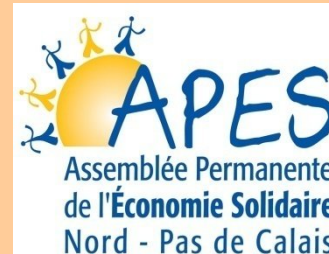


L'expérience d'un réseau régional d'acteurs:

Vers une démarche de progrès en économie solidaire

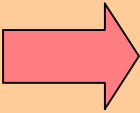
PEKEA

Colloque Rennes 30 / 31 octobre 2008



L'Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire Nord Pas de Calais a élaboré une charte d'engagement signée par 130 structures . Cette charte vise à « inscrire l'engagement dans une démarche de progrès ». Le signataire s'engage à « accepter le principe d'une évaluation interne et externe ».

Recherche d'une méthodologie et d'outils pour la démarche de progrès

 **Expérimentation et diffusion depuis 2005 d'une Démarche de Progrès en Économie Solidaire, sur la base de l'adaptation de la démarche HQ21 d'Extra Muros**

Objectifs

- permettre à une structure s'inscrivant dans l'économie solidaire de disposer d'une **méthode de travail et d'outils** lui permettant d'améliorer son efficacité (dimension économique, sociale, environnementale,..) et de clarifier ses finalités
- permettre de **renforcer la cohésion interne des acteurs de l'économie solidaire**, en disposant de méthode et d'outils partagés
- faciliter la reconnaissance et la **lisibilité de l'économie solidaire**

Démarche de progrès en Économie Solidaire

**Favoriser la création d'activités
socialement utiles et la pérennité
des emplois créés**

**Favoriser les modes
d'organisation démocratiques**

Charte de l'APES

**Coopérer et s'impliquer sur
un territoire**

**Asseoir la primauté de la
personne sur le profit**



Étape 1 : Mobiliser et réaliser l'état des lieux de l'activité et de l'organisation

Démarche de progrès en Economie Solidaire

Déroulement des travaux

1. Mobiliser et réaliser l'état des lieux de l'organisation et de l'activité

- ◆ Profil de l'organisation – stratégie, atouts et contraintes
- ◆ Constitution du tour de table
- ◆ Profil stratégique

2. Poser le diagnostic au regard de l'économie solidaire

- ◆ Grille de questionnement ("aide-mémoire")
- ◆ Cercle de Qualité

3. Organiser la montée en qualité

- ◆ Schéma de progrès (Profil actuel, profil intermédiaire, profil cible)

4. Organiser le suivi opérationnel et stratégique

- ◆ Tableaux de bord
- ◆ Outils adaptés de suivi financier
- ◆ Eléments de capitalisation : dossier « Ressources » et CD Rom

Mobiliser - Planifier

Agir - Vérifier - Réagir

Evaluer/capitaliser en continu le processus et ses impacts

Exemple de tour de table

- **Salariés : BD**
- **Administrateurs et bénévoles : AM, LM, AM B, FF, JO**
- **Partenaires extérieurs : FP (ANPE), BP (Conseil Général), BB (CPAM), EN (CAF), JN (Ville d'Armentières)**

Des orientations stratégiques, une connaissance des potentiels et des facteurs de vulnérabilité = une base indispensable pour stabiliser l'association/l'entreprise et l'inscrire dans une démarche de progrès

Ambition/finalités ⇒ Mener une action sociale territorialisée
⇒ Assurer la gestion de 3 centres sociaux et 1 service d'aide à domicile

