

ENVIE D'IDÉES NEUVES POUR VOTRE ASSO ? SUIVEZ LE GUIDE !

JOURNÉE DE DÉCOUVERTE DU GUIDE DES BONNES
PRATIQUES DE L'ESS

MERCREDI 29 MARS 2017 À PARIS, DE 9H30 À 17H

Maison des Associations de Solidarité - 10, rue des Terres au Curé, 75013 Paris

COMPTE-RENDU



Un événement
organisé par

Le
mouvement
ASSOCIATIF

la Fonda
Fabrique
associative

Avec le
soutien du



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMÉRIQUE

SECRETARIAT D'ÉTAT
AU COMMERCE,
À L'ARTISANAT,
À LA CONSOMMATION
ET À L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

Partenaire JURISassociations

POURQUOI CETTE JOURNÉE ?

Envie d'idées neuves pour votre asso? Suivez le guide!

Ateliers, échanges, études de cas... la journée du 29 mars 2017 était consacré à comment mettre en œuvre le guide de bonnes pratiques de l'ESS.

Démocratie interne, implication des bénévoles, parité femmes-hommes, respect de l'environnement... Si toutes les associations ont à cœur de travailler ces sujets, cela s'avère souvent complexe à mettre en œuvre dans les faits.

Afin de faciliter le passage de l'intention à l'action, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire a publié en 2016 un document intitulé « Guide sur les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS ».

La Fonda et le Mouvement associatif, en lien avec la Direction interministérielle à l'économie sociale et solidaire, ont organisé une journée de découverte et d'échange autour de ce guide, ouverte à toutes les associations.

À PROPOS DU GUIDE

"Ce guide constitue la base d'un langage commun. Sa mise en œuvre est liée à la question de l'exemplarité, à notre responsabilité d'acteurs porteurs de services et agissant au nom de l'intérêt général, en répondant aux besoins sociaux. Pour l'ensemble de ces missions nous devons nous montrer à la hauteur de nos ambitions. Il y a une impulsion par la loi, mais cette question ne doit pas être une injonction par le haut. Nous devons nous l'approprier dans une démarche auto-évaluative et l'adapter à nos projets associatifs. La culture de l'amélioration continue des bonnes pratiques est consubstantielle de ce qui fonde le mouvement associatif. L'appropriation du guide est donc un enjeu de mouvement et de mise en mouvement."



PHILIPPE JAHSHAN - Président du Mouvement associatif

"L'idée de bonne pratique prend de plus en plus d'importance dans une société qui rejette la prescription normative dans ses dynamiques de régulation collective. Il faut le préciser car dans certains secteurs des guides deviennent des normes à respecter. L'enjeu du guide de l'ESS pour chaque association est d'enrichir sa pratique, il constitue un point d'appui fait pour encourager celles et ceux qui veulent porter des améliorations. Il y a aussi un enjeu collectif de définition de notre conception du rôle de l'ESS dans la société : est-ce une catégorie à part d'entreprises ou un mouvement porteur d'une transformation de la société et de l'économie dans son ensemble ? Il ne faut pas oublier notre intention de transformation de l'activité économique autour de valeurs humaines ; si nous sommes capables d'avoir un langage commun, de faire prévaloir certaines attitudes, nous avons une capacité de transformation supérieure à ce que nous croyons."



YANNICK BLANC - Président de la FONDA

"Il y a une réelle démarche de progrès qui s'inscrit dans les objectifs de l'ESS, ce guide constitue un outil reconnu par tous et adaptable à la grande diversité des acteurs de l'ESS. Il n'est pas normatif, c'est un guide des bonnes questions pour identifier les voies sur lesquelles l'association va progresser. Il doit aider à améliorer et donner plus de robustesse à la définition de son projet. La vertu de cette démarche est de mettre en avant d'autres bonnes pratiques inspirantes, un espace de concertation sur ESSpace.fr va être ouvert pour présenter ses bonnes pratiques et en partager d'autres. La mise en œuvre du guide est prévue par la loi et ne prévoit pas de sanctions, mais la démarche doit être valorisée par les acteurs l'utilisant. Elle pourra trouver son sens auprès des partenaires, pour confirmer la robustesse du projet associatif, et le placer ailleurs que dans les indicateurs financiers : ancrage territorial, démarche de progrès, implication des bénévoles. Ce guide est marqué par la volonté de ne pas se satisfaire d'un écart entre pratiques et valeurs, pour s'inscrire dans une démarche de progrès. C'est l'une des composantes de son modèle d'entreprendre autrement : le mode opératoire, l'ancrage citoyen, l'implication dans les territoires, pour construire une économie plus solidaire et soucieuse de son impact. "



ODILE KIRCHNER - Déléguée interministérielle à l'ESS

PRÉSENTATION DES THÉMATIQUES / ENJEUX TRAITÉS PAR LE GUIDE

Cette séquence plénière de matinée était destinée à présenter les enjeux généraux liés à la conception et la mise en œuvre du guide et à en présenter les différentes thématiques. Le choix a été fait d'approfondir 5 des 8 thématiques du guide considérée comme prioritaires pour le monde associatif. Cette présentation a été réalisée avec l'appui de témoignages d'association et avec l'expertise de Gérard Leseul qui a présidé la commission gouvernance du Conseil Supérieur de l'ESS qui était en charge de l'élaboration de ce guide.



ENVIE D'IDÉES NEUVES
POUR VOTRE ASSO ?
SUIVEZ LE GUIDE !



PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GUIDE

Le guide a pour fonction d'améliorer de façon continue les bonnes pratiques des entreprises de l'ESS. Il est un appui pour que chaque organisation puisse concevoir son plan de progrès en 3 étapes : le diagnostic, la définition d'un plan d'action, puis d'un échéancier. Le plan initial et son état d'avancement sont à présenter aux bénévoles et aux salariés lors de chaque Assemblée Générale. Ce guide est composé de 2 livrets, le livret 1, le guide lui-même et le livret 2 qui est la notice avec des exemples, des textes de référence et des ressources bibliographiques. Il porte sur 8 thèmes :

- Modalités effectives de gouvernance démocratique ;
- Concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- Territorialité ;
- Politique salariale et qualité de l'emploi ;
- Lien avec les utilisateurs ;
- Situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes ;
- Dimension environnementale et du développement durable ;
- Éthique et déontologie.

Gérard Leseul – président de la commission du Conseil supérieur de l'ESS chargée de la rédaction du guide

Ce guide vient d'une commande de l'Etat liée à la mise en œuvre de la loi ESS de 2014. Toutefois, ce n'est pas une création ex nihilo, les outils qui y sont mis en valeur sont plus anciens (dès 1977 dans le secteur social, à partir de 1995 dans le cadre des travaux du Centre des Jeunes Dirigeants de l'ESS, dans les années 2000 avec l'avènement de la Responsabilité Sociale des Entreprises). Les questions posées par ce guide sont donc consubstantielles à notre mouvement, mais nous sommes dans une dynamique plus large. La société autour de nous a évolué sur ces mêmes questions, il faut donc être attentif à ce qui se fait à côté, dans les autres mouvements de l'entreprise.

