

MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE-PROGRES EN ECONOMIE SOLIDAIRE : OBJECTIFS ET ENJEUX

Pierre BILLOIR

Consultant Extra Muros.

Anne-Laure FEDERICI

Coordinatrice et animatrice du réseau APES¹.

Introduction

Une des caractéristiques de l'économie solidaire est de ne pas se référer d'abord à des statuts, mais à des façons d'agir différentes. La question des valeurs est centrale : au nom de quoi agit-on ? L'appartenance à l'économie solidaire ne peut être caractérisée par un statut, un domaine d'activité,..., mais parce que, dans la finalité de l'organisation, par son organisation interne, par son rapport à l'environnement, à son territoire, l'organisation développe des pratiques différentes.

Quelles sont ces valeurs ? Comment peuvent-elles se décliner dans les pratiques d'une organisation ? Comment peut-on identifier les structures de l'économie solidaire ?

Dans la poursuite des débats engagés lors des Consultations Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire et du rapport Lipietz «Un nouveau type d'entreprises à but social»², des acteurs régionaux du Nord Pas de Calais (réunis au sein de l'Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire du Nord Pas de Calais) se sont emparés de la question. Après avoir analysé différents types de démarches existantes (label, certification, démarche-qualité,...), l'APES s'est orientée sur une démarche d'accréditation par les pairs³.

Pour mettre en œuvre cette accréditation, il faut pouvoir se référer à des critères, ce qui a donné lieu à **l'élaboration d'une charte, rédigée en 2001**. A ce jour, **90 structures ont signé la charte de l'APES**.

Cette charte s'articule autour de **quatre thématiques** :

- **Favoriser la création d'activités socialement utiles et la pérennité des emplois créés ;**
- **Asseoir la primauté de la personne sur le profit ;**
- **Favoriser les modes d'organisation démocratiques ;**
- **Coopérer et s'impliquer sur le territoire.**

¹ Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire du Nord-Pas-de-Calais.

² Rapport qui proposait notamment la création d'un label « d'utilité sociale et solidaire », conférant des avantages fiscaux.

³ Le label, au sens juridique du terme, est une démarche normée, qui détaille les caractéristiques d'un résultat à obtenir. Il s'agit d'une obligation de résultat. La certification détaille et garantit un processus de fabrication (obligation de moyens). La démarche d'accréditation par les pairs relève du même type de démarche que le mouvement coopératif qui accrédite que telle entreprise répond aux critères que s'est donné le mouvement scop, ou que les artisans, accrédités par les Chambres de Métiers

Celle-ci vise à “inscrire l’engagement de chacune des structures signataires dans une démarche de progrès”. Cette démarche de progrès, à la fois facteur d’évaluation et facteur de montée en qualité au regard de l’économie solidaire, devait répondre à plusieurs exigences :

- une **démarche prenant en compte la dimension de processus** : il s’agit d’inscrire la structure dans une dynamique, et non de faire seulement un état des lieux du fonctionnement de la structure. Aucune structure n’est « 100% » d’économie solidaire, c’est la tension continue entre les valeurs et les pratiques qui permet à une structure de s’inscrire dans le cadre de l’économie solidaire.
- une **démarche pouvant être appropriée par la structure elle-même**, et ses différentes parties prenantes. Cette appropriation doit se traduire par l’élaboration par les différentes parties prenantes de la structure (dirigeants, salariés, usagers, partenaires...), des axes de progrès sur lesquels elle souhaite s’engager, et par la proposition d’une méthode et d’outils utilisables, après une 1^{ère} phase d’accompagnement, directement par la structure.
- une démarche débouchant sur des **outils opérationnels, et lisibles**, aussi bien à l’interne que vis-à-vis de partenaires extérieurs.

Après diverses prises de contact et études comparatives (audit sociétal développé par la New Economics Foundation, bilan sociétal du CJDES, démarche de professionnalisation des structures d’insertion par l’activité économique pilotée par l’ARACT,...), la démarche de progrès en développement durable HQ21 impulsée par Extra Muros a semblé être une base de travail intéressante, en termes de méthodologie et d’outils, pour proposer une démarche de progrès en économie solidaire.