Ressources internes

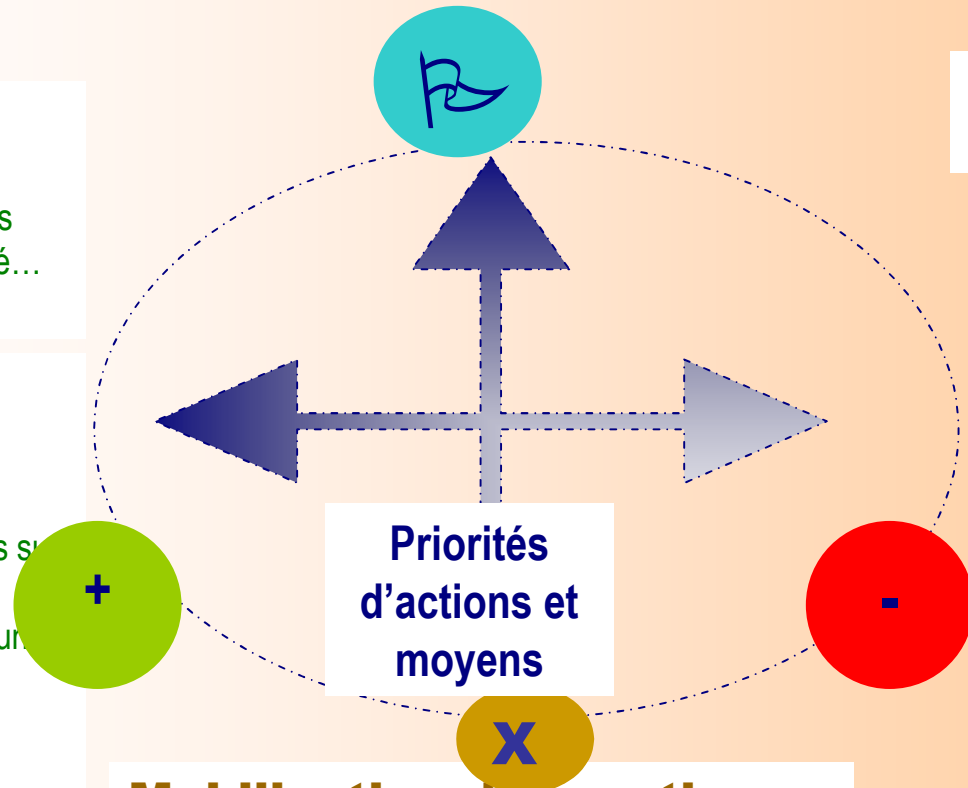
Une mutualisation des moyens
Des synergies entre les structures
Des valeurs défendues : solidarité...
Une bonne gouvernance

Sources issues de l'environnement

Proximité de la Belgique
Un maillage des structures sociales solide
Proximité de Wattrelos
Présence de diplômés sur le territoire, un pôle
Mobilisation d'acteurs économiques en zone (ZA du Beck)

Caractéristiques positives

Capacité à une bonne couverture de l'action sociale sur le territoire et à une mise en œuvre des actions
Fort réseau de liens sociaux



Contraintes internes

Une fragilité financière

Contraintes dues à l'environnement

-Une baisse des financements freinant le développement des activités
-Des difficultés économiques et sociales sur le territoire
-Une mobilité difficile sur la commune et entre la commune et l'extérieur

Externalités négatives

Néant

Mobilisation des parties prenantes

-3 principaux financeurs : CAF, Ville, Conseil Général...
-Une forte complémentarité et partenariat étroit avec l'ODJ
-Des coopérations sur des actions avec Génération projet, Education nationale, Foyer Areli...

Démarche-progrès en économie solidaire

Déroulement des travaux

1. Mobiliser et réaliser l'état des lieux de l'organisation et de l'activité

- ◆ Profil de l'organisation – stratégie, atouts et contraintes
- ◆ Constitution du Tour de table
- ◆ Profil stratégique

2. Poser le diagnostic au regard de l'économie solidaire

- ◆ Grille de questionnement ("aide-mémoire")
- ◆ Cercle Haute Qualité 21

3. Organiser la montée en qualité

- ◆ Schéma de progrès (profil actuel, profil intermédiaire, profil cible)

4. Organiser le suivi opérationnel et stratégique

- ◆ Tableaux de bord
- ◆ Outils adaptés de suivi financier
- ◆ Eléments de capitalisation : Dossier « Ressources » et CD-Rom

Mobiliser - Planifier

Agir – Vérifier - Réagir

Evaluer/capitaliser en continu le processus et ses impacts

Cercle de Qualité
 Nom de la Structure –
 Date de l'image réalisée :



Primauté de la personne sur le profit

L'action menée est insuffisante au regard des exigences de l'économie solidaire
 En l'état actuel des choses, la réoccupation existe mais des axes d'amélioration sont à trouver et à mettre en œuvre pour développer des pratiques solidaires
 L'action conduite répond aux

