










**Améliorer la diversité dans les organisations et
entreprises de l'économie sociale dans toute
l'Union Européenne – un état-de-l'art de l'existant**

Synthèse du rapport

Janvier 2019

Le soutien de la Commission Européenne à la production de cette publication ne constitue en aucun cas une approbation de son contenu, qui ne reflète que l'opinion de ses auteurs. La Commission ne peut être tenue pour responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qui y figurent.

Le projet SENSENET a pour but de renforcer les compétences des managers et des ressources humaines des organisations de l'économie sociale dans le management de la diversité et de ses performances. Ce projet, d'une durée de 3 ans (sept. 2017 – août 20), est porté par 7 organisations de 5 pays différents (Danemark, France, Italie, Portugal et Roumanie).

	<p>www.aproximar.pt</p>
	<p>www.cpip.ro</p>
	<p>www.detlaerendefaengsel.org</p>
	<p>www.easi-socialinnovation.org</p>
	<p>www.fondationface.org</p>
	<p>www.fondazionebrodolini.it</p>
	<p>-</p>

La mise en œuvre de ce projet part d'un constat : les organisations de l'économie sociale (OES) et les entreprises de l'économie sociale (ES), si elles ont une ambition d'inclusion sociale, ne disposent pas des outils et des compétences nécessaires pour recruter et soutenir des profils d'emploi issus de la diversité. L'objectif du Consortium est de répondre à cette problématique **en soutenant les OES et les ES à mieux comprendre et gérer la diversité via le développement et l'expérimentation d'outils et de formations adaptés.**

Les principaux résultats du projet SENSENET seront :

- Une publication : un **état de l'art** identifiant les **pratiques existantes** dans différents pays européens en matière de gestion de la diversité. Ainsi, **tous les résultats et observations présentés dans le rapport découlent d'une recherche exploratoire.** Ils aideront le Consortium à développer les futurs outils présentés ci-dessous. Ce document est la synthèse du dit rapport.
- un **outil d'évaluation des performances**, permettant d'identifier les besoins d'apprentissage des managers des OES et des ressources humaines, de fournir des directives et des parcours optionnels. Cet outil facilitera les recrutements des OES et améliorera la gestion de la performance dans ces organisations.
- un **programme de formation**, facilement accessible, offrant aux responsables et aux ressources humaines d'OES des parcours visant à mettre à niveau ou promouvoir leurs compétences en gestion de la diversité (recrutement, management, maintien dans l'emploi, etc.).
- un **modèle de réseau d'apprentissage**, destiné à fournir un guide pratique pour aider les managers et les ressources humaines des OES à mettre en avant la diversité et le management des performances.



Selon les contextes nationaux, l'économie sociale est plus ou moins structurée, ce qui rend difficile, dans certains pays, de découvrir les pratiques innovantes mises en œuvre et de disposer de données précises. Ainsi, **le Consortium ne prétend pas être exhaustif dans le contenu proposé.**

INTRODUCTION

Moteur de l'innovation sociale et de la croissance durable et inclusive, le secteur de l'économie sociale a un rôle essentiel à jouer dans la promotion de la diversité sur le marché du travail. Ce secteur vise à améliorer les conditions de la société en essayant de trouver des solutions aux problèmes liés aux inégalités et à l'inclusion des personnes exclues, telles que les personnes en situation de handicap, les travailleurs peu qualifiés, les membres des minorités ethniques, etc. Représentant 13,6 millions d'emplois au sein de l'UE¹ (CESE, 2016), et ayant pour valeur fondamentale l'intégration des publics exclus, **le secteur de l'économie sociale devrait être plus inclusif**, ce qui en fait un secteur clé pour relever ce défi de la diversité et de la non-discrimination. Cependant, les organisations et les entreprises de l'économie sociale regrettent l'inexistence d'outils adaptés pour les soutenir dans l'aide et l'intégration des publics diversifiés.

Le rapport complet est une **recherche exploratoire menée aux niveaux national et européen sur les bonnes pratiques existantes en matière d'aide aux OES et aux ES pour gérer la diversité**². Ce rapport est le résultat de toutes les observations rassemblées par les partenaires SENSENET qui ont approché plusieurs acteurs au niveau local et ont collecté leurs pratiques mais aussi leurs besoins. Il présentera des **pratiques encourageantes**, sur la base desquelles les partenaires SENSENET ont formulé des recommandations pour construire des outils précis et efficaces dans le cadre de ce projet, répondant aux besoins des OES et des ES en matière de recrutement et de gestion de capital humain divers pour favoriser leur performance.

