



SENSENET

Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



Promouvoir la diversité dans les organisations et entreprises de l'économie sociale dans toute l'Union Européenne – un état-de-l'art des pratiques actuelles

Octobre 2018

*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, pour le Réseau de Durabilité des Entreprises Sociales, 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, qui se déroule entre septembre 2017 et août 2020, a lieu dans 5 pays (Danemark, France, Italie, Portugal et Roumanie) avec 7 organisations impliquées, listées ci-dessous.

	<p><a href="http://www.aproximar.pt">www.aproximar.pt</a></p>
	<p><a href="http://www.cpip.ro">www.cpip.ro</a></p>
	<p><a href="http://www.detlaerendefaengsel.org">www.detlaerendefaengsel.org</a></p>
	<p><a href="http://www.easi-socialinnovation.org">www.easi-socialinnovation.org</a></p>
	<p><a href="http://www.fondationface.org">www.fondationface.org</a></p>
	<p><a href="http://www.fondazionebrodolini.it">www.fondazionebrodolini.it</a></p>
	<p>-</p>

La mise en œuvre de ce projet part d'un constat : les organisations de l'économie sociale (OES) et les entreprises sociales (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 intégrer la diversité via le développement et l'expérimentation d'outils et de formations adaptés.**

Les principaux outils du projet SENSENET seront :

- Cette publication : un **état de l'art** identifiant les **pratiques existantes** dans différents pays européens, axé sur l'amélioration des performances des managers et des ressources humaines des OES en renforçant le potentiel des travailleurs défavorisés. Ce rapport est le résultat d'un projet pilote. Ainsi, **tous les résultats et observations présentés ici découlent d'une recherche exploratoire.** Ils aideront le Consortium à développer les futurs outils présentés ci-dessous,
- 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 diversité dans ces organisations,
- un **programme d'apprentissage**, facilement accessible, offrant aux responsables des OES et au personnel des ressources humaines des parcours d'apprentissage efficaces, afin de mettre à niveau ou de promouvoir leurs compétences en management de la diversité, en recrutement et en management du personnel,
- 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.**

## PREFACE

La promotion de la représentativité et de l'égalité des chances pour les personnes appartenant à des groupes socialement vulnérables fait depuis toujours partie de la matrice des organisations de l'économie sociale (OES) ainsi que des entreprises (ES). Mais promeuvent-elles suffisamment, en interne, une politique de diversité ?

**Le Consortium du projet SENSENET**, composé de sept organisations de cinq pays différents de l'Union européenne, conscient de la difficulté de promouvoir la diversité dans les OES et les ES, **a pour objectif de contribuer à la construction d'outils et de références de pratiques pour aider les managers et les responsables ressources humaines à recruter, recevoir et fidéliser les employés issus de groupes socialement vulnérables.**

Le rapport "Renforcer la diversité des organisations et des entreprises de l'économie sociale dans l'Union européenne : un état-de-l'art des pratiques existantes" est la première production intellectuelle du projet SENSENET dans le cadre duquel les organisations partenaires réalisent un diagnostic national des pratiques existantes et de leur diffusion.

Étonnamment, malgré la prise de conscience générale de la nécessité d'organisations plus inclusives, la plupart résistent pour ce qui est de l'adoption de nouvelles pratiques contribuant à un meilleur management de la diversité.

**Le secteur de l'économie sociale** devrait poursuivre son objectif et être un pionnier dans la promotion de l'égalité des chances

sans distinction de race, d'origine ethnique, de couleur, de nationalité, de genre, de religion, d'âge, d'orientation sexuelle, d'état civil, de handicap physique ou mental, etc., et être un **phare dans la promotion de la diversité.**

Compte tenu des changements sociétaux que nous observons, les organisations de l'économie sociale (OES) et les entreprises (ES) ne pourront contribuer à un marché du travail plus juste et plus équitable que si elles reflètent elles-mêmes la diversité qu'elles défendent pour la société.

Les organisations d'économie sociale (OES) et les entreprises (ES) dirigent leurs services vers la société. En représentant différents secteurs, elles abordent et comprennent mieux tous les publics qui composent ce collectif.

La promotion de politiques de diversité procure des avantages aux organisations et à leurs employés. Cependant, il ne suffit pas d'introduire des employés ayant des caractéristiques différentes dans les structures. Il est nécessaire de créer un environnement accueillant pour les recevoir, afin qu'ils puissent se développer professionnellement et exprimer leurs identités.

L'objectif de ce rapport est double : identifier les pratiques innovantes facilement reproductibles d'un pays et d'un contexte à l'autre, et formaliser certaines recommandations pour le développement des futurs outils prévus dans le projet SENSENET.