EST-CE QUE CELA N'INDIQUE PAS QUE CE GUIDE CONSTITUE LA NOUVELLE FORME DE SUBVENTION À L'ESS ?

Le guide est inscrit dans la loi, il est incitatif, mais il n'y a pas de sanctions si on ne le fait pas. Il y'a une volonté de ne pas faire de ce guide un outil d'évaluation de la valeur des associations par la puissance publique, il ne doit pas être un outil de distribution de subventions. Il n'empêche que l'on ne peut pas exclure que ce document soit demandé par des partenaires financiers. Il reste néanmoins un outil de questions, non normatif, sans restitution type, ce sera aux familles de construire leurs formes de restitution.

MODALITÉS EFFECTIVES DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

La gouvernance est un sujet largement partagé et réfléchi dans le monde associatif mais comment la faire vivre et l'animer au quotidien ? Les sujets politiques et techniques s'entremêlent, se confondent et brouillent les modes et lieux de décision. La transparence jusqu'où ? Le pouvoir apparent et le pouvoir réel où et détenu en vrai par qui ?

RÉALITÉS VÉCUES PAR LES ASSOCIATIONS

« Nous aimerions déléguer beaucoup plus, mais nous peinons à mobiliser des administrateurs volontaires et/ou compétents pour la prise de responsabilité »

« Nos adhérents consomment mais ne participent pas à la vie de la structure »

« L'équipe dirigeante dispose d'un pouvoir de décision qui nous échappe du fait de la complexité des enjeux et des sujets à traiter »

ENJEUX POUR L'ASSOCIATION

Décision collégiale = décision légitime mue par une recherche d'intérêt collectif en lien avec les réalités du terrain portées par les membres

QUESTIONS ISSUES DU GUIDE



QUE POURRIONS-NOUS FAIRE DE PLUS AJOURD'HUI POUR FAVORISER L'IMPLICATION DE NOS MEMBRES ET LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE DE NOTRE FONCTIONNEMENT ?



LE FONCTIONNEMENT DE NOS INSTANCES DE GOUVERNANCE NOUS PERMET-IL DE RECUEILLIR ET PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DE NOS ADHÉRENTS ?

CENTRE SOCIALE D'HAUTEVILLE : PASSER D'UNE LOGIQUE DE GUICHET À UN LIEU D'ACCUEIL OUVERT

TEMOIGNAGE DE MICHEL MACHICOANE

QUELLE ÉTAIT LA SITUATION DU CENTRE SOCIAL AU LANCEMENT DE L'ACTION ?

Le centre social d'Hauteville s'est retrouvé dans un contexte de crise, où s'est vite posée la question de la gouvernance sans pour autant avoir d'outils pour travailler le sujet. Le Conseil d'administration était vieillissant, la présidence était assurée par défaut, les salariés sans organigramme. Il y avait aussi nécessité de revisiter le projet dans le cadre de l'agrément CAF. La situation a évolué avec l'arrivée d'un nouveau directeur, qui a proposé la rédaction d'un rapport d'étonnement. Il a consisté en l'organisation d'un diagnostic associant les parties prenantes internes et externes du centre social, de manière à rendre compte du fonctionnement de la structure, à en repérer les faiblesses et les forces. Cette démarche a été créatrice de solutions, parce qu'elle a su mobiliser l'ensemble des acteurs.

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES ACTIONS ET MÉTHODES QU'ILS ONT MIS EN PLACE POUR FAIRE ÉVOLUER LEUR GOUVERNANCE ?

Des initiatives ont été mises en place sur des éléments qu'on retrouve dans le guide. Un travail a été réalisé pour faire évoluer bureau et CA, en instaurant plus de parité, d'intergénérationnel, en maintenant une certaine régularité dans les rencontres. La moitié des administrateurs a été renouvelée et un nouveau bureau a été constitué. Le centre a aussi fait évoluer sa fonction d'un guichet à lieu d'accueil ouvert sur son environnement. Enfin, dans cette démarche il y avait la possibilité pour tous de procéder par essai erreur, le droit d'expérimenter des initiatives, le plus possible avec les parties prenantes.

EN QUOI LE GUIDE AURAIT PU LES AIDER À STRUCTURER LEUR DÉMARCHÉ ?

Le guide est utile, mais il ne peut être pris comme un livre de recettes auxquelles se conformer. Néanmoins, si la démarche empirique favorise une forme de créativité, elle ralentit la démarche d'amélioration continue par défaut de méthodologie. En ce sens, le guide peut fournir des éléments.

QUESTIONS À GÉRARD LESEUL

POURQUOI LA DIMENSION NUMÉRIQUE EST-ELLE ABSENTE DU GUIDE ?

Le numérique a été perçu par les membres de la commission gouvernance du CSESS principalement comme un outil et non pas comme une finalité. Le numérique n'est pas un enjeu central de la gouvernance, il est à disposition des organisations pour faciliter leur vie démocratique, mais c'est un outil parmi d'autres, et tout dépend de l'organisation démocratique de la structure.

ANGLES D'ANALYSE / QUELLES QUESTIONS NOUS POSER

1 – L'exercice du pouvoir : Analyser s'il existe de règles formelles, écrites, accessibles à tous et connues de tous + modalités d'évaluation révision

2 – Culture de la démocratie : Régularité des réunions d'instances et de concertation, participation active des membres, culture du débat et collégialité des décisions

3 - Composition des instances statutaires : état actuel et mécanismes permettant d'encourager une représentation équilibrée femme/hommes, la diversité (âge, origine, profession ...), modalités d'implication des différentes parties prenantes à la gouvernance

4 - Séparation et équilibre des pouvoirs : pas d'indexation de la participation à la gouvernance sur le poids économique, séparation des fonctions techniques et politiques, existence de mécanismes de régulation/contrôle (par exemple conflits d'intérêts)

5 – Transparence : communication partagée, claire et sincère (exécutif, CA, AG), le CA vis-à-vis de l'AG concernant l'état de progrès relatif aux pratiques déterminées par ce guide.

CONCERTATION DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Le projet associatif repose souvent sur des valeurs et des orientations générales, auquel est adjoind plus difficilement un plan d'action précis. La concertation repose sur plusieurs dimensions et étapes et prend du temps par nature. L'équilibre entre la réflexion qu'elle suppose et la réactivité nécessaire pour prendre des décisions rapides est difficile à trouver. Enfin, les intérêts des parties prenantes sont rarement convergents.

RÉALITÉS VÉCUES PAR LES ASSOCIATIONS

« Le projet associatif de notre organisation date de sa création et n'a jamais été actualisé faute de temps et de l'emprise des soucis pour la gestion économique de la structure »

« Le niveau d'informations et les préoccupations ne sont pas identiques entre administrateurs, salariés et usagers de notre association. Cela rend difficile la mise en place de processus de concertation régulière »

ENJEUX POUR L'ASSOCIATION

L'implication et la responsabilisation de chacun pour une meilleure appropriation des décisions et un meilleur contact avec les réalités du terrain. Ces conditions préalables renforcent la capacité d'innovation, de création de valeurs partagées qui s'inscrivent dans des projets durables compris et portés plus largement.