¹ CIRIEC, *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, 2016

² Le rapport final est disponible sur le site web du projet SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>)

I. Contexte de l'économie sociale et de la diversité en Europe

A. Définition des OES/ES

Le concept d'« économie sociale » est largement reconnu dans des pays comme la France (où l'on parle d'« économie sociale et solidaire » ou ESS³) ou le Portugal, aux niveaux public, académique et économique et un statut juridique est attribué à des entités spécifiques telles que les coopératives et les associations mutualistes. Des pays tels que l'Italie, le Danemark et la Roumanie ont un niveau de reconnaissance modéré du concept d'économie sociale, lequel coexiste avec des concepts tels que le secteur sans but lucratif, le secteur associatif et l'entreprise sociale¹.

La définition la plus récente de l'économie sociale proposée est :

“L'ensemble des entreprises privées formellement organisées, dotées d'une autonomie de décision et d'une liberté d'adhésion, créées pour répondre aux besoins de leurs membres via le marché en produisant des biens et en fournissant des services, des assurances et un financement, dans lesquelles la prise de décision et la répartition des bénéfices ou les excédents parmi les membres ne sont pas directement liés au capital ou aux frais versés par chaque membre, qui disposent chacun d'une voix, ou, en tout état de cause, chaque évènement est décidé par le biais de processus démocratiques et participatifs. L'économie sociale comprend également des entités privées, formellement organisées avec une autonomie de décision et une liberté d'adhésion qui produisent des services non marchands pour les ménages et dont les excédents, le cas échéant, ne peuvent être utilisés par les agents économiques qui les créent, les contrôlent ou les financent”⁴.

³ Dans ce rapport, le terme d'économie sociale est préféré mais recouvre bien toute la réalité du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS).

⁴ Comité Économique et Social Européen (CESE), Évolutions Récentes de l'Économie Sociale dans l'Union Européenne – Résumé, 2017

Les principes de l'économie sociale sont :



Entreprise sociale (ES)

Le concept d'entreprise sociale est lié à l'idée d'un **nouvel entrepreneuriat social**, concernant principalement les coopératives, avec la création d'une réglementation spécifique.

“une entreprise sociale est une entreprise à objectifs sociaux dont les excédents sont réinvestis davantage dans l'activité ou la communauté que dans le but de maximiser les profits des propriétaires”⁵.

Les trois dimensions clés d'une entreprise sociale sont les suivantes⁶:

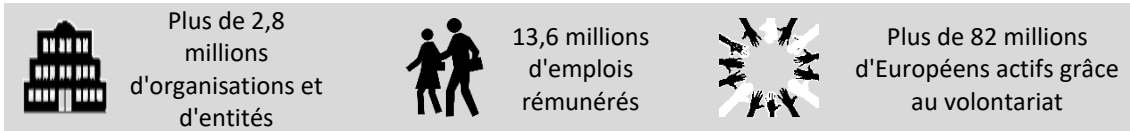
- **“Une dimension entrepreneuriale**, i.e. un engagement dans une activité économique continue, qui distingue les entreprises sociales des organisations traditionnelles à but non-lucratif / des entités économiques sociales (poursuivant un objectif social et générant une certaine forme d'auto-financement, mais sans nécessairement être engagées dans une activité commerciale régulière)”,
- **“Une dimension sociale**, c'est-à-dire un objectif social fondamental et explicite, qui distingue les entreprises sociales des entreprises classiques (à but lucratif)”,
- **“Une dimension de gouvernance**, c'est-à-dire l'existence de mécanismes permettant de “verrouiller” les objectifs sociaux de l'organisation. La dimension de gouvernance distingue donc encore plus nettement les entreprises sociales des entreprises classiques et des organisations sans but lucratif / entités de l'économie sociale traditionnelles ”.

⁵ Defourny, J., *The other economy international Dictionary - Social Enterprise*, 2009, pp. 188-192

⁶ European Commission (EC) – Employment, Social Affairs and Inclusion, *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe European Commission – Executive Summary*, 2014

B. Résumé du contexte de l'UE sur l'économie sociale et les défis actuels à relever

L'économie sociale est un secteur important pour le développement économique européen, il représente⁷:



En 2017, un appel à donner une impulsion européenne forte à l'économie sociale a été introduit dans l'agenda politique de l'UE, considérant qu'il s'agit d'un modèle économique prioritaire pour un avenir durable dans lequel la cohésion sociale et économique prévaut:

2017 La Déclaration de Madrid, "L'économie sociale, un modèle économique pour l'avenir de l'Union Européenne " (23 Mai 2017)
 Espagne, Luxembourg, Grèce, Portugal, Italie, Roumanie, Slovaquie, Malte, Bulgarie, Chypre, Suède

Si les institutions européennes ont commencé à intégrer l'économie sociale dans leurs réflexions politiques au cours des dernières années, un plan d'action commun et la définition de ce secteur au niveau européen n'ont pas encore été élaborés.