La mise en place de cette démarche de progrès est actuellement en phase pilote d’expérimentation auprès d’une dizaine de structures de la Région, avec le soutien de la Direction Régionale du Travail de l’Emploi et de la Formation Professionnelle, du Conseil Général du Nord et de la Ville de Lille.

Elle doit permettre de répondre à un triple besoin :

- Pour une structure se revendiquant de l’économie solidaire, il s’agit de **disposer d’une méthode de travail et d’outils opérationnels lui permettant d’améliorer son efficacité** (dans toutes les dimensions : économique, sociale, environnementale, ..) **et de clarifier ses finalités.**

- Pour les acteurs de l’économie solidaire, il s’agit de **renforcer la cohésion interne** (entre acteurs de statuts et de secteurs d’activité différents), **renforcer la qualité des structures, créer un langage commun, promouvoir l’économie solidaire et mettre en évidence les plus-values apportées par les acteurs de l’ES.**

- Pour les partenaires, il s’agit de **faciliter la reconnaissance et la lisibilité des acteurs de l’économie solidaire**, de leur permettre d’améliorer leur efficacité, contribuant ainsi à un développement territorial plus solidaire. La démarche n’a pas pour ambition d’imposer une norme ni un label, mais d’apporter une garantie de l’état d’esprit dans lequel travaille une structure.

Présentation de la démarche

Extra-Muros Consultants, coopérative de conseil spécialisée dans la conduite de projet en développement durable et en économie solidaire, a construit et expérimenté une démarche de progrès en développement durable auprès d'une quinzaine d'organisations sur les trois dernières années. Cette démarche de progrès, non normative et basée sur le volontariat, vise à doter une structure (association ou entreprise) d'une méthode et d'outils pour une meilleure intégration des principes du développement durable dans ses activités et dans son fonctionnement.

Plusieurs expériences significatives ont permis de tester la démarche et de vérifier l'intérêt pour une organisation de réinterroger ses pratiques dans le cadre de travaux partenariaux (principales références : Elaboration participative d'une méthode d'évaluation du Contrat d'Agglomération de la Communauté Urbaine de Dunkerque, Mise en œuvre d'une démarche de progrès en développement durable au sein du réseau tourquennois de l'insertion par l'activité économique, démarche de progrès au sein du Groupement d'employeurs GERM basé à Eybens (38) Chantier 4 du programme Interreg Valeurs Ajoutées...).

L'APES, estimant que les travaux d'Extra-Muros étaient très proches des préoccupations du réseau, a missionné le cabinet pour créer une démarche de progrès propre à l'économie solidaire.

La démarche de progrès en économie solidaire s'inscrit dans une logique de démarche qualité volontaire et partagée. **Elle vise à permettre aux organisations engagées (entreprises, collectivités, associations...)** d'intégrer de façon collective, méthodique et individualisée, les exigences de l'économie solidaire dans leur activité, leur fonctionnement interne, leurs relations aux partenaires et au territoire.

Le processus est fondé sur le principe du questionnement, **chaque organisation étant invitée à s'interroger sur la façon dont elle intègre, ou pourrait mettre en pratique, les différents champs de l'économie solidaire.**

La démarche de progrès comporte un double objectif stratégique et opérationnel. **Ainsi, elle permet à l'organisation concernée de réaliser ou de conforter un travail d'analyse sur ses atouts et ses contraintes (en règle générale et au regard de l'économie solidaire), une mise en perspective de son activité et de son fonctionnement dans la durée, d'une part à travers la définition d'un projet collectif, d'autre part via l'élaboration d'un programme d'actions.**

Elle intervient en complémentarité avec les démarches "qualité" déjà existantes, dans la mesure où elle propose, via les différentes dimensions traitées, une approche partagée et intégrée des différents aspects abordés dans les certifications à visée environnementale (ex. ISO 14000), à visée "qualité" (ex. ISO 9000), à visée sociale (ex. bilan sociétal), ... que l'entreprise ou l'association a déjà pu mettre en place.