QUESTIONS ISSUES DU GUIDE



COMMENT APPROFONDIR NOTRE DÉMARCHE DE CONCERTATION POUR QU'ELLE BÉNÉFICIE TANT À L'ORGANISATION QU'À SES PARTIES PRENANTES ?



QUELLES PROCEDURES ET QUELS CADRES POUR ETRE PARTICIPATIF SANS ENTRAVER L'EFFICACITE DES PROCESSUS DECISIONNELS ?

AGRICULTEURS FRANÇAIS ET DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL TÉMOIGNAGE

Agriculteurs français et développement international a son siège basé à Paris, l'association compte 18 AFDI régionales et intervient dans 18 pays : soutient les agricultures familiales, accompagne des organisations paysannes des pays en développement et sensibilise le monde agricole français au développement international.

COMMENT S'EST ORGANISÉE LA CONCERTATION AUTOUR DE LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DE VOTRE ORGANISATION ?

L'AFDI est un réseau d'organisations territoriales, composées d'agriculteurs ou de salariés de coopératives. Les acteurs impliqués veulent avoir leur mot à dire et que leur avis compte. Ce n'est pas une organisation pilotée par des techniciens. Elle fait l'effort de se fixer chaque cinq ans un cap ambitieux, en se projetant pour donner du mouvement au réseau. La démarche de définition de la stratégie a duré un an et demi. Il y a eu différents temps de concertation notamment via des ateliers de diagnostic en France et dans les pays où l'AFDI est active. L'Assemblée Générale a aussi été associée au lancement du chantier et au partage de ses résultats.

COMMENT AVEZ-VOUS ORGANISÉ LE SUIVI ET LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATÉGIE ? COMMENT AVEZ-VOUS FAIT POUR PROCÉDER A D'ÉVENTUELS AJUSTEMENTS SANS « TRAHIR » LE PROJET DE DÉPART ?

Nous nous sommes organisés de façon collaborative. Nous avons tout d'abord mis en place un groupe de travail prospectif, qui se réunit pour débattre régulièrement de sujets de veille. Pour les salariés, un temps important est consacré à l'animation de réseau, et le CA s'assure que le projet est bien suivi. Des plans opérationnels sont aussi formulés pour décliner les actions liées à la mise en œuvre du plan stratégique.

QUESTIONS À GÉRARD LESEUL

LORSQU'UNE ENTREPRISE DE L'ESS A DÉCIDÉ DE DÉVELOPPER SON PROJET, ELLE A TROIS POSSIBILITÉS : DIVERSIFIER SES ACTIVITÉS, SE REGROUPER OU ENCORE SE DÉPLOYER AU PLAN GÉOGRAPHIQUE. CETTE THÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT N'EST PAS TRÈS PRÉSENTE DANS LE GUIDE POURQUOI ?

Le développement n'est effectivement pas réellement pointé dans le guide, il ne faut pas perdre de vue que ce dernier s'adresse à toutes les structures quel que soit leur degré de maturité. Toutes ne sont pas sur ces questions de développement. Nous pourrions néanmoins ajouter un axe de réflexion sur cette question du développement pour répondre à cette préoccupation.

ANGLES D'ANALYSE / QUELLES QUESTIONS NOUS POSER ?

- 1- Quel sujet ouvrir à la concertation ? A quel stade engager la concertation ? Avec quel objectif (information ? consultation ? concertation ? co-élaboration ?) ?
- 2- Avec qui : parties prenantes internes à l'association (salariés, bénévoles, administrateur ...) ou externes (partenaires, bénéficiaires ...) ?
- 3- Dans quel cadre (formel / informel) ? Selon quelles procédures et avec quels outils ?
- 4- Comment est-elle animée ? (réalité de la concertation)

LA TERRITORIALITÉ / DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La notion et la définition du territoire sont à géométrie variable et évoluent avec le temps (histoire, culture, implantations opportunes d'activités, bassins de vie et d'emplois ...). Le temps manque pour identifier et faire converger les stratégies et actions avec d'acteurs du territoire et/ou les développer à d'autres échelons territoriaux.

RÉALITÉS VÉCUES PAR LES ASSOCIATIONS

« Notre territoire est complètement bouleversé des changements successifs et encore récents liés aux réformes de la décentralisation. Nous identifions difficilement les bons interlocuteurs – partenaires, financeurs, alliés, concurrents-, les circuits de décision et même les publics cibles »

ENJEUX POUR L'ASSOCIATION

Être plus en phase avec les réalités et les acteurs du territoire pour développer des actions pérennes et adaptées aux besoins

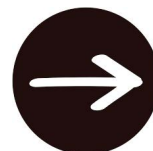
QUESTIONS ISSUES DU GUIDE



QUELLE ANALYSE JE FAIS DU TERRITOIRE OU J'INTERVIENS ? DANS QUELLE MESURE LES ACTIONS QUE JE MENE TIENNENT COMPTE DE SES SPECIFICITES ?



AVONS-NOUS RECOURS A DES RESSOURCES LOCALES ? (RH, POLITIQUE D'ACHATS, MOBILISATION CITOYENNE LOCALE) DES CRITERES ENVIRONNEMENTAUX SONT-ILS INTEGRES DANS LA POLITIQUE D'ACHAT ET D'INVESTISSEMENT DE L'ASSOCIATION ?



EST-CE QUE JE CONNAIS ET TRAVAILLE AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE PUBLICS OU PRIVES INVESTIS DANS MON CHAMP D'INTERVENTION ? EST-CE QUE JE CONNAIS ET PARTICIPE AUX DIFFERENTS ESPACES D'ECHANGE ET DE DIALOGUE CONCERNANT MON SECTEUR D'ACTIVITE ?



DES POLITIQUES DE MAITRISE DES CONSOMMATIONS ONT-ELLES ETE ENGAGEES ?

LES BLONGIOS

TÉMOIGNAGE

Les Blongios est une association de chantiers nature basée à Lille qui travaille dans le domaine de la protection de l'environnement. A l'origine, une seule et unique action : l'organisation de chantiers nature de bénévoles. Si le chantier nature reste le coeur de métier de l'association, les actions se sont diversifiées au cours des années. Elles visent à développer les richesses de cet outil et d'enranger une démarche plus globale de sensibilisation et de participation citoyenne à la protection de l'environnement.

COMMENT ET POURQUOI AVEZ-VOUS INTEGRE UNE DIMENSION TERRITORIALE A VOTRE PROJET ASSOCIATIF PUIS DANS LES ACTIONS QUE VOUS MENEZ ?

La dimension territoriale est constitutive de notre association. A sa création, notre objectif était de préserver l'environnement sur un territoire : la réserve du Romelaere, dans le but de préserver la vie du blongios qui est le plus petit des hérons. Notre objectif était de faire prendre conscience que nous avons un bien commun à respecter, de passer de l'action à la sensibilisation. Notre territoire d'intervention s'est ensuite agrandi à travers des partenariats avec des gestionnaires de site, avec l'idée d'être dans une transmission. Les réformes des collectivités ont parfois rendu certaines relations difficiles, mais au-delà des institutions, on trouve partout des citoyens susceptibles de porter ce type d'actions.