Les principaux enjeux au niveau national

Dans l'ensemble des pays présenté ci-dessous, certains **enjeux spécifiques au secteur de l'économie sociale doivent être traités dans les années à venir afin d'assurer son développement** au niveau national :

⁷ CIRIEC, *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, 2016

DANEMARK	<ul style="list-style-type: none"> • Supprimer le monopole des municipalités sur l'économie sociale • Garantir une participation significative des citoyens au développement du domaine de l'économie sociale
FRANCE	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le secteur de l'économie sociale ne se développera pas vers un secteur dirigé par le marché • Palier à la diminution des subventions publiques • Remplacer les 700 000 départs à la retraite prévus d'ici 2025
ITALIE	<ul style="list-style-type: none"> • Unifier un secteur qui souffre d'une forte fragmentation • Palier aux contraintes importantes en matière de financement public • Assurer la mise en œuvre effective de la réforme des entreprises sociales de 2017
PORTUGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Agir face au vieillissement de la population et la baisse du taux de natalité • Soutenir les OES qui souffrent de l'incertitude économique • Améliorer les méthodes dans les OES et ES pour atteindre plus de personnes et être plus efficaces • Améliorer les résultats économiques et sociaux
ROUMANIE	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler à l'employabilité de la population roumaine la plus inactive • Respecter l'objectif de réduire de 580 000 le nombre de personnes en situation de pauvreté d'ici 2020

Transnational: veiller à l'accès des femmes aux emplois à haute responsabilité dans l'économie sociale

C. Cadre légal de la diversité dans l'Union Européenne

À l'instar du concept d'économie sociale, il manque une définition commune de la diversité au niveau européen. La définition de la diversité est étroitement liée à la définition de la discrimination telle qu'elle en découle. La loi, sur la base de la définition de la discrimination, définit les critères sur lesquels il est illégal de discriminer.

La loi sur la non-discrimination en Europe est composée de diverses sources, notamment du droit du Conseil de l'Europe (47 pays), de celle de l'UE (28 États Membres) et des traités des Droits de l'Homme des Nations Unies.

«Unie dans la diversité» : la devise officielle de l'Union européenne, adoptée en 2000, montre que la promotion de la diversité - liée à la non-discrimination - est l'un des principes fondateurs de l'Union européenne, comme le soulignent ses traités fondateurs.

Les directives adoptées par l'UE définissent des objectifs que tous les pays de l'UE doivent atteindre en promulguant des lois au niveau national. Les juges et les procureurs nationaux, lorsqu'ils travaillent sur des affaires liées à la diversité et à la non-discrimination, sont « tenus d'appliquer les garanties prévues par la Convention Européenne des Droits de l'Homme (CEDH) et celles prévues par les directives anti-discrimination de l'UE »⁸. Cependant, les États Membres

⁸ Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne et Conseil de l'Europe, *Manuel sur le droit européen en matière de non-discrimination*, édition 2018

sont libres de décider de la manière d'atteindre les objectifs fixés par l'UE. Ils peuvent élargir le champ de la non-discrimination au niveau national. Un exemple est la liste des motifs de discrimination dans l'UE et entre les États Membres.

En l'absence d'une définition commune de la diversité au niveau de l'UE, les partenaires SENSENET ont décidé d'adopter une approche globale de la diversité et de la discrimination plutôt que de se concentrer sur chacun des motifs de discrimination sur une base individuelle. Cette approche permet d'inclure tous les motifs de discrimination et de ne pas privilégier des profils en particulier.

II. Synthèse de la littérature existante

Pour s’assurer qu’une synthèse complète et transnationale de la littérature est proposée, **chaque partenaire a analysé une liste de rapports, guides et articles existants sur le sujet (Diversité et ES / OES) et l’a traité au niveau national, européen ou transnational.**

PRINCIPAUX CONSTATS

Une économie sociale naturellement inclusive ?

Les OES et ES se considèrent parfois comme naturellement inclusives et ne voient pas l’intérêt de mettre en place des pratiques spécifiques pour intégrer la diversité dans leur organisation.

La diversité comme moteur de la performance

L’inclusion de la diversité améliore les performances sociales et économiques des organisations : le management de la diversité promeut des valeurs positives (ouverture, respect de la différence, engagement social, etc.) qui, à leur tour, favorisent le bien-être du personnel et le partage de la culture d’entreprise, ainsi qu’une image et une réputation positives.

Diversity profiles of candidates and employees in social economy

Les publics issus de la diversité sont mis de côté alors qu’ils représentent souvent une partie des bénéficiaires des OES & ES; ces dernières devraient rendre leurs offres de poste plus compréhensibles et assurer qu’elles soient accessibles au plus grand nombre.

Besoins d’apprentissage

Proposer un apprentissage continu au personnel des OES et ES est crucial, mais celles-ci manquent du temps et des ressources financières suffisantes pour l’assurer.

La flexibilité dans le management

Les managers doivent faire preuve de souplesse et adapter leurs attentes à leurs différents collaborateurs, en fonction de leurs spécificités. Ils doivent respecter les besoins de chacune de façon à encourager leur performance et garantir leur intégration.