La mise en œuvre de la démarche de progrès en économie solidaire est accompagnée par un consultant extérieur, garant de l'appropriation de la méthode par toutes les parties prenantes, de leur participation à la co-production, de l'accompagnement des groupes de travail et du respect de l'engagement solidaire de la structure. Il a en outre à sa charge l'élaboration d'outils lisibles et diffusables ainsi que l'apport de son regard extérieur.

La démarche se décline en 4 étapes consécutives, conduisant de l'état des lieux à la mise en place des outils de suivi collectif et d'évaluation.

Démarche de progrès Economie Solidaire

Déroulement des travaux			
1. Mobiliser et réaliser l'état des lieux de l'organisation et de l'activité <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 <ul style="list-style-type: none"> ◆ Grille de questionnement ("aide-mémoire") ◆ Cercle Haute Qualité 21 	3. Organiser la montée en qualité <ul style="list-style-type: none"> ◆ Schéma de progrès (profil actuel, profil intermédiaire, profil cible) 	4. Organiser le suivi opérationnel et stratégique <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tableaux de bord ◆ Outils adaptés de suivi financier ◆ Eléments de capitalisation : Dossier « Ressources » et CD-Rom



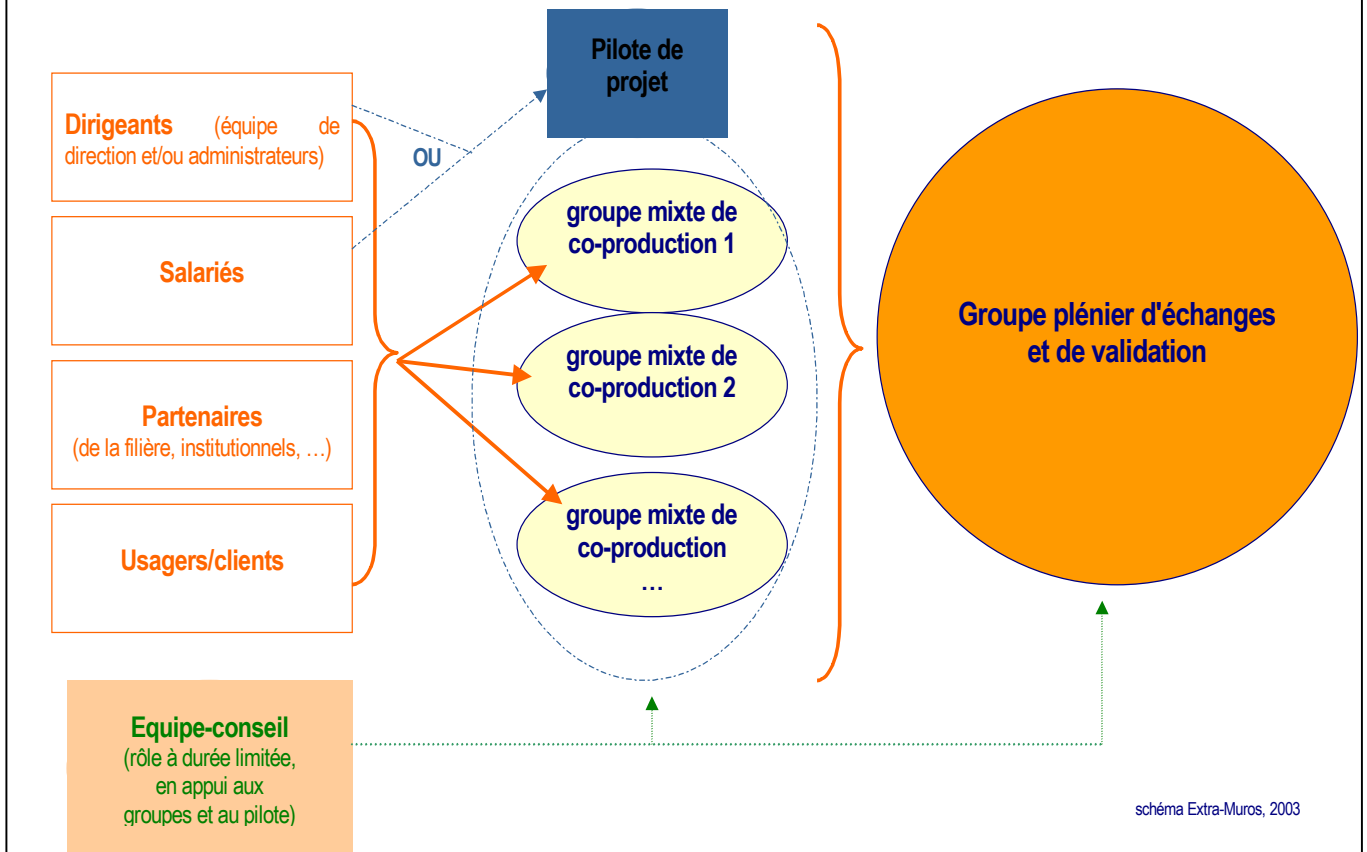
← **Evaluer/capitaliser en continu le processus et ses impacts** →