Il y a différentes traductions possibles des liens avec le territoire à travers des politiques d'achat éthique ou encore le travail en réseau. Concernant la dimension liée à la protection de l'environnement, il est nécessaire de veiller à ce que chacun ait la connaissance des acteurs locaux, à acheter près des lieux d'intervention, à favoriser l'implication citoyenne des riverains.

QUESTIONS À GÉRARD LESEUL

QUELS SONT LES LIENS SUR UN TERRITOIRE ENTRE ENTREPRISES DE L'ESS ET ENTREPRISES CLASSIQUES ?

Il est tout d'abord important de s'interroger sur les liens entre entreprises de l'ESS sur un territoire : sommes-nous bien dans une participation en réseau avec l'ensemble des partenaires sur un territoire ? D'autre part, il n'y a pas nécessité à se caler sur la carte administrative pour les associations, il y a des découpages territoriaux liés à leur histoire. Nous sommes parfois en compétition avec les entreprises capitalistiques sur la question de la vertu, par exemple Claude Bébear présentait AXA comme la première entreprise citoyenne de France. Nous devons prendre garde à ne pas nous faire voler ce qui fait notre force, notre citoyenneté, notre territorialité. Il y a un autre élément important c'est la capillarité des obligations pour les entreprises : Responsabilité Sociétale des Entreprises, développement durable, bilan énergétique. Nos entreprises doivent avoir des indicateurs pour affirmer leur différence et développer des partenariats. Il est donc nécessaire de disposer d'une cartographie des relations dans les territoires, mesurer l'impact de ce que nous pouvons faire valoir.

ANGLES D'ANALYSE / QUELLES QUESTIONS NOUS POSER ?

1- Priorité donnée au local dans les différentes activités de l'association (intégration dans les réflexions stratégiques, recours aux ressources locales, action et utilité centrées sur le local)

2- Participation au tissu local existant et/ou impulsion proactive de nouvelles dynamiques collectives à l'échelle du territoire

POLITIQUE SALARIALE / QUALITÉS ET CONDITIONS D'EMPLOI / ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

La gestion du personnel est de plus en plus complexe et où les contraintes budgétaires pèsent. La fonction RH est aussi souvent considérée comme un objet allant de soi car relié aux valeurs : il faut des salariés militants et des bénévoles professionnels !

RÉALITÉS VÉCUES PAR LES ASSOCIATIONS

« Nous n'avons pas les ressources financières pour une politique salariale à la hauteur de nos ambitions ».

« Nous déléguons toutes les négociations à notre direction. C'est de sa responsabilité ».

ENJEUX POUR L'ASSOCIATION

Gestion optimisée de la fonction employeur pour garantir l'efficacité et la motivation des salariés.

QUESTIONS ISSUES DU GUIDE



MON ASSOCIATION ÉVALUE-T-ELLE RÉGULIÈREMENT LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE SES SALARIÉS ?



RENFORCEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS :
- LES BESOINS EN FORMATION SONT-ILS RÉGULIÈREMENT IDENTIFIÉS (ENTRETIEN ANNUEL, ENTRETIEN PROFESSIONNEL, ETC.) ? EXISTE-T-IL UN PLAN DE FORMATION ?
- QUELLES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES SONT PROPOSÉES AUX SALARIÉS ?



COMMENT EST ANIMÉ LE DIALOGUE SOCIAL AU SEIN DE MA STRUCTURE ?



NOTRE ASSOCIATION A-T-ELLE MIS EN PLACE DES MESURES POSITIVES POUR FACILITER L'ACCÈS DES FEMMES AUX RESPONSABILITÉS ET À L'ÉGALITÉ EN TERMES DE RÉMUNÉRATION ?



LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT ET D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE SONT-ELLES TRANSPARENTES, RESPECTUEUSES

L'APES TÉMOIGNAGE

L'APES a pour objectif est de représenter et promouvoir l'Économie solidaire au sein des instances et dans les débats publics. D'appuyer l'émergence, la pérennisation et le développement d'initiatives solidaires sur les territoires. D'investir la recherche et développement en Économie solidaire à travers l'expérimentation de projets socialement innovants. L'association compte 150 membres qui se sont regroupées non pas selon leur statut mais selon ce qu'elles font.

LES SALARIES DE VOTRE ASSOCIATION ONT DES MODALITES D'IMPLICATION PARTICULIERE DANS LA GOUVERNANCE, POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ? COMMENT AVEZ-VOUS MALGRE TOUT MAINTENU L'EQUILIBRE SALARIE / BENEVOLE ?

La direction et les membres de l'équipe sont impliqués dans les instances statutaires en fonction des sujets à l'ordre du jour. A la création du réseau, le constat a été fait d'une faille fréquente dans la qualité du travail des salariés dans l'ESS ainsi qu'un défaut de prise en compte de leur parole. Il y a donc eu dès le début la mise en place d'un processus d'amélioration continue des pratiques (développement de la concertation, respect de l'égalité, veiller à ne pas créer de temps partiel subi).

Il y a aussi eu une vigilance à ce que le projet ne soit pas seulement porté par les salariés, à ce que le CA ne se contente pas de valider des décisions. Des dynamiques de formation permettent aussi de maintenir le lien entre bénévoles et salariés.

QUESTIONS À GÉRARD LESEUL

LE GUIDE EST ASSEZ CLAIR SUR CETTE PARTIE, MAIS LA QUESTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL EST ASSEZ FAIBLEMENT PRISE EN COMPTE POURQUOI ?

Le document qui a été travaillé est inspiré du bilan social, qui est un outil créé en 1977 dans la lignée du rapport Sureau, qui préconisait l'entreprise participative. Ce bilan social doit être discuté avec les partenaires sociaux. Nous avons déjà un corpus d'indicateurs et n'allions donc pas réinventer l'eau chaude mais reprendre ce qui fait sens. Nous avons donc repris des indicateurs proches du bilan social.

ANGLES D'ANALYSE / QUELLES QUESTIONS NOUS POSER ?

- 1- Les conditions d'emploi et le développement des personnes (contrat de travail, rémunérations, recours aux emplois temporaires/temps partiel/emplois aidés, cadre de collaboration salarié/bénévole)**
- 2- Qualité de l'emploi (conditions de travail – locaux, équipements ... – prévention des risques ...)**
- 3- Dialogue social et négociation collective (existence et fonctionnement des IRP, négociation collective, information / consultation des salariés)**

PARTICIPATION DES BÉNÉFICIAIRES

La plus-value des associations est de prendre en compte les besoins des bénéficiaires/usagers dans la définition et le suivi des actions menées et ainsi d'identifier des besoins peu ou pas couverts. Il s'agit ensuite souvent de les faire valoir auprès des autres parties prenantes. La question du modèle économique est un enjeu crucial pour les associations puisque ces besoins une fois identifiés ne sont pas toujours finançables en l'état.

RÉALITÉS VÉCUES PAR LES ASSOCIATIONS

« Nos publics sont consommateurs des activités et ne s'impliquent pas dans la vie de l'association ».