DIFFICULTES

Un manque de ressources documentaires sur un sujet aussi spécifique

Il existe très peu de rapports décrivant le lien entre la diversité et l’économie sociale; les rapports, études, projets identifiés se concentrent soit sur l’économie sociale et ses défis, soit sur la diversité.

Différents pays - différentes conclusions

Les définitions de l’économie sociale et de la diversité sont très différentes d’un pays à l’autre du projet, rendant difficile l’observation de constats communs entre des ressources décrivant des contextes et situations nationaux différents.

METHODOLOGIE

- Une quarantaine de références analysées (publications, articles, projets, études)
- Mise au point d’une méthodologie commune de recherche et d’analyse de ressources identifiées entre les partenaires du Consortium

III. Résultats sur les pratiques collectées

A. Méthodologie de travail

Les partenaires ont suivi un **processus commun composé de trois étapes** :

1. Consultations nationales → collecte des pratiques par un questionnaire en ligne
2. Ateliers nationaux avec des parties prenantes de l'ES → évaluation et sélection des pratiques
3. Compilation des données → formulation de recommandations

B. Summary of key findings

Au total, plus de 40 personnes de cinq pays différents ont participé à ces ateliers pour discuter avec les partenaires du Consortium de la diversité des OES et ES, en les aidant à mettre en évidence leurs besoins et à définir des recommandations clés.

Au total, sur les **50** pratiques **collectées** par le partenariat, **26** ont été sélectionnées par les participants aux ateliers de validation nationaux.

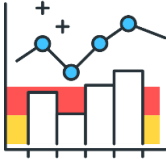



Pays	Partenaire(s)	Pratiques collectées	Pratiques présentées	Pratiques sélectionnées
Danemark	DLF	2	4	4 ⁹
France	FACE	19	10	8
Italie	FGB	18	18	5
Portugal	Aproximar & IBIS	6	6	6
Roumanie	EaSI & CPIP	5	5	3
	Total	50	43	26






Une description de chaque pratiques est disponible sur le site du projet SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>) pour que les utilisateurs aient accès à toutes les informations sur les activités, les résultats, avantages, défis, leçons tirées, etc.







Ces pratiques ont été sélectionnées parmi un panel de pratiques collectées, ces dernières ne représentant pas l'exhaustivité des pratiques innovantes existantes dans les pays couverts par le projet SENSENET.








⁹ Au cours de l'atelier organisé au Danemark, certains participants étaient des représentants d'entreprises sociales et ont présenté leurs propres travaux. Ils ont été sélectionnés par les participants, ce qui explique la différence entre 2 pratiques collectées et 4 pratiques sélectionnées.

Ci-dessous, toutes les pratiques prometteuses sélectionnées et leur domaine(s) d’opération respectif selon une typologie définie par les partenaires du Consortium :

Evaluation de la performance des OES	EPO	
Identification des besoins d’apprentissage des managers d’OES	IBAMO	
Programme de formation des OES	PAFO	
Autre pratique relative à la diversité	APRD	

PAYS	NOM ET COURTE PRESENTATION DES PRATIQUES SELECTIONNEES	DOMAINE D’OPERATION
DANEMARK	Be My Eyes – utiliser la technologie des appels vidéo pour aider les personnes aveugles dans leur vie quotidienne	
	MENSK – donner aux enseignants des outils pédagogiques pour améliorer leur travail d’enseignement aux personnes ayant des difficultés d’apprentissage	
	C:NTACT – favoriser l’intégration sociale des étrangers à travers des expériences de prise de parole en public	
	People Like Us – embauche de personnes atteintes d’autisme à différents degrés dans une brasserie	
ITALIE	Family Audit – certifier les organisations sur leur engagement à améliorer les mesures de protection sociale et de conciliation des temps de vie	

PAYS	NOM ET COURTE PRESENTATION DES PRATIQUES SELECTIONNEES	DOMAINE D'OPERATION
	Master en Management de la Diversité et Égalité des sexes	
	Scuola del Sociale Agorà – formations régulières sur plusieurs sujets liés à l'économie sociale	
	Wellness, people care, conciliation and corporate welfare – former les responsables de l'aide sociale à la promotion des mesures relatives à l'aide sociale et à l'équilibre des temps de vie	
	People First – former le département des ressources humaines de Capodarco Cooperative à la mise en œuvre d'un nouveau système d'approche des ressources humaines basé sur le management des performances.	
FRANCE	<ul style="list-style-type: none"> - FACE - E-Learning sur la Diversité, - Formethic - Formation visant à promouvoir l'égalité professionnelle et à permettre aux organisations d'accueillir des personnes en situation de handicap 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe SOS - Pratiques de recrutement inclusives, - Atout Jeunes Universités - Diversifier l'approvisionnement en profils en connectant les grandes entreprises aux universités, - Entreprises pour la cité - Charter de la Diversité 	
	<ul style="list-style-type: none"> - UDES - Guides RH : fournir aux OES des lignes directrices pour mieux intégrer des profils de diversité, - CNEA : démarche pour l'obtention du Label Diversité 	
	CRESS Pays de Loire : accompagnement des structures d'économie sociale dans la mise en œuvre du «guide d'amélioration des bonnes pratiques» à destination des OES et ES	
	PORTUGAL	Système de management intégré de la performance des ressources humaines – est un processus continu basé sur des manuels de compétences et des workflows qui permettent à OES d'améliorer son processus d'organisation