schéma Extra-Muros

Ces différentes étapes donnent lieu à la formalisation de plusieurs outils, présentés de façon synthétique dans les pages suivantes, qui traduisent pour certains de façon visuelle les réalités ou objectifs de l'entreprise au regard de l'économie solidaire (ex. Cercle de qualité et schéma de progrès), font l'objet pour d'autres (ex. tableau de bord et outils de suivi financiers) d'une adaptation aux supports déjà en place dans l'organisation concernée

- Etape 1 – Un premier état des lieux de la structure et de son fonctionnement est réalisé (via la constitution de l’outil « fiche profil »). La mobilisation des parties prenantes (ou constitution du tour de table) est également organisée. Elle correspond à l'un des points centraux de la démarche, fondée sur la co-production et la responsabilité partagée.

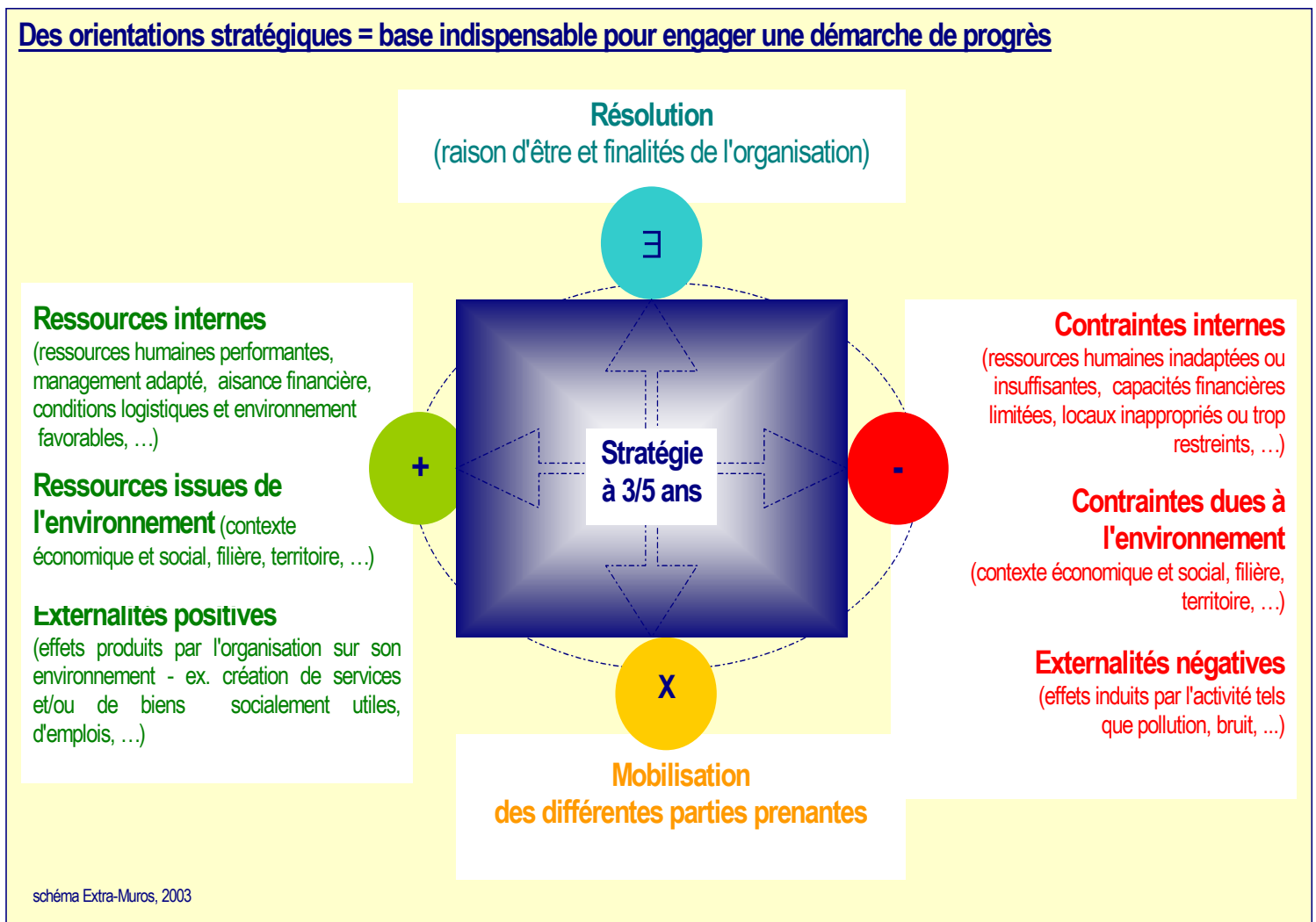
Le système d'acteurs mobilisé (tour de table) dans une démarche de progrès