« Nous ne sommes pas parvenus à intéresser nos usagers pour l'actualisation de notre projet d'établissement ».

« La segmentation des publics via les dispositifs publics nous prive de toutes possibilités »

ENJEUX POUR L'ASSOCIATION

Intégrer une plus-value sociale aux activités menées en identifiant les besoins avec l'ensemble des parties prenantes, puis en créant des solutions adaptées ou en améliorant l'existant.

QUESTIONS ISSUES DU GUIDE



TOUTES LES PARTIES PRENANTES PERTINENTES SONT-ELLES IMPLIQUEES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES ? A QUELS STADES ? QUELLE EST L'INTENSITE DE LA PARTICIPATION ?



A QUELS BESOINS NOTRE ASSOCIATION REpond-ELLE AUJOURD'HUI ? DE QUELLE MANIERE VONT-ILS EVOLUER ?



QUELLES EST L'OFFRE ACTUELLE DE SERVICES PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS PRIVÉS ET PUBLICS ? EXISTE-T-IL DES BESOINS NON COUVERTS AUXQUELS NOTRE ASSOCIATION EST EN CAPACITE DE REpondRE ?



ADOPTONS-NOUS UNE VISION A LONG TERME, UN MODELE ECONOMIQUE VIABLE ?

POUVOIR D'AGIR

TÉMOIGNAGE

Le collectif Pouvoir d'agir a pour objectif de permettre aux bénéficiaires finaux de l'action de pouvoir construire eux-mêmes leurs solutions. Le collectif a mené un croisement d'expériences pendant 3 ans à travers 6 territoires différents.

En vous appuyant sur ces riches initiatives, pourriez-vous nous indiquer quels sont les leviers clés pour impliquer et développer l'engagement ?

On peut identifier 6 leviers pour impliquer et développer l'engagement qui sont des leviers universels.

1 - La foi : Si on initie une démarche de participation sans y croire, juste comme un supplément d'âme, cela ne peut pas marcher. On ne peut pas penser des choses sur les autres s'ils ne sont pas autour de la table avec nous.

2 - L'intérêt : Il faut que les personnes qui s'impliquent y trouvent un intérêt, que cela résonne. Il faut partir des préoccupations des gens et les prendre au sérieux (y compris de leur colère) en les légitimant.

3 - Le pouvoir : Les gens doivent avoir voix au chapitre pour qu'ils puissent s'impliquer dans un projet.

4 - L'action : L'un des ressorts de l'implication est le plaisir de l'artisan, le fait de pouvoir mettre la main à la pâte.

5 - La dynamique collective : Il y a souvent une peur des démarches collectives qu'on ne maîtrise pas. Ce type de démarche nécessite de constituer des groupes de pairs, ainsi que de permettre des temps d'élaboration entre pairs. Cela suppose d'avoir confiance dans la dynamique collective, pour ne pas se priver par ailleurs du plaisir de faire ensemble.

6 – Plaisir : Si on veut que des gens viennent, donnent de leur temps, il faut que les temps auxquels les gens sont conviés soient des moments agréables. Il n'est pas conseillé par exemple de se limiter à une posture d'écoute. Les lieux, formes et modalités d'animation sont importants.

QUESTIONS À GÉRARD LESEUL

L'INCLUSION DES QUESTIONS ETHIQUES ET ENVIRONNEMENTALES SONT UN PEU EN DEHORS DES AUTRES THEMATIQUES, POURQUOI AVEZ-VOUS CHOISI DE LES AJOUTER ?

La loi prévoyait six domaines à titre d'exemple. Ces champs ne reflétaient pas la totalité des préoccupations. Il est apparu essentiel d'intégrer cette dimension environnementale dans la responsabilité. Sur l'éthique et la déontologie il apparaît essentiel de se poser la question des intérêts et des conflits d'intérêts. Notre volonté était d'être le plus complet possible par rapport au champ des responsabilités.

QUELLES DÉMARCHES D'AMÉLIORATION CONTINUE DANS LES AUTRES FAMILLES DE L'ESS ?

STEPHANE NECK – ASSOCIATION NATIONALE DE LA RÉVISION

L'association nationale de la révision intervient au niveau des contrôles des coopératives agricoles. La révision coopérative est un outil voulu dès 1967 par des agriculteurs membres des coopératives. Cet audit a pour objectif de contrôler tous les cinq ans la conformité aux règles juridiques et fiscales des coopératives agricoles, il s'agit d'une obligation légale. Le but est d'identifier au travers de l'audit, les non-conformités et de proposer un diagnostic clair et relativisé, par référence à des entreprises coopératives comparables (benchmarking). L'objectif est que les dirigeants puissent en déduire les actions concrètes à mener, et d'une manière générale d'aider à la progression de l'entreprise. Cette révision a été portée au départ par des élus politiques et a pu être perçue par beaucoup de coopératives comme une contrainte supplémentaire. En 2006 ; suite à la création d'un Haut Conseil de la Coopération Agricole, ce dernier a pris la tutelle sur la révision coopérative, permettant de mettre en cohérence l'agrément des coopératives, leur suivi et leur contrôle. Cela a davantage formalisé et ancré le rôle et les fonctions de l'Association Nationale de la Révision.

La parution du guide de bonnes pratiques de l'ESS s'inscrit dans cette même dynamique. Cela permet aux structures de l'ESS de s'approprier ces différentes thématiques qui seront traitées en parallèle de la certification des comptes. Avec ce guide, une ouverture est laissée : ou bien les acteurs associatifs s'emparent de cet outil pour en faire un outil d'amélioration au niveau du CA ou de l'AG, qui permette de gérer les éléments abordés par le guide en interne. Ou bien, il y a un risque de normalisation stricte et rigide de la part des acteurs publics, avec un contrôle plus lourd si les acteurs de l'ESS n'agissent pas d'eux même.

PIERRE-FRANCOIS SZCZECH - MUTUELLE GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION NATIONALE (MGEN)

La MGEN est une mutuelle qui compte 4 millions de sociétaires. Elle a trois métiers : la gestion de l'assurance maladie des fonctionnaires de l'éducation nationale ; un rôle d'assureur via des complémentaires santé ; et un rôle d'offreur de soins (33 établissements sanitaires et médico-sociaux).

Mettre en œuvre une politique de RSE, c'est quand une entreprise questionne l'ensemble de ses impacts sur la société pour minimiser les négatifs et maximiser les positifs. Cela implique de respecter les lois, d'agir et de communiquer avec éthique et transparence, d'interagir avec ses parties prenantes. Il s'agit d'un sujet qui monte dans l'entreprise. Étendue à d'autres structures on peut aussi parler de Responsabilité sociale des organisations. La MGEN, en tant que mutuelle, devait s'y intéresser et être exemplaire en la matière. Au-delà de faire de la RSE pour de la RSE, il y avait un certain nombre de bénéfiques, car la RSE recouvre un champ très large. On voit apparaître la responsabilité économique, mais aussi la dimension de la gouvernance et la responsabilité quant à l'entretien de cette gouvernance. Il y a aussi la responsabilité de communiquer sur des indicateurs extra-financiers, c'est d'ailleurs une exigence réglementaire pour les entreprises de plus de 500 salariés. La RSE est l'occasion de faire de cette contrainte une opportunité.