## TABLE DES MATIERES

<b>PREFACE</b> .....	<b>4</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Contexte de l'économie sociale et de la diversité en Europe</b> .....	<b>8</b>
<b>A. Définition des OES/ES</b> .....	<b>8</b>
<b>B. Résumé du contexte de l'UE sur l'économie sociale et les problématiques actuelles</b> .....	<b>11</b>
L'économie sociale européenne en chiffres .....	11
<b>C. Profils de l'économie sociale par pays</b> .....	<b>14</b>
<b>D. Cadre légal sur la diversité dans l'Union Européenne</b> .....	<b>16</b>
<b>II. Synthèse de la littérature existante</b> .....	<b>20</b>
<b>A. Méthodologie</b> .....	<b>20</b>
<b>B. Synthèse des principaux constats</b> .....	<b>20</b>
<b>C. Difficultés</b> .....	<b>22</b>
<b>III. Résultats sur les pratiques collectées</b> .....	<b>23</b>
<b>A. Méthodologie de travail</b> .....	<b>23</b>
<b>B. Résumé des principaux constats</b> .....	<b>24</b>
<b>IV. Principes clés et recommandations</b> .....	<b>32</b>
<b>A. Prérequis pour la mise en place de processus d'amélioration efficaces</b> .....	<b>32</b>
<b>B. Recommandations pour la création d'outils précis et adaptés dans le cadre du projet SENSENET</b> .....	<b>33</b>
a) Principes clés pour le développement d'outils destinés aux OES et aux ES .....	33
b) Recommandations pour l'outil d'autodiagnostic (2019) .....	34
c) Recommandations pour le programme d'apprentissage (2019-2020) .....	35
d) Recommandations pour le modèle de réseau d'apprentissage / kit pédagogique (2020) .....	36
<b>V. Recommandations au niveau politique</b> .....	<b>38</b>
<b>A. Difficultés pour obtenir des informations sur l'impact des activités des OES et ES</b> .....	<b>38</b>
<b>B. Besoins d'apprentissage des RH et managers des OES et ES</b> .....	<b>39</b>
<b>C. Besoin d'incitations pour recruter dans la diversité</b> .....	<b>39</b>
<b>D. Révision des concepts d'OES et ES</b> .....	<b>40</b>
<b>E. Investir dans les projets d'OES et ES</b> .....	<b>40</b>
<b>REMARQUES ET CONSIDERATIONS FINALES</b> .....	<b>42</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>43</b>
<b>A. Annexe 1 – Profils pays</b> .....	<b>43</b>
<b>B. Annexe 2 – Critères de discrimination</b> .....	<b>48</b>
<b>C. Annexe 3 – Pratiques sélectionnées</b> .....	<b>51</b>

# INTRODUCTION

## La nécessité d'un marché du travail plus équitable

Lors de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable à Rio de Janeiro en 2012, les objectifs de développement durable (ODD) ont été créés afin de fixer des objectifs universels pour relever les défis environnementaux, politiques et économiques urgents auxquels notre monde est confronté<sup>1</sup>. La promotion de l'égalité entre les populations, par exemple en matière d'accès à un emploi décent, est l'un des principaux problèmes urgents que les objectifs de développement durable ont l'intention de résoudre, à travers le cinquième objectif sur l'égalité des sexes et le huitième objectif sur la promotion du travail décent et de la croissance économique. Assurer l'égalité entre tous est crucial, **à un moment où les pays deviennent de plus en plus diversifiés, dans les sociétés comme sur le marché du travail**<sup>2</sup>. L'augmentation du vieillissement de la population, du nombre de femmes intégrant le marché du travail, de groupes définis par des caractéristiques individuelles telles que le sexe ou l'orientation sexuelle et l'augmentation de l'immigration en 2015-2016 font partie des nombreux facteurs qui renforcent la question de l'intégration de ces populations. Cependant, force est de constater qu'il reste encore beaucoup à faire **pour garantir l'égalité, la non-discrimination et l'employabilité inclusive au sein de nos organisations, qu'elles soient publiques ou privées, dans l'Union européenne ou ailleurs**<sup>3</sup>. Notre marché du travail ne reflète généralement pas la réalité de nos sociétés. Cette observation alarmante a notamment conduit la Commission européenne à prendre des mesures en mettant en place une stratégie en faveur de la diversité et de l'inclusion visant à promouvoir la diversité au sein de son personnel, en 2017.

## Le rôle potentiel du secteur de l'économie sociale

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 exclus, tels 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'UE<sup>4</sup> (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.