PAYS	NOM ET COURTE PRESENTATION DES PRATIQUES SELECTIONNEES	DOMAINE D'OPERATION
	<p>Offre de formation - Diriger une évaluation des besoins parmi les coopératives pour créer et leur fournir un plan de formation en management organisationnel</p>	
	<p>Incubateur – fournir aux organisations soutenues des services à valeur ajoutée pour améliorer leur croissance et leur internationalisation</p>	
	<p>Qualification des ONG et de leur personnel - offre aux OES des formations dans les domaines de formation prioritaires (stratégie et management) et un soutien pour la mise en œuvre de plans d'intervention.</p>	
	<p>Consultation et Action - Formation destinée aux personnes désireuses de développer de nouvelles structures sociales</p>	
	<p>Politique de diversité - intégrer la diversité dans tous les travaux de l'entreprise</p>	
ROUMANIE	<p>SPRING - Soutenir la participation des Roms à la vie économique de leur communauté par le biais d'activités génératrices de revenus</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats de solidarité - soutenir les petits producteurs agricoles locaux, réduire la pauvreté et promouvoir la cohésion sociale - Promouvoir un comportement de consommation responsable et le commerce équitable / Soutenir les petits producteurs 	

Les pratiques sélectionnées ont été évaluées par les parties prenantes¹⁰:

SCORES LES PLUS HAUTS



Utilité, pertinence et durabilité

Les parties prenantes reconnaissent la possibilité de répliquer de ces pratiques et l'importance de leur valeur ajoutée dans le management des OES.

SCORES LES PLUS BAS



Acceptabilité et impact attendu

Inquiétude quant au degré d'acceptation et volonté d'adoption de ces pratiques par les OES qui semblent limités.

Les pratiques n'ont pas l'impact escompté par les utilisateur.rices.s.

Fossé entre ce qui est proposé et ce qui est nécessaire.

En résumé, les pratiques sélectionnées répondent aux besoins des OES et peuvent avoir un impact en termes d'efficacité et de succès, assurent un changement de procédures au sein des organisations. Cependant, il dépend de la volonté des OES de vouloir répliquer ces pratiques et d'accepter ce changement de paradigme en interne.

Défis rencontrés et principaux enseignements

En développant leurs pratiques, les OES sont en mesure de voir quels problèmes découlent de l'application de ces pratiques, mais aussi de tirer des enseignements qui les motivent à relever ces défis et qui peuvent revêtir une grande importance pour l'économie sociale.

Les partenaires de SENSENET ont demandé à toutes les OES ayant participé au questionnaire en ligne sur la collecte des pratiques d'indiquer les difficultés rencontrées et les leçons tirées. Elles sont synthétisées ci-dessous et seront utilisées pour les prochains outils de SENSENET.