Favoriser la création d'activités socialement utiles et la pérennité des emplois				Asseoir la primauté de la personne sur le profit.			
Dimension existante				A intégrer		... et si oui, comment	
Oui (comment)	Partielle (comment)	Non (pourquoi)	Oui	Non	Dans l'idéal	à échéance de ... an	
<p>Points clefs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egalité des chances et lutte contre les discriminations liées à l'âge, sexe, origine, santé,.. <ul style="list-style-type: none"> - à l'accès à l'emploi (embauche, droit à l'initiative,..) - à l'accès à un service égal et/ou équivalent • Attention portée à la communication sur l'ouverture du service, accueil prise en compte de besoins • prise en compte des différences : genre, handicaps, origine, culture,.. • Egalité de traitement de toutes et tous dans l'emploi et/ou le service rendu : <ul style="list-style-type: none"> - nature des contrats de travail, durée du temps de travail et gestion de temps - principe égalitaire de distribution des ressources (salaire, avantages, formation, informations, ...) • Solidarité entre les personnes (attention portée à la mixité en termes de sexe, d'âge, de culture...) • Attractivité pour toutes et tous (donner envie de <u>s'associer à un projet</u>, à l'action, prise en compte des besoins...) • Type de contrats (CDI, CDD, contrats aidés...) et durée. • Viabilité économique de l'activité et de la structure : sensibilité de l'autonomie financière, pluralité des financements... • Analyse et situation financière à court, moyen et long terme et outils de gestion • Existence de projet en matière de recherche et de développement, prospective et innovation. 				<p>Points clefs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoins en ressources humaines et organisation de travail qualifiante (formation, mise en œuvre...) • Protection de la santé (mesures en matière d'hygiène, de sécurité et santé au travail) • Politique d'achats : <ul style="list-style-type: none"> - choix des fournisseurs (critères de choix, délais de règlement, nature des relations) - utilisation de produits ou de services issus du commerce équitable*, de l'agriculture biologique • Choix en matière d'investissement et de placement (finances et épargne solidaire) • Diversité et complémentarité des partenaires de la structure en amont comme en aval de l'activité • Mixité entre les différents acteurs de l'économie (entreprises, pouvoirs publics, associations, collectivités...) • Pratique de différentes formes d'échanges (bénévolat, volontariat, échanges non marchands ou non lucratifs...) • Politique salariale avec répartition équitable des richesses (résultats, primes, intéressement, niveaux de rémunération...) 			

Démarche-progrès en économie solidaire

Démarche de progrès Economie Solidaire

Déroulement des travaux

1. Mobiliser et réaliser l'état des lieux de l'organisation et de l'activité

- ◆ Profil de l'organisation – stratégie, atouts et contraintes
- ◆ Constitution du Tour de table
- ◆ Profil stratégique

2. Poser le diagnostic au regard de l'économie solidaire

- ◆ Grille de questionnement ("aide-mémoire")
- ◆ Cercle Haute Qualité 21

3. Organiser la montée en qualité

- ◆ Schéma de progrès (profil actuel, profil intermédiaire, profil cible)

4. Organiser le suivi opérationnel et stratégique

- ◆ Tableaux de bord
- ◆ Outils adaptés de suivi financier
- ◆ Eléments de capitalisation : Dossier « Ressources » et CD-Rom

