concilier vie de famille et vie professionnelle, et a approfondi ces sujets pour mieux développer et mettre en œuvre des programmes au niveau local. Le CEPS travaille au sein d'un important réseau local qui englobe les autorités locales, des structu-

res de l'économie sociale, la société civile et d'autres acteurs du terrain. [www.asceps.org](http://www.asceps.org)

La **ville de Messina** participe au projet afin de renforcer l'égalité des genres sur son territoire en travaillant sur des aspects spécifiques du clustering et du développement économique local. La ville s'intéresse tout particulièrement au développement, à l'expérimentation et à la mise en application, en collaboration avec d'autres acteurs de terrain tels que l'économie sociale, de nouvelles actions et de nouveaux modèles de soutien (financier) aux entreprises portées par des femmes. [www.comune.messina.it](http://www.comune.messina.it)

Parce qu'elle jouit d'une grande expérience dans les matières liées à l'économie sociale, à la création d'entreprises et au développement local, la **Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto** participe à divers projets aux côtés de la ville de Messine. Par sa participation, elle tente l'expérience de modèles de clustering liés notamment aux nouvelles formes de soutien aux entreprises créées par des femmes, comme le microcrédit. Par ailleurs, la plateforme espère renforcer la culture sociale d'aide au développement local, à l'égalité des genres et à l'économie sociale à divers niveaux. Son réseau pourra contribuer de manière significative à la dissémination de nouveaux concepts, valeurs et jalons qui pourront ainsi être les résultats du projet.

Depuis 1995, la **ville de Grenoble**, accompagnée d'une vaste gamme d'acteurs du terrain tels que l'économie sociale, planche activement sur les questions liées à l'égalité hommes femmes. Diverses initiatives comme la création d'un fonds commun d'assistance aux activités socio-économiques ou culturelles à l'attention des jeunes (en particulier des jeunes femmes) ont été mises sur pied. La ville est particulièrement intéressée par un approfondissement de ses activités qui pourrait passer par l'expérimentation de la création de clusters capables de faciliter l'accès des femmes et des hommes à la vie économique et sociale. La ville apprécie tout particulièrement cette occasion d'échanger avec d'autres territoires et d'autres acteurs issus de réalités nationales différentes. [www.ville-grenoble.fr](http://www.ville-grenoble.fr)

Le **Centre d'Information des Droits des Femmes (CIDFF)** mène des activités portant sur l'information et l'aide à la création d'entreprises (de l'économie sociale) par des femmes; il se concentre aussi sur le soutien aux entreprises en général. Le centre développe et distribue des outils novateurs portant par exemple sur le financement (CLEFE). En outre, son travail se concentre largement sur la

conscientisation. Le CIDFF collabore avec un vaste réseau d'acteurs locaux, y compris des municipalités telles que la ville de Grenoble ou d'autres opérateurs de l'économie sociale. Dans le cadre de ce projet, le centre apportera son expérience et ses idées. Avec la ville de Grenoble, le CIDFF pourra ensuite fournir un vaste banc d'essai pour les projets émanant du territoire et veiller à la dissémination la plus large possible des résultats du projet.

La **Carbery Housing Association** s'engage à développer l'égalité (des genres), les connaissances et la participation de ses clients, de ses membres et de son personnel notamment sur la conception, le développement, la construction et la gestion des logements, une branche spécifique de l'économie sociale. L'association jouit aussi d'une longue expérience du développement et de la gestion de la formation professionnelle pour futurs résidents et pour le grand public. La CHA a pour but d'apporter son expérience aux activités du projet. De plus, son objectif est aussi de développer plus avant l'égalité des genres dans tous les domaines de son activité et dans tous ses modèles de collaboration avec d'autres acteurs du terrain. [www.carberyhousing.eu](http://www.carberyhousing.eu)

Dans le cadre des activités du projet, la **West Cork Leader Co-operative Society Ltd.** et le **Cork County Development Board** (conseil pour le développement du comté de Cork) ont rejoint le partenariat local de Cork. Ces deux structures sont d'importants acteurs de la promotion du développement local et de la cohésion sociale dans l'ouest de Cork.

Coompanion est une agence coopérative de développement qui promeut le développement de coopératives et la création d'entreprises au sein de l'économie sociale dans son ensemble. Les activités et les objectifs du projet DESEO sont conformes aux priorités de travail de Coompanion. Cette agence dispose d'une expérience significative en matière de soutien aux entreprises et de processus de clustering. Dans le cadre du projet, Coompanion apportera son expérience particulière sur les aspects financiers de l'égalité des genres et du soutien aux entreprises. Elle mènera à bien les activités du projet avec les entreprises de l'économie sociale affiliées et envisage aussi d'œuvrer à l'établissement d'un système de qualité ou de normes parmi les entreprises de l'économie sociale, système qui serait également applicable parmi ses membres. [www.coompanion.coop](http://www.coompanion.coop)