## Approche du Consortium

Pour s'attaquer à ce problème de diversité au sein des organisations et des entreprises de l'économie sociale, sept organisations européennes du Portugal, du Danemark, de la Roumanie, de l'Italie et de la France ont uni leurs forces autour du projet SENSENET. Dans certains de ces

---

<sup>1</sup> [www.undp.org](http://www.undp.org)

<sup>2</sup> International Diversity Forum, 22 janvier 2018 OCDE, Note

<sup>3</sup> Agence des Droits Fondamentaux de l'Union européenne, *Rapport sur les Droits Fondamentaux 2018*, 2018

<sup>4</sup> CIRIEC, *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, 2016

pays, les processus de recrutement et de management incluant la diversité restent un terrain inexploré de l'économie sociale, car ils manquent d'outils adéquats et de modules de formation adaptés. Capitalisant sur leurs différences nationales et leurs acceptations respectives de la diversité et de l'économie sociale, **les organisations du Consortium SENSENET travailleront ensemble à la création d'outils et de modules de formation destinés aux managers et aux ressources humaines des organisations de l'économie sociale (OES) et des entreprises (ES), afin de leur permettre de s'occuper du recrutement, de l'accueil et du maintien dans l'emploi des personnes vulnérables.**

### **Objectifs du rapport**

La présente publication 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**. Ce rapport est le résultat de toutes les découvertes 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, répondant aux besoins des OES et des ES en matière de recrutement et de gestion de capital humain divers pour favoriser leur performance.



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

## A. Définition des OES/ES

Les définitions d'Organisation de l'Économie Sociale et d'Entreprise Sociale constituent la base des travaux de toutes les entités liées à l'économie sociale, ce qui a un impact considérable sur le développement et la croissance des pays. Chaque pays a une approche spécifique et une définition juridique différente<sup>5</sup>, ce qui explique pourquoi les concepts théoriques des OES et des ES seront présentés au niveau européen. En effet, le grand nombre de nouveaux concepts émergents autour de l'économie sociale reflète le manque de consensus à ce sujet, ce qui la rend plus difficile à reconnaître. Selon Filho (2002)<sup>6</sup>, les différences entre les concepts sont liées à des contextes sociopolitiques spécifiques et à des interprétations du rôle de ces initiatives dans la société.

Le rapport réalisé par le CIRIEC en 2017 avait pour objectif d'étudier l'évolution récente de l'économie sociale dans l'Union européenne et ses États membres. La **définition 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 événement 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”<sup>7</sup>.*

Selon la même source, les principes de l'économie sociale sont les suivants :

- la primauté de l'individu et de l'objectif social sur le capital,
- l'adhésion volontaire et ouverte,
- le contrôle démocratique exercé par les membres (ne concerne pas les fondations, celles-ci n'ayant pas de membres),
- la combinaison des intérêts des membres / usagers et / ou de l'intérêt général,
- la défense et l'application du principe de solidarité et de responsabilité,
- la gestion autonome et l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics,
- la plupart des excédents sont utilisés dans la poursuite d'objectifs de développement durable, de services d'intérêt pour les membres ou d'intérêt général.

<sup>5</sup> Les différentes définitions juridiques sont disponibles pour chaque pays dans l'annexe 1 “Profils des pays”

<sup>6</sup> Filho, G. C. d. F., *Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais.*

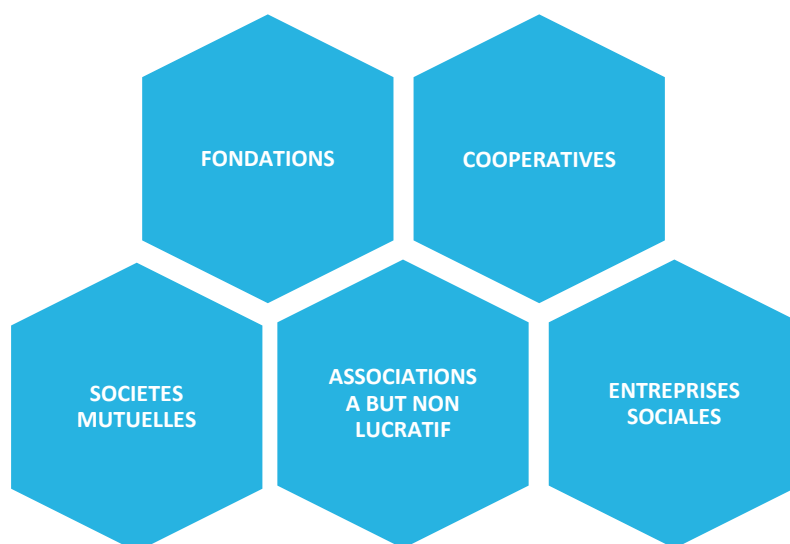
<sup>7</sup> Comité Économique et Social Européen (CESE), *Évolutions Récentes de l'Économie Sociale dans l'Union Européenne – Résumé*, 2017