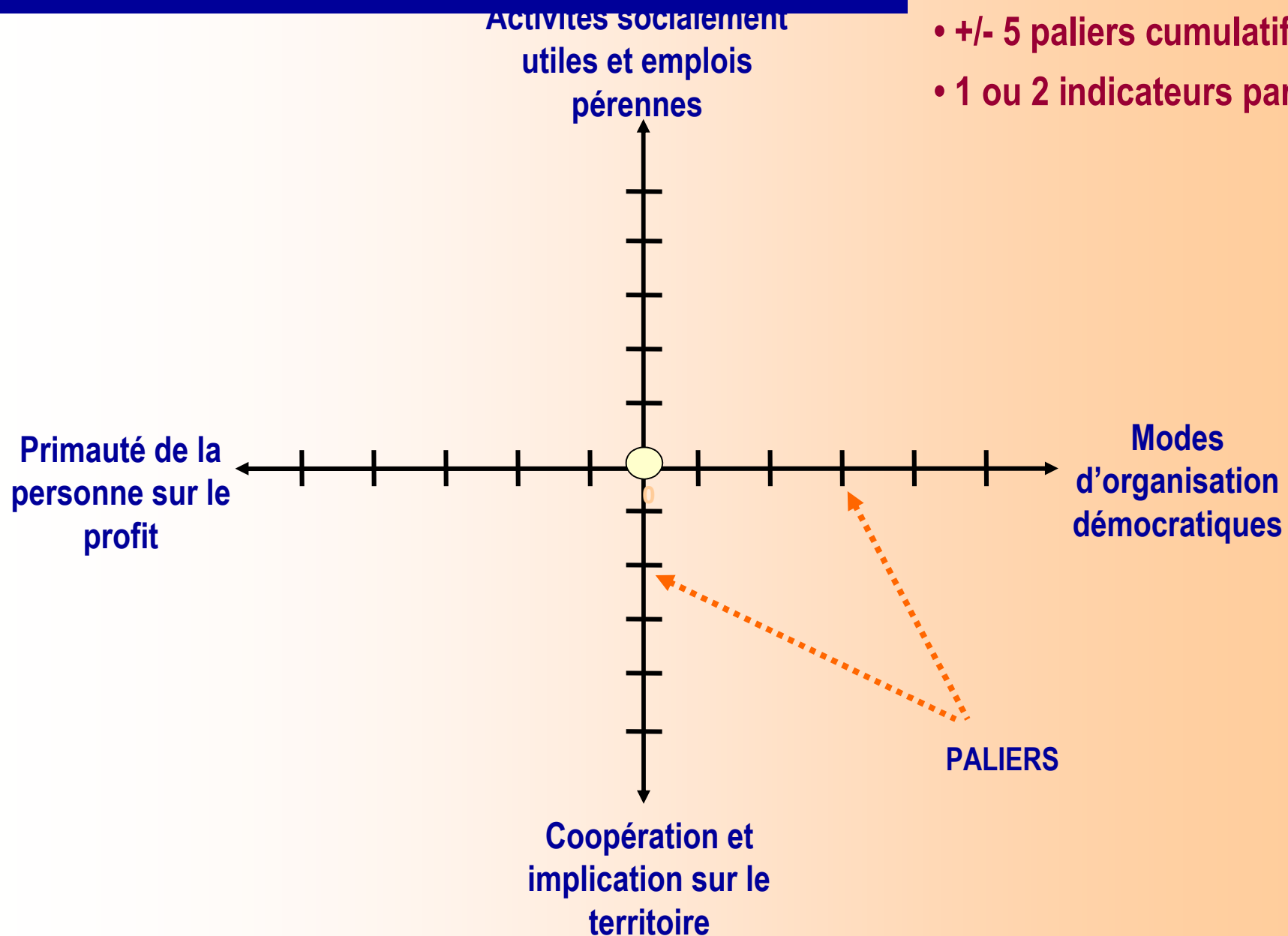
Mobiliser - Planifier

Agir – Vérifier - Réagir

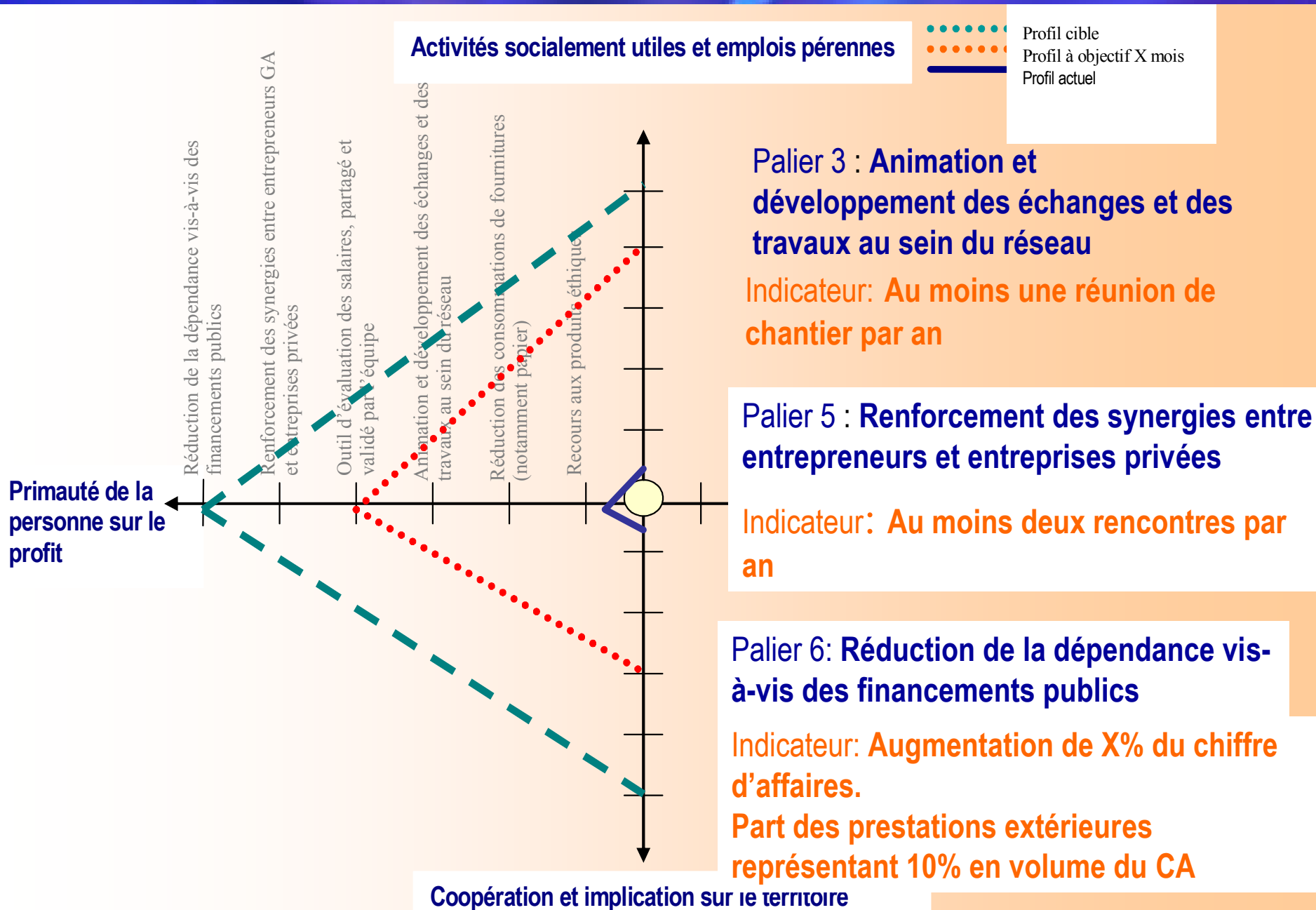
Evaluer/capitaliser en continu le processus et ses impacts

Le schéma de progrès

- 4 clefs d'entrée
- +/- 5 paliers cumulatifs
- 1 ou 2 indicateurs par palier



Le schéma de progrès en économie solidaire



Exemple de paliers et tableau de bord

Coopération et implication sur le territoire

Palier 1 – Renforcer la coopération sur la mobilité et le transport adapté à l'échelle du territoire de la communauté d'agglomération

- Indicateurs:
 - Organisation d'une table ronde au niveau de la communauté d'agglomération

Echéance : 9 mois

Palier 2 – Améliorer le tri sélectif

- Indicateurs:
 - Visite d'un centre de tri
 - Mise en place d'un mode d'organisation visuel pour le tri (pictogrammes)
 - Rechercher des outils pédagogiques sur le tri (mallette pédagogique)

Echéance : 12 mois

Palier 3- Réaliser le projet en direction des personnes vulnérables

- Indicateurs:
 - Demandes de financement
 - Résultats
 - réalisation

Echéance : 24 mois

Démarche-progrès en économie solidaire

Déroulement des travaux

1. Mobiliser et réaliser l'état des lieux de l'organisation et de l'activité

- ◆ Profil de l'organisation – stratégie, atouts et contraintes
- ◆ Constitution du Tour de table
- ◆ Profil stratégique

2. Poser le diagnostic au regard de l'économie solidaire

- ◆ Grille de questionnement ("aide-mémoire")
- ◆ Cercle Haute Qualité 21

3. Organiser la montée en qualité

- ◆ Schéma de progrès (profil actuel, profil intermédiaire, profil cible)

4. Organiser le suivi opérationnel et stratégique

- ▶ Tableaux de bord
- ◆ Outils adaptés de suivi financier
- ◆ Eléments de capitalisation : Dossier « Ressources » et CD-Rom