La RSE est un levier de mobilisation et de valorisation qui amène à s'interroger sur un certain nombre de sujets. Quand on interroge les pratiques avec l'œil de la RSE, on se rend compte que l'on a des problèmes de parité, de plafond de verre, d'inégalités de salaire. Une fois identifiés les sujets clés sur lesquels travailler, la RSE est un levier de transformation, car elle permet de fixer des objectifs de performance durable.

La RSE c'est aussi le langage de la preuve, qui permet d'incarner le discours sur les valeurs. Notre lecture du guide de bonnes pratiques est qu'il s'agit d'un outil de RSE proposé à l'ensemble des acteurs de l'ESS. Le guide est ambitieux, mais il pose de bonnes questions.

RESTITUTION DES ATELIERS

OLIVIER THOMAS - CONSEILLER BÉNÉVOLE IDEAS

Suite à ce temps de plénière, les participants ont pu se répartir dans cinq ateliers pour pouvoir échanger plus en profondeur avec des acteurs associatifs ayant déjà réfléchi et mis en place différentes thématiques du guide. Vous trouverez une synthèse de ces ateliers à la fin de ce document. De plus, un questionnaire sur l'utilisation possible du guide a été distribué aux participants lors des ateliers. La restitution et son analyse ont été faites en plénière par Olivier Thomas. Les résultats du questionnaire sont disponibles sur demande.

La création d'Ideas est le fruit d'un constat simple : les associations ont besoin de convaincre des financeurs que leur argent sera bien utilisé. Pour cela il faut qu'elles montrent leurs bonnes pratiques financières et de conduite de l'action. Ideas propose des outils et accompagne les structures dans ces démarches. Au final, les associations peuvent obtenir le label Ideas qui est un label indépendant, qui sert ensuite dans la communication vers les financeurs. S'il on fait la comparaison entre le guide et le référentiel Ideas, il y a des points communs : la notion de bonnes pratiques et la notion d'amélioration continue, ainsi que le sujet sur la gouvernance et l'éthique.

Concernant les résultats des questionnaires, il y a une majorité de salariés dans le public présent aujourd'hui. Le guide est déjà connu majoritairement et un certain nombre de structures ont déjà mis en place des démarches d'amélioration continue. Plus de 80% des participants trouvent la démarche utile ou essentielle, mais pour 11% d'entre eux, cela reste quand même compliqué.

L'enjeu prioritaire identifié est de faire vivre les valeurs défendues par son association. Cet élément est fondamental, car il répond à une préoccupation centrale de l'ESS pour faire valoir ses spécificités, même s'il s'agit du thème le moins évident à aborder. Concernant la mobilisation des parties prenantes, les salariés sont associés, les administrateurs et les bénévoles. Il est en effet essentiel d'impliquer dans la démarche le maximum de gens, faire que tous se sentent parties prenantes et aient l'occasion de contribuer. La durée de mise en place d'un tel outil a été estimée majoritairement à une année. Généralement quand on veut changer les choses, c'est qu'il y a urgence et qu'il est trop tard. De même, si l'on fait les choses trop rapidement on ne les fera pas nécessairement bien.

Sur l'échéance pour remplir ses objectifs, on est sur des délais de deux à trois ans. La difficulté est de maintenir dans cet horizon la tension et l'attention qui tend vers la cible du changement. Concernant les éléments qui pourraient freiner la démarche : le premier élément est le manque de temps, puis le manque d'outils concrets et de moyens financiers.

Toute la question est de savoir comment les financeurs peuvent intégrer cet aspect. Avec une autre lecture des choses, si le premier obstacle n'est pas les moyens, compte tenu des autres réponses cela veut dire que globalement on pense qu'on peut s'améliorer. Enfin, si on implique beaucoup de gens, cela peut permettre de mobiliser plus de temps de cerveau et ainsi s'assurer une réponse plus pertinente à ces questions.

L'AFDI

Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue



Agriculteurs Français et Développement International (AFDI) soutient les agricultures familiales, accompagne des organisations paysannes des pays en développement et sensibilise le monde agricole français au développement international. Elle dispose de nombreuses coopératives agricoles dans 18 pays. Elle a pu bénéficier d'un accompagnement pour mettre en place une démarche d'amélioration continue grâce au modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue (MADAC).

Contexte de la démarche

Historiquement le MADAC s'est développé suite à la réflexion de deux collectifs Coordination Sud et le F3E investis dans le champ de la solidarité internationale. Ne souhaitant pas se faire imposer un modèle de « démarche qualité », les associations investies dans ces collectifs décidé de formaliser par elles-mêmes une démarche d'amélioration continue. Le MADAC permet à l'association de poser ces propres critères d'évaluation. Elle est donc beaucoup plus flexible qu'une norme ISO.

Diagnostic

Initialement, trois personnes membres de l'AFDI avaient travaillé sur des certifications qualité (qui sont une traduction du modèle EFQM¹) afin de l'appliquer à la structure.

Pour se faire ils ont réuni environ cinquante personnes : des professionnels agricoles, de partenaires historiques de l'AFDI et des partenaires des pays du Sud.

Pendant une journée ils ont travaillé sur les forces de ce réseau ainsi que ses faiblesses. Avec une « méthodologie post-it » ils ont déterminé les propositions d'actions les plus pertinentes par rapport à ces forces/faiblesses.

A partir de cette matière ils ont séquencé leur plan d'action en « petite victoire », en mettant en place des chantiers d'un an permettant de revoir petit à petit toute l'organisation du réseau, en reposant les questions essentielles de qui fait quoi ? Qui intervient où ? Etc. Chaque action fait l'objet d'un suivi actif par le CA, incluant l'expertise des partenaires du Sud.

Clés de réussite

Pour aider la mise en place de ces actions, l'AFDI a bénéficié d'un appui de Coordination Sud qui a organisé des formations sur ces questions d'amélioration interne, ainsi que l'accompagnement d'un certificateur EFQM pour animer l'autodiagnostic.

Cependant cette démarche nécessite du temps, et doit être valorisée pour qu'elle reste au cœur des préoccupations, même dans les situations d'urgence. Pour que cela fonctionne il doit faire l'objet d'une appropriation par le CA, mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires.

Cet exercice permet de s'interroger sur la place des parties prenantes et de mieux formuler son projet

D'une façon plus large de nombreux acteurs de la famille des ONG se sont engagés sur cette voie, ce qui facilite la légitimité de telles actions.

Pour aller plus loin

Madac – Modèle d'autodiagnostic d'amélioration continue – Octobre 2015

<http://www.coordinationsud.org/document-ressource/guide-modele-dautodiagnostic-et-damelioration-continue-madac/>

¹ Le modèle d'excellence EFQM permet d'analyser les pratiques (facteurs) et les résultats d'une organisation et de faire le lien entre les 2 dimensions dans une logique d'amélioration continue.