En fonction des réalités de la structure, le tour de table est constitué de façon exhaustive dès l'amont, ou fait l'objet d'un élargissement progressif (des dirigeants vers les partenaires).

Cette étape vise à dessiner la fiche d'identité de l'organisation et à faire le point sur les démarches qualité (certifiées ou non) déjà mises en place, qu'il conviendra d'intégrer dans les travaux pour éviter les redondances.

- Etape 2 – Elle consiste à établir la photographie de l'entreprise ou de l'association (activité et fonctionnement) au regard de l'économie solidaire. Elle se traduit par la réalisation du cercle de qualité, qui permet de capitaliser et de visualiser l'état des lieux de l'activité à un moment T (voir ci-dessous l'exemple du « cercle économie solidaire ») et par la construction de l'outil « Profil Stratégique » qui vise, comme son nom l'indique, à définir des pistes de stratégie au regard de l'économie solidaire pour les trois à cinq à venir (voir schéma « profil stratégique » ci-dessous).



Cette étape repose sur les réflexions des acteurs mobilisés et s'appuie sur un outil « aide mémoire » appelé grille de questionnement. Cette grille est amenée à évoluer dans le cadre de l'expérimentation, sur la base des remarques formulées par les acteurs mobilisés au sein de chaque structure engagée.

Cercle du

(image de synthèse de l'état des lieux)