Mobiliser - Planifier

Agir – Vérifier - Réagir

Evaluer/capitaliser en continu le processus et ses impacts

Tableaux de bords de suivi de la démarche de progrès

TABLEAU DE BORD :

INDICATEURS	Période de suivi de l'indicateur												Force » pour le s
	6 mois		12 mois		18 mois (profil intermédiaire)		24 mois		30 mois		36 mois (profil cible)		
* <u>Primauté de la personne sur le profit</u>	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	
1- Renforcer le recours aux produits éthiques <ul style="list-style-type: none"> •30% des fournitures sont des produits éthiques •Augmentation du budget fournisseurs 	Atteint		Vérfié		Vérfié		Vérfié		Vérfié		Vérfié		SC
2- Efforts en matière de réduction de la consommation <ul style="list-style-type: none"> •Réduction de la consommation d'énergie 	Atteint		Vérfié		Vérfié		Vérfié		Vérfié		Vérfié		SC
3- Favoriser l'animation, le développement des échanges et de la coopération <ul style="list-style-type: none"> •Au moins une réunion de chantier par an 			Atteint				Vérfié				Vérfié		CF

Quelques points-clés de la démarche

- une **démarche qualité volontaire** qui permet de structurer le projet de la structure concernée dans la durée.
- une démarche qui donne la possibilité de se doter d'une **méthodologie et d'outils** pour bâtir un état des lieux au regard de l'économie solidaire et organiser une montée en qualité (à travers la définition d'un plan d'actions)
- une **démarche collective** qui vise à associer les différentes parties prenantes internes et externes de l'organisation (entreprise, association collectivité) pour l'identification d'éléments de diagnostic et d'un plan d'action partagé.

Les points forts: les paroles d'acteurs

« la DPES a permis la détermination d'objectifs précis et la formalisation de la stratégie. Elle est utilisée comme un outil de travail en CA »

Norabio

« Dans le cadre de la loi 2002.2, l'association est soumise à une évaluation de son fonctionnement, de ses activités. La démarche et le cadre sont très lourds. La place du bénévolat ne tient pas réellement de place dans cette évaluation, or son action est forte au sein de la structure » *Le Nid du Moulin*

« La démarche a permis de libérer la parole: des questions sont apparues, qu'on n'avait pas en entretien individuel. L'approche collective est également importante, par rapport à la cohérence de l'équipe et par / nouvelle génération de salariés, moins « militants » *Office de Jeunesse de Bruay*

Perspectives et points de progrès

- L'approche territoriale

- Comment travailler sur la reconnaissance de la démarche?

- Vers une certification?

L'approche territoriale: le principe

- Une **collectivité locale volontariste, Artois Comm.**
- **Qui s'engage dans la démarche aux côtés d'acteurs locaux diversifiés:**
 - Comité de Bassin d'Emploi
 - Nid du Moulin
 - Office de la Jeunesse
 - GIE Services à Domicile

Mise en œuvre et 1ers enseignements

- Une synthèse des démarches des structures qui permet de mettre en évidence points communs et différences
- Des rencontres pour affiner les axes de travail collectifs (*ex: l'implication des habitants et/ou des usagers; la visibilité de l'ESS, à l'interne et sur le territoire,.*)
- La diffusion de la DPES auprès des autres acteurs du territoire (*plan d'actions territorial autour de 3 axes: politique RH, financement pluriel, achats éthiques*)
- Un point à approfondir: *quels enseignements pour alimenter les éléments de contractualisation entre la collectivité et les acteurs locaux?*

La reconnaissance de la démarche: vers la certification?

Questions soulevées:

Coût de la labellisation / certification

Lien organisme certificateur et structure lien commercial

Légitimité de l'organisme certificateur

Risque d'exclusion d'acteurs

Complexité référentiel compte tenu diversité acteurs

Démarche progrès / statique certification

La certification, perspectives

Mais des enjeux: Se reconnaître et être reconnu

Monter en qualité

L'ouverture d'un chantier de travail:

- Accréditation par les pairs, certification, démarche qualité,... :
nécessité de clarifier les termes.
- Organisation d'une réunion avec Cèdre du Coorace
- Décision de travailler collectivement sur un référentiel commun, avec des points-clés incontournables

Conclusion

Vers la reconnaissance d'une économie plurielle :
reconsidérer la notion de richesses

Pour en savoir plus: www.apes-npdc.org

Merci de votre attention