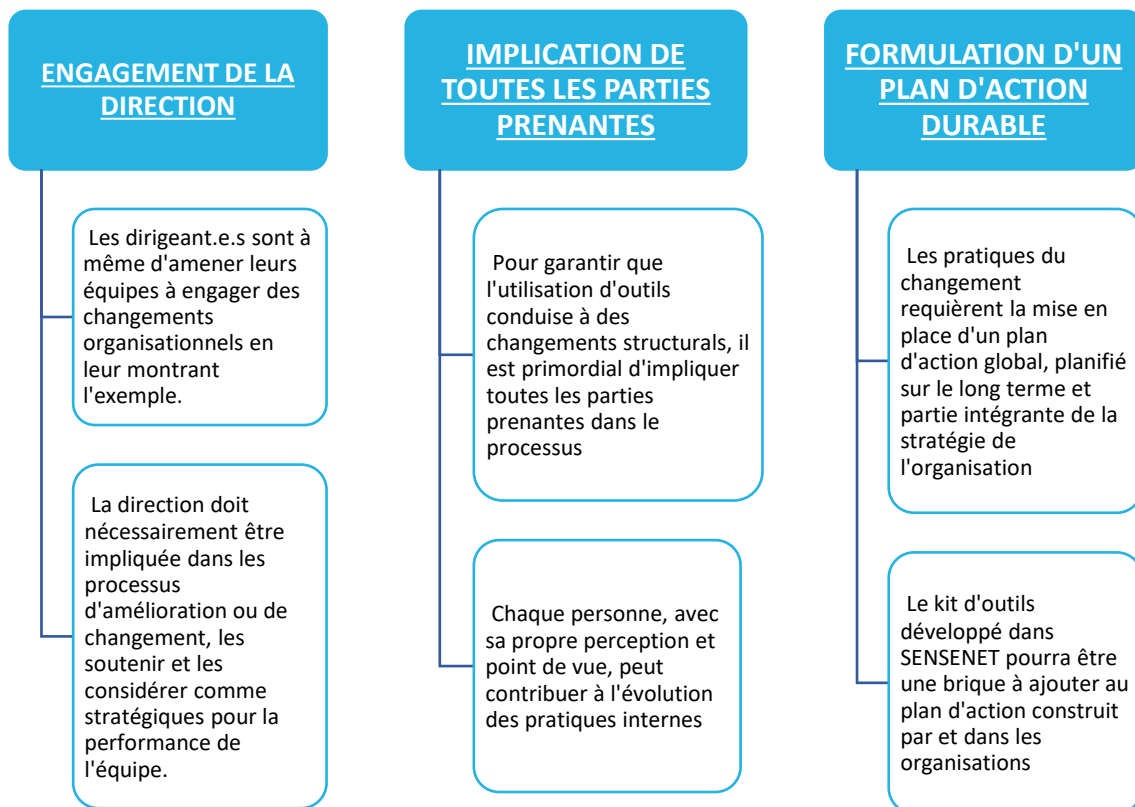
¹⁰ Pour plus d'information sur la méthode d'évaluation, consultez le rapport final disponible sur le site web de SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>)

DEFIS	PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS
<p>Comment impliquer des professionnel.le.s qualifié.e.s dans l'organisation et leur permettre de se former et de participer au processus d'évolution des procédures et des attitudes au sein de l'organisation.</p>	<p>Les membres des conseils d'administration des organisations doivent prendre part aux processus de décision afin de soutenir activement les projets qui garantissent les changements, favorisant ainsi le succès de leur mise en oeuvre.</p>
<p>S'assurer de l'adéquation du contenu des pratiques aux besoins spécifiques des OES et trouver des formateur.rice.s pleinement qualifié.e.s pour répondre aux spécificités du secteur</p>	<p>Prendre en compte le secteur lui-même et bien identifier en amont ce qu'il faut faire pour contribuer à l'applicabilité / mise en oeuvre des outils et des actions</p>
<p>Transférer la valeur ajoutée d'une pratique au management d'entreprise et justifier du temps que les participant.e.s doivent investir dans la formation malgré une vie professionnelle intense.</p>	<p>Les organisations doivent reconnaître l'importance et la valeur de la formation pour leur personnel.</p>
<p>Les OES ne sont parfois pas intéressées par le lancement de processus d'amélioration internes car elles se considèrent naturellement exemplaires sur les thèmes de la diversité et de la lutte contre la discrimination.</p>	<p>Sensibiliser sur les différentes formes de discrimination et la diversité est primordial pour montrer aux OES et ES que le développement d'actions d'intérêt général ne garantit pas en interne des pratiques de recrutement inclusives.</p>
<p>Manque de ressources permanentes, de financement spécifique et de cadre législatif favorable.</p>	<p>La mise à disposition de financements et d'un accompagnement spécifiques à destination des OES et ES est cruciale pour que celles-ci deviennent plus efficaces dans la planification de leur activité, augmentant ainsi leurs chances de durabilité.</p>

IV. Principes clés et recommandations

Les ateliers nationaux présentés ci-dessus ont été une occasion pour les partenaires de remettre en question les outils à créer dans le projet SENSENET en collectant les besoins d'apprentissage des acteurs. Les différentes discussions ont conduit les acteurs à formuler des **hypothèses sur ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre efficacement les nouvelles pratiques au sein des organisations**. Les « principes clés » suivants sont destinés aux OES et EES désirant mettre en œuvre des processus d'amélioration en interne.

A. Prérequis pour la mise en place de processus d'amélioration efficaces



B. Recommandations pour la création d'outils précis et adaptés dans le cadre du projet

Les discussions avec les acteurs ont également conduit à **l'identification de recommandations globales et spécifiques pour chacun des outils qui seront prochainement créés dans le projet SENSENET** : un outil d'évaluation de la performance, un programme d'apprentissage, un modèle de réseau d'apprentissage.

a) Principes clés pour le développement d'outils destinés aux OES et ES

Respect des contextes nationaux

- Prendre en compte les besoins spécifiques à chaque pays
- Trouver le plus grand dénominateur commun sur lequel construire le contenu des outils

Respect des besoins des OES et ES

- S'en tenir aux besoins spécifiques des OES et ES
- Adapter les outils à la structure organisationnelle, la culture et les valeurs des OES et ES