Activités socialement utiles et emplois pérennes

Engagement pour un
parcours d'insertion vers
l'emploi durable

Primauté de la
personne sur le
profit

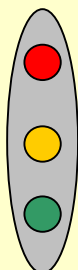
Communication
externe à améliorer

Modes
d'organisation
démocratiques

Peu de relations avec les
entreprises

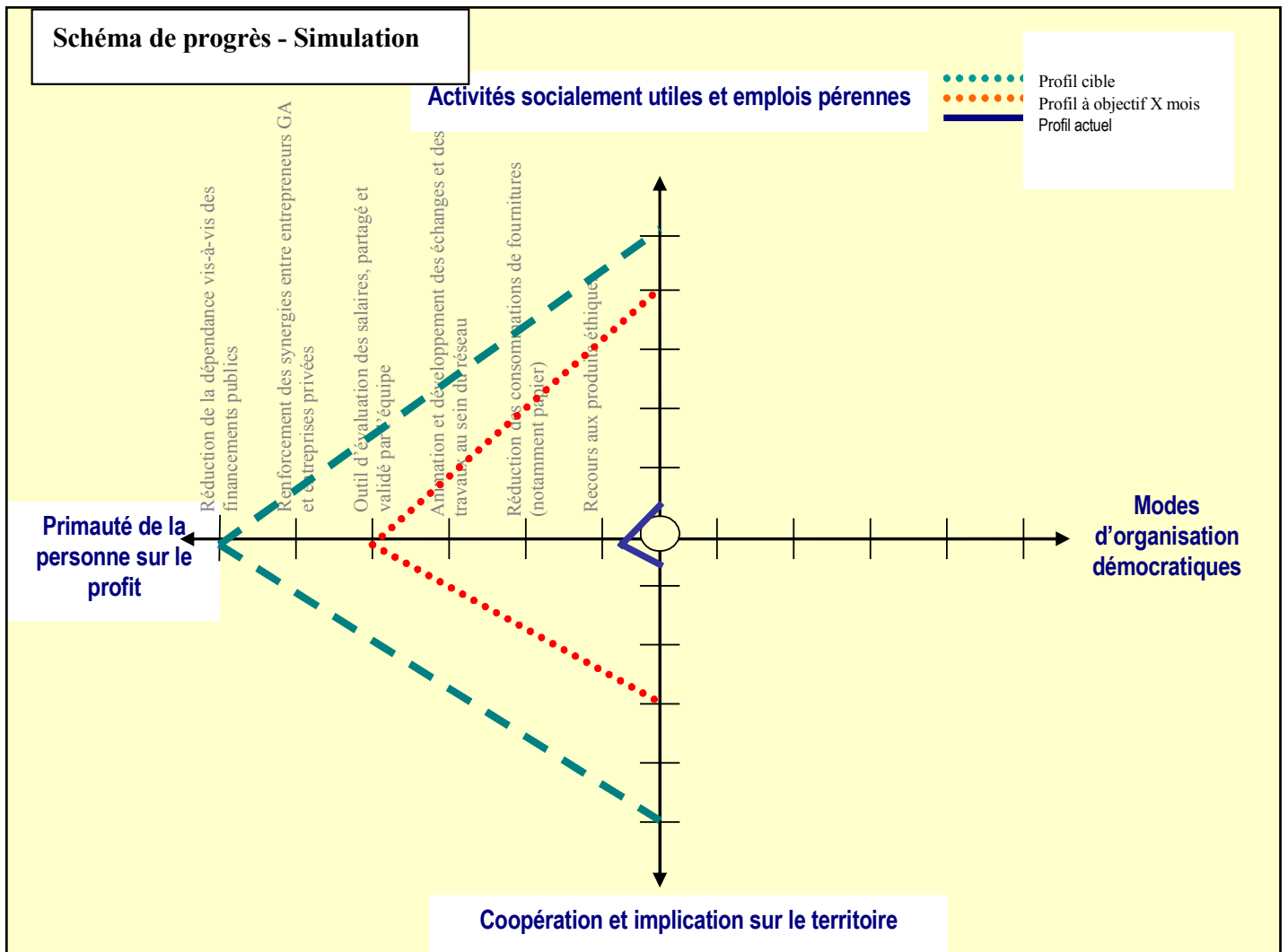
Coopération et implication sur le territoire

Extra-Muros Consultants, pour l'APES



- L'action menée est insuffisante au regard des exigences de l'économie solidaire
- En l'état actuel des choses, la préoccupation existe mais des axes d'amélioration sont à trouver et à mettre en
- L'action conduite répond aux exigences de base à atteindre pour se situer dans une démarche d'économie solidaire

- Etape 3 - la montée en exigence vers l'économie solidaire est organisée grâce au schéma de progrès, qui traduit après débat au sein de la structure et de façon synthétique les paliers à franchir pour les différentes dimensions de la charte (ce schéma constitue le programme de travail ou la "feuille de route"), et renvoie aux indicateurs de suivi et d'évaluation (voir un exemple de paliers et d'indicateurs pour la dimension de la primauté de la personne sur le profit suite à des travaux réalisés par le groupe dans le cadre d'une simulation).