Animafac

Un outil pour favoriser l'égalité femme homme

*** ANIMAFAC** Le réseau des associations étudiantes

Animafac s'est fixé pour priorité d'impulser des dynamiques, ce qui se traduit par le choix du modèle de fonctionnement en réseau d'associations. Il permet de concilier la circulation des informations et l'autonomie de chacun des membres qui le compose.

Les membres du réseau Animafac, peuvent avoir accès à une somme d'outils et de connaissances, cumulées ainsi qu'à aller à la rencontre d'autres associations, pour échanger, consolider ses actions et en initier de nouvelles.

Contexte de la démarche

Dans le cadre de ses activités, Animafac a développé un outil pour favoriser l'égalité femme homme au sein des associations qu'il accompagne.

En 2008, une enquête sur la présence des femmes dans les associations étudiantes a été menée. Cette dernière a révélé que 60% de présidence est détenue par des hommes. Ce chiffre est d'autant plus élevé dans les associations non étudiantes.

La première démarche a été de mettre en lumière ces inégalités, de ne pas les passer sous silence. Cela a permis une prise de conscience, de proposer des leviers d'actions et de mesurer les effets que cela a eu. Pour ce faire Animafac a accompagné les associations à la mise en place de ces leviers.

Méthode proposée

Beaucoup d'attention a été portée aux fiches de postes, sur la façon d'organiser les prises de paroles, en préférant de petits groupes de pairs, non mixtes, pour favoriser la prise de confiance chez les femmes, et ensuite favoriser la prise de responsabilité dans de plus grands groupes.

Par exemple favoriser l'écriture épïcène² ; c'est une astuce qui évite de compliquer la lecture. Cela n'est pas évident à instaurer mais il s'agit plus d'une gymnastique à mettre en place.

Le guide est également un outil de sensibilisation : sensibilisation de tous les membres, ce qui in fine rentrera dans la norme. Sur ce sujet la logique de sensibilisation est primordiale.

Difficultés rencontrées

Le souci que cela a pu entraîner a été une plus grande difficulté à recruter, car une exigence accrue a été portée sur cette égalité.

Il y a aussi une difficulté liée au rapport au temps : soit l'on considère que le ou la bénévole doit pouvoir se rendre disponible, soit l'on essaye de faire évoluer nos pratiques pour permettre la plus grande participation des femmes.

² Mot qui n'est pas marqué du point de vue du genre grammatical et peut être employé au masculin ou féminin.

APES

Une politique salariale en adéquation avec les valeurs associatives



L'Apes, Acteurs Pour une Economie Solidaire situé en Hauts-de-France, rassemble des acteurs de l'économie solidaire qui se reconnaissent dans des valeurs et des pratiques solidaires, et qui se placent dans une démarche d'amélioration continue. L'aspect expérimental des actions proposées est mis au cœur des réflexions stratégiques de la structure.

Contexte de la démarche

Le but de l'APES est de mettre en adéquation les pratiques associatives avec leurs valeurs : ne surtout pas déconnecter la pratique de la théorie.

Cette démarche de progrès se structure autour de grandes étapes :

- diagnostic/identification des marges de progrès et définition de priorité ;
- inscription de ces priorités dans un calendrier ;
- identification des ressources internes et externes ;
- définition d'indicateurs qualitatifs de réussite.

Diagnostic

L'un des axes prioritaires de l'association est la qualité des emplois. Cela passe par recours au CDI, privilégier le temps plein, avoir une grille salariale, effectuer un suivi individuel et collectif, proposer différentes formes de formations.

Il consiste aussi à mettre en place des binômes salariés / administrateur sur certains projets afin de faciliter le transfert de savoir-faire.

Cette démarche a le mérite de remettre l'Humain au cœur du projet à condition d'accepter de prendre le temps des échanges et de l'inscrire dans une vision stratégique claire.

Clés de réussite

- Pour assurer une continuité dans le suivi des actions et éviter les situations de burn-out professionnel, des binômes systématiques ont été mis en place.

- Concernant la relation bénévole salarié, il peut être pertinent de formaliser les attentes des uns et des autres, sans forcément avoir recours à des indicateurs trop rigides. Par exemple lors de leur réunion d'équipe, les salariés invitent régulièrement un bénévole pour apporter un apport extérieur à la réflexion des salariés.

L'Association des Paralysés de France

Gouvernance inclusive pour un projet partagé



L'APF est une association nationale de défense des droits et de représentation des personnes en situation de handicap ou polyhandicapées et de leur famille. Fondée initialement par des militants en 1933, elle gère à présent 440 établissements médico-sociaux, avec 23 000 adhérents, 14 000 salariés, 25 000 bénévoles.

Contexte de la démarche

Depuis sa création l'APF est soucieuse de prendre en compte l'avis de ses membres. Malgré cela, il semblait manquer un cadre général, un règlement définissant clairement les prérogatives de chacun. Il y avait aussi un risque de centralisation des décisions ce qui n'était pas le projet initial.

En 2013, une évaluation de ces actions a été menée. Il en est sorti un constat de difficultés partagées : manque d'écoute, un CA descendant, pas de lien avec les établissements. Suite à cela, le président a lancé une mission de rencontre des délégations et des parents.

Diagnostic

Un questionnaire a été envoyé à tous les adhérents avec 1000 réponses. Les constats faits ont été que les salariés avaient pris la place des bénévoles et que les bénévoles n'avaient pas su prendre leur place. Pour y pallier, il a été proposé d'allonger de la durée des mandats des conseillers départementaux.

En complément de cette consultation 32 visites de terrain ont été réalisées. Elles ont fait remonter un déficit de culture de l'évaluation, une offre de formation insuffisante pour les administrateurs. D'autres demandes telles qu'une meilleure prise en compte des avis des conseils de la vie sociale³, ou encore la mise en place d'outils facilitant l'accès à l'information ont été formulées.

Clés de réussite

Il a fallu structurer et favoriser l'implication de tous les types d'acteurs :

- structuration d'un réseau fondé sur une dynamique locale ;
- mise en place d'une plateforme collaborative pour favoriser et démultiplier les contributions entre les membres (actuellement 159 réunions sur la révision des statuts) ;
- orientations et choix des thématiques de l'AG proposés par le réseau.

³ Créés par la loi du 2 janvier 2002, ils sont l'incarnation concrète du droit à la participation des personnes accompagnées.

Centre social les 3 cités

Faciliter l'implication de tous



Créé en 1967, le centre social des 3 cités situé à Poitiers a pour but :

- d'animer et de gérer, des locaux mis à la disposition des habitants, un ensemble de services, d'activités, de réalisations collectives à caractère social, culturel, éducatif, sportif et de loisirs correspondant aux besoins des habitants,
- de favoriser le développement de la vie associative en offrant aux associations une possibilité de rencontre, de coordination, et en mettant à leurs dispositions divers moyens matériels, techniques et humains
- de susciter la promotion des individus et des groupes d'individus par la prise de responsabilité, par la participation, la rencontre, l'information et la formation.