Prise en compte des freins organisationnels

- Créer des outils facilement accessibles et non chronophages

Utilisation d'exemples pratiques et concrets

- S'inspirer d'exemples pratiques et concrets facilite le changement et l'adaptation des pratiques
- Renforcer les outils avec des bonnes pratiques remontées par les parties prenantes

Les partenaires de Sensenet ont recueilli des recommandations de différents acteurs : des expert.e.s en économie sociale ou en diversité, des organisations et entreprises de l'économie sociale, des réseaux nationaux de l'économie sociale, etc.

b) Recommandations concernant l'outil d'évaluation de la performance (2019)

SENSENET construira un outil d'évaluation de la performance permettant aux OES/ES de diagnostiquer leurs compétences et leurs besoins en apprentissage et leur fournissant un ensemble de recommandations pour améliorer leur performance en termes de recrutement et de management.

❖ En faire un outil permettant de déconstruire les idées préconçues

- Pour un manager ou un RH, l'utilisation d'un outil d'évaluation peut être une première étape pour **se rendre compte de ses propres stéréotypes**, puis pour déconstruire ses idées préconçues.
- Au cours de la création de l'outil, le Consortium doit conserver cet angle d'un **outil qui permette une prise de conscience des utilisateur.rice.s**.

❖ En faire un outil valorisé et stratégique dans l'organisation

- Un outil d'évaluation de la performance (et les résultats qui découlent de son utilisation) doivent être considérés et **pris en compte dans la construction de la stratégie** d'une organisation.
- Les **indicateurs doivent être réévalués au fil de l'eau**, et non pas une seule fois à la première réponse au questionnaire. Cet outil doit faire partie d'un processus d'amélioration continue.

c) Recommandations sur le programme d'apprentissage (2019-2020)

Pour les organisations souhaitant améliorer leurs performances en matière de recrutement et de gestion de profils divers, une bonne façon de le faire est de suivre une **formation à la diversité, car elle favorise la sensibilisation à la diversité ainsi qu'un environnement de travail inclusif et efficace**.

❖ Sensibilisation et amélioration des compétences

- Un programme de formation à la diversité doit encourager **deux dimensions du progrès : la sensibilisation et les compétences**. Un programme d'apprentissage efficace devrait permettre ces deux phases d'amélioration pour les utilisateur.rice.s.
- La seconde phase de la montée en compétences doit se concentrer sur le management de la diversité, les RH et managers étant les cibles du projet SENSENET.

❖ Une approche globale de la diversité

- Considérer la diversité comme un facteur de performance pour les organisations
- Le programme d'apprentissage sera construit autour d'une vision approche globale de la diversité, dans une logique de plus grand dénominateur commun, ce qui garantira **une prise en compte de tous les types de différences** dans les outils développés.

❖ Utilisation d'un format mixte

- Pour assurer que la formation soit impactante, un **format mixte**, alliant des sessions en présentiel et d'autres en ligne, doit être privilégié
- Les **sessions en présentiel** doivent être organisées de façon à amplifier le phénomène de **prise de conscience et déconstruction des stéréotypes** chez les participant.e.s. Cela doit passer notamment par la mise en place de discussions et **moments de partage** entre les participant.e.s.
- Par la suite, les **sessions en ligne** seront bénéfiques pour aller plus loin et **renforcer les compétences et connaissances**, et notamment sur des éléments de contexte ne nécessitant pas le partage avec d'autres participant.e.s, telles que des informations sur le contexte légal ou les statistiques.

❖ Evaluation de l'impact

- Evaluer l'impact d'une formation est essentiel pour garantir son **influence** sur le **comportement et les croyances** des apprenant.e.s sur le long terme.
- Cette évaluation peut être faite à travers des quiz (avant/après la formation), des questionnaires de satisfaction, l'observation de l'évolution des pratiques au sein des organisations, cas échéant.

d) Recommandations pour le modèle de réseau d'apprentissage (2020)

La dernière étape du projet SenseNet sera de construire une méthodologie pour mettre en œuvre tous les outils créés dans le projet, notamment par **l'élaboration d'un guide et un modèle de coaching**. L'**objectif** est que les utilisateurs soient **en mesure de développer des parcours d'apprentissage et des plans d'action dans leurs organisations**, et en réseau avec les gestionnaires et les ressources humaines spécialisées sur la gestion de la diversité pour trouver l'inspiration.

❖ Impliquer les utilisateur.rice.s finaux.ales dans les phases de test

- Il est essentiel de développer le modèle d'apprentissage avec des phases de test, en **impliquant les bénéficiaires dès sa construction**. Cette implication peut passer par la création de prototypes, l'organisation de sessions d'aller-retours/retours d'expériences et la demande aux bénéficiaires d'évaluer la méthodologie au cours de phases de tests.
- Cela permettra aux partenaires de s'appuyer sur ces retours pour adapter et améliorer la méthodologie avant de la disséminer dans sa version finale.