Primauté de la personne sur le profit

<p>Palier 1 – Renforcer le recours aux produits éthiques</p>	<p>Indicateur – 30% des fournitures sont des produits éthiques (papier recyclé, café équitable...) – augmentation du budget fournitures de 10%</p>
<p>Palier 2 – Intensifier les efforts en matière de réduction de la consommation de fournitures (consommation papier notamment)</p>	<p>Indicateur – réduction de la consommation de papier par tête de 10%</p>
<p>Palier 3 – Favoriser l’animation, le développement des échanges et de la coopération au sein du réseau des partenaires</p>	<p>Indicateur – au moins une réunion de chantier par an</p>
<p>Palier 4 – Développer un outil d’évaluation des salaires partagé et validé par l’ensemble de l’équipe</p>	<p>Indicateur – Outil réalisé, partagé – 3 réunions de travail pour la constitution de l’outil</p>
<p>Palier 5 – Renforcer les synergies entre la structure et les entreprises privées dans le cadre du village d’entreprise</p>	<p>Indicateur – au moins deux rencontres par an</p>
<p>Palier 6 – Réduire la dépendance vis-à-vis des financements publics : accroissement du poids de la coopérative d’emplois et développement de la part des prestations extérieures</p>	<p>Indicateur – augmentation de X% de la part de Chiffre d’Affaires (CA) réalisé par la coopérative d’emplois – part des prestations extérieures représentant 10% du CA (en volume)</p>

- Etape 4 – Une fois les contours de l'état des lieux et de la démarche de progrès établis, un outil de suivi est élaboré sous la forme d'un tableau de bord. Cet outil permet de veiller à la progression dans les différents axes de progrès envisagés et à la confirmation des objectifs dans la durée. L'exemple présenté ici est proposé aux organisations n'ayant pas d'outils propres, mais une adaptation des tableaux de bord existants peut être envisagée dans d'autres cas (voir tableau de bord construit par le groupe de travail dans le cadre d'une simulation). Ce tableau de bord permet de mobiliser plusieurs acteurs au sein de la structure pour le suivi des objectifs identifiés dans le cadre du schéma de progrès.

TABLEAU DE BORD : Démarche de progrès															
INDICATEURS	Période de suivi de l'indicateur												Personnes « ressource » pour le suivi des indicateurs		
	6 mois		12 mois		18 mois (profil intermédiaire)		24 mois		30 mois		36 mois (profil cible)				
	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé			
<p>* PRIMAUTE DE LA PERSONNE SUR LE PROFIT</p> <p>1- Renforcer le recours aux produits éthiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30% des fournitures sont des produits éthiques • Augmentation du budget fournitures de 10% <p>2- Efforts en matière de réduction de la consommation de fournitures (papier notamment) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la consommation de papier par tête de 10% <p>3- Favoriser l'animation, le développement des échanges et de la coopération au sein du réseau des partenaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins une réunion de chantier par an <p>4- Outil d'évaluation des salaires partagé et validé par l'ensemble de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outil réalisé et partagé • X réunions de travail pour la constitution de l'outil <p>5- Renforcer les synergies entre la structure et les entreprises privées dans le cadre du village d'entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins deux rencontres par an 	Atteint		Vérfié		Vérfié		Vérfié		Vérfié		Vérfié		M. XXX, responsable des achats		
	Atteint				Vérfié				Vérfié						
	Atteint		Vérfié		Vérfié		Vérfié		Vérfié		Vérfié				
				Atteint				Vérfié				Vérfié			
						Atteint									
					Atteint							Vérfié			

La démarche de progrès en économie solidaire initiée par l'APES doit être vécue comme une démarche qualité volontaire qui permet de structurer le projet de l'organisation concernée (entreprise, association, collectivité) dans la durée.

Elle donne la possibilité de se doter d'une méthodologie et d'outils qui permettent de bâtir un état des lieux au regard de l'économie solidaire et d'organiser une montée en qualité (à travers la définition d'un plan d'actions)

Cette démarche collective vise à associer les différentes parties prenantes internes et externes de l'organisation dans l'identification d'éléments de diagnostic et d'un plan d'action partagé.

C'est une démarche qui renforce les liens entre les structures se revendiquant de l'économie solidaire, au-delà de leur diversité, dans la mesure où elle contribue à créer une culture commune en terme d'économie solidaire.

C'est une démarche qui s'appuie sur le transfert de méthode. L'expérimentation engagée depuis le début de l'année 2005 auprès de 10 organisations a permis de former un groupe de « personnes relais » qui pourront à leur tour diffuser la démarche auprès d'autres acteurs du réseau.