Ce centre social est pensé comme un foyer d'initiatives portées par les habitants. Les professionnels du centre social sont là en appui, pour aider à faire émerger des projets de développement social pour l'ensemble de la population d'un quartier ou d'un territoire. Que ce soit en tant qu'adhérents, administrateurs ou partenaires d'un centre social, les habitants participent à la vie de leur quartier et favorisent le développement social. Le centre social favorise cette participation et développe la responsabilisation des personnes face aux

enjeux du quotidien. C'est un lieu d'initiatives et de construction de réponses adaptées aux réalités vécues par les habitants d'un territoire.

Contexte de la démarche

L'initiative est partie du souhait d'habitants voulant « Que la santé soit accessible et adaptée à tous, une prise en charge dans la globalité qui respecte l'intégrité de chacun ». De cette volonté est né en décembre 2016 un Centre de Santé qui salarie des professionnels de santé. Ce dernier est géré par une association à but non lucratif et joue un rôle de service public en matière de santé. Ce concept innovant permet de construire, conjointement – professionnels et habitants – une offre de santé adaptée au territoire et dans le respect de l'humain.

Clés de réussite

10 ans de réflexion (réunions, formations, débats ...) ont mobilisé les acteurs du centre social et les parties prenantes du territoire, pour aboutir à la création du centre. Au-delà de la simple réunion d'individus, ce projet est avant tout une action essentielle pour lutter contre l'humiliation d'être cantonnés à un rôle passif : « la dignité passe par la reconnaissance des capacités de chacun à agir, réfléchir, s'organiser... pour se changer soi, avec les autres, et transformer son cadre de vie.* »

* Agir près de chez soi, 29/11/2016 par Anne Dhoquois

Les Blongios

Favoriser la participation citoyenne à la protection de l'environnement



A l'origine, une seule et unique action : l'organisation de chantiers nature de bénévoles. Si le chantier nature reste le cœur de métier de l'association, les actions se sont diversifiées au cours des années. Elles visent à développer les richesses de cet outil et d'engranger une démarche plus globale de sensibilisation et de participation citoyenne à la protection de l'environnement. "Les Blongios", représentent aujourd'hui **300 adhérents**.

- Une **soixantaine de "chantiers de bénévoles"** sont ouverts chaque année en région Nord - Pas-de-Calais et ailleurs en France grâce à la mobilisation de plus de 700 bénévoles.
- Une **cinquantaine de chantiers de "groupes constitués"** sont réalisés tous les ans avec des établissements de la région (écoles, des centres de loisirs, de réinsertion, des IME, etc.) dans le cadre de projets pédagogiques sur mesure ;
- L'accompagnement de collectivités et de leurs habitants est réalisé pour la mise en place de **"projets participatifs de territoire"** autour du chantier nature pour renaturer leurs espaces verts et créer des dynamiques locales ;

- Enfin, des **"chantiers team-building"** à l'adresse des entreprises dans le cadre des journées de cohésion d'équipe sont mis en place.

Contexte de la démarche

Il y a une réelle dimension territoriale constitutive de l'association. Pour cet acteur préserver l'environnement sur un territoire c'est aider à faire prendre conscience que nous avons un bien commun à respecter. A travers l'action pouvant sembler simple au premier abord, il y a une action de sensibilisation pouvant modifier durablement les comportements des individus.

Diagnostic

A travers des actions collectives avec différents acteurs, associations, collectivités territoriales, entreprises le territoire d'activités initiale s'est agrandie.

Maintenant les Blongios sont à l'initiative de politiques d'achat éthique, de travail en réseau au sein du territoire pour faire la passerelle entre ces différents acteurs.

Clés de réussite

Un des objectifs de cette structure est de veiller à ce que chacun ait la connaissance des acteurs locaux, que chacun veille à acheter près des lieux où ils interviennent et favoriser l'implication citoyenne des riverains dans les actions mises en place.

Afile 77

Impliquer bénévoles et salariés pour améliorer les conditions de travail



Créée en 1991, Afile 77 a comme objectif de lutter contre l'exclusion, d'une part, en favorisant la création d'entreprises par des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires des minima sociaux et, d'autre part, en soutenant le développement de l'emploi dans les associations et entreprises solidaires. L'association a développé des actions d'accompagnement et des outils de financement pour aider son public à créer et pérenniser l'emploi.

Diagnostic

Cette association connaissait un taux de turn over important pour les postes de conseillers qui représentent 56% de l'effectif. Ces derniers avaient 3 années d'ancienneté contre 6 en moyenne pour l'association. Il y avait un enjeu de fidélisation des jeunes collaborateurs pour réduire ce taux.

Il y avait aussi un besoin important pour être accompagné au changement : la diversification des actions menées, l'augmentation des effectifs et l'arrivée de

nouvelle équipe de direction pouvait être facteur de stress et de mal être au travail. Ces changements s'accompagnaient d'une hausse des activités de la structure.

Clés de réussite

Pour répondre à ce diagnostic, différentes mesures ont été mises en place :

- Nouvelle organisation du travail facilitant la prise de responsabilités et d'initiatives, avec une cartographie des compétences de chaque salarié
- Aménagement des conditions de travail : accord RTT 23,5 jours, grille de rémunération revue, primes, souplesse des horaires, livret d'accueil salarié, entretiens professionnels et télétravail
- Nouveaux outils de communication interne : création d'un intranet et d'une newsletter, redéfinition des réunions internes
- Participation des salariés aux commissions de l'AG et à des journées stratégiques d'étude
- Mise en place d'un baromètre social pour évaluer et faire évoluer l'action et continuer à faire vivre le dialogue
- Consultation des salariés tout au long de la démarche

Pour mener ces changements à bien, la mobilisation des bénévoles et salariés autour du projet et cela depuis son lancement a été nécessaire. L'action est encore en cours mais les premiers retours sont très positifs.

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

Porte-voix des dynamiques associatives, le Mouvement associatif représente plus de 600 000 associations (soit une association sur deux en France), par le biais de ses organisations membres.

Lieu d'interlocution avec les pouvoirs publics et la société civile, le Mouvement associatif se mobilise, au niveau national et régional, pour la reconnaissance pleine et entière de l'action associative et de son apport à la société. Son ambition est de favoriser le développement d'une force associative utile et créative.

Au moyen d'actions de plaidoyer, de publications et d'événements, le Mouvement associatif intervient principalement sur quatre grands enjeux pour les associations : le bénévolat et le volontariat, l'économie, l'emploi et l'action publique.

www.lemouvementassociatif.org

LA FONDA

Créée en 1981 et reconnue d'utilité publique, la Fonda est le laboratoire d'idées du monde associatif. Elle mobilise des expertises de tous horizons pour valoriser le fait associatif et s'est donné pour mission d'éclairer les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et capacité d'initiative.

La Fonda observe chaque jour la contribution massive des acteurs associatifs à la transformation de la société. Pour les aider à jouer pleinement ce rôle, elle utilise les outils de la prospective. De la veille à l'innovation, il s'agit d'une prospective participative, au service du changement.

La Fonda conduit également des groupes de travail, ateliers ludiques, rencontres-débats, études ; elle anime des publications et différents centres de ressources en ligne.

www.fonda.asso.fr



**ENVIE D'IDÉES NEUVES
POUR VOTRE ASSO ?
SUIVEZ LE GUIDE !**