❖ Animer le réseau d'apprenant.e.s

- Ce sera le rôle du Consortium SENSENET d'animer le réseau d'apprenant.e.s et de leur **fournir des opportunités d'échanges et de retours d'expérience**, pour encourager le soutien et l'inspiration mutuel entre pairs.
- Quelques idées pour rendre la communauté active et utile à ses membres : organisation de webinars, promotion de réunions locales entre participant.e.s, etc.

❖ Formations de formateur.rice.s

- Les partenaires SENSENET créeront un groupe de coach, composé de managers et RH expérimentés d'OES et ES, qui soutiendront leurs pairs cherchant à améliorer leurs pratiques en utilisant les outils créés dans le cadre du projet.
- Les coachs adopteront une approche de formation de formateur.rice.s, pour garantir que les **coché.e.s soutiendront à leur tour d'autres organisations**.
- L'adoption d'une telle approche garantira la dissémination des outils du projet et maximisera l'impact de celui-ci sur les OES et ES.

En conclusion, l'ensemble d'outils créés au sein de SENSENET aura pour objectif de soutenir les organisations et les entreprises de l'économie sociale en les adaptant à leur contexte organisationnel. L'un des objectifs consiste à diffuser les résultats obtenus afin d'influer le plus possible sur les managers et les ressources humaines des OES et des ES.

Cela nécessite **une solide stratégie de diffusion à développer au préalable**. Identifier les principaux acteurs, les principaux chefs de réseau, les formateurs spécifiques sur lesquels compter pour relayer l'information au sein de leurs propres réseaux d'organisations et entreprises d'économie sociale ; approcher les organisations nationales d'économie sociale profondément implantées au niveau local ; se rapprocher des réseaux européens de l'économie sociale¹¹ existants, ainsi que des ressources humaines spécifiques, des managers ou des réseaux sur la diversité¹², sont différents exemples d'actions à entreprendre pour assurer la diffusion du projet au niveau européen et maximiser son impact.

¹¹ Quelques réseaux européens d'économie sociale: Social Economy Europe (SEE), REVES, RIPESS, DIESIS, etc.

¹² Réseaux : European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE), etc..

V. Recommandations au niveau politique

Ces recommandations ont pour objectif de suggérer des mesures et des actions visant à promouvoir un changement de paradigme permettant de résoudre les principales difficultés aux niveaux national et européen. La littérature existante sur l'économie sociale et les échanges avec les acteurs impliqués dans les activités SENSENET ont permis de soulever ces difficultés.

A. Difficultés pour accéder aux informations sur l'impact des activités des OES et ES

Cette difficulté a un impact sur la reconnaissance sociale des OES et des EES, ce qui entraîne un manque de connexion entre les acteurs, un manque de diffusion des meilleures pratiques et la création de partenariats pour des opportunités innovantes. Une solution possible à ce problème consisterait à investir dans des comptes satellites¹³ pour l'économie sociale.

B. Besoins d'apprentissage des managers et RH des OES et ES

Afin de rester au courant des besoins réels des sociétés, il est nécessaire qu'aussi bien les managers que les RH des OES et ES puissent suivre des formations. Les **programmes de formation doivent être mis à jour**, en mettant l'accent sur les techniques de leadership et de management, la durabilité financière et les méthodes de motivation durables.

C. Besoin d'incitations pour un management de la diversité

Une **incitation** pour le management de la diversité pourrait être la **promotion de la Charte de la Diversité** auprès des OES et ES. Cette initiative de la Commission Européenne a été créée pour encourager les employeur.euse.s à mettre en place et développer des politiques et pratiques en faveur de la diversité.

D. Révision des concepts d'OES et ES

La révision de ces concepts en concepts communs pour différents pays améliorerait les études pour la création de nouvelles politiques en matière d'économie sociale et favoriserait l'échange de bonnes pratiques entre entités de différents pays.

E. Investissements dans les projets des OES et ES

Les EES devraient bénéficier des marchés intérieurs des pays, l'accès aux fonds structurels est difficile. Pour obtenir un financement pour leurs projets, les OES et les EES doivent souvent rechercher des investissements privés. **Il est donc crucial de développer un outil permettant aux OES et EES de démontrer leur impact social, afin que ces dernières puissent promouvoir leur valeur ajoutée lors de la recherche d'opportunités de financement.**

¹³ CIRIEC, Manuel pour l'établissement des comptes satellites des entreprises de l'économie sociale (coopératives et mutuelles), 2006: ce manuel, préparé par le CIRIEC, donne des directives sur la manière d'établir un compte satellite.



SENSENET

www.sensenet-project.org

*Cette publication est une synthèse du rapport “Enhancing diversity in social economy organisations and enterprises across the European Union – a state-of-the-art on existing practices”, disponible sur le **site web du projet SENSENET** (<http://www.sensenet-project.org/>).*

PARTNERS