## Organisation de l'économie sociale (OES)

Selon le Comité Économique et Social Européen (voir note 5), le **«concept d'économie sociale» est largement reconnu dans des pays comme la France (qui a créé le concept) et le Portugal.** Dans ces pays, l'économie sociale est reconnue 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, coexistant avec des concepts tels que le secteur sans but lucratif, le secteur associatif et l'entreprise sociale.

En effet, les termes «sans but lucratif», «secteur tiers», «société civile et secteur associatif», «responsabilité sociale des entreprises», «entreprises sociales» et «innovation sociale» sont des concepts liés à l'économie sociale utilisés dans les pays de l'UE.

Voici des exemples d'organisations d'économie sociale en termes de status :



## 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.** Selon le Ministère du Commerce et de l'Industrie (2002), cité par Defourny, J. (2009), **«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»<sup>8</sup>.**

---

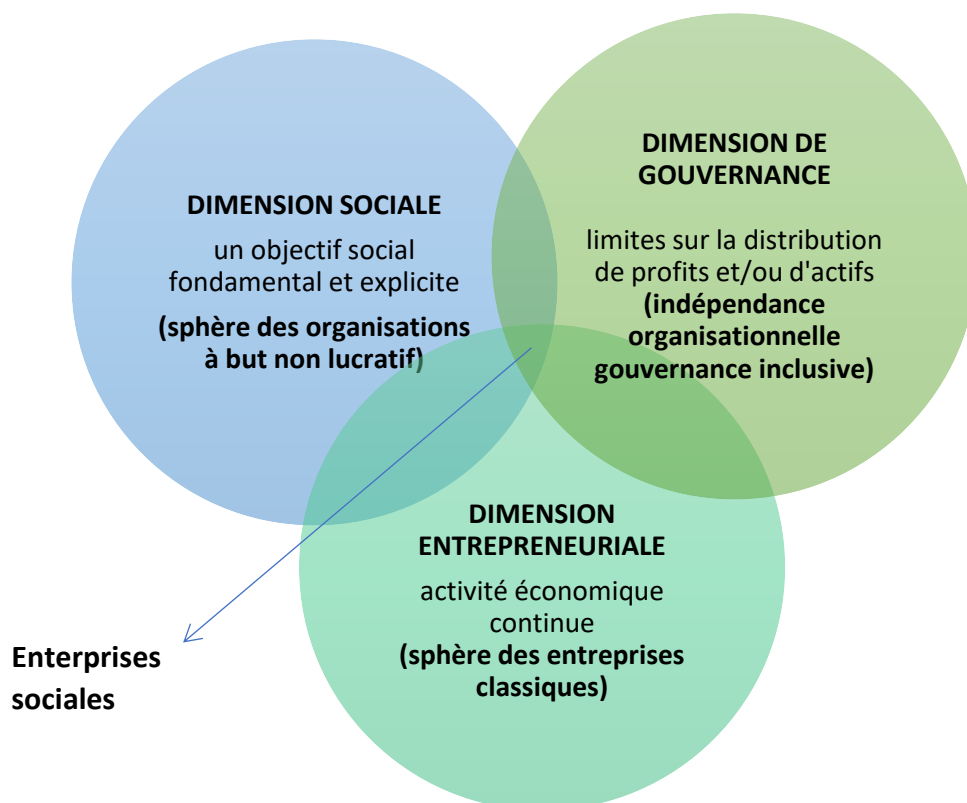
<sup>8</sup> Defourny, J., *The other economy interntional Dictionary - Social Enterprise*, 2009, pp. 188-192

Malgré l'intérêt croissant que suscitent en Europe les entreprises sociales, il reste encore beaucoup à apprendre, raison pour laquelle la Commission Européenne a mené une étude en 2013 dans le prolongement de l'Initiative pour l'Entrepreneuriat Social (IES).

La définition de l'IES comprend les trois dimensions clés d'une entreprise sociale<sup>9</sup> :

- « **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 engagé 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 ».

Fig. 1 : Les trois dimensions d'une entreprise sociale



Outre d'autres résultats intéressants, l'étude a rendu opérationnelle la définition existante d'entreprise sociale (la distinguant des autres entreprises et organisations de l'économie sociale). Voici les **critères / conditions pour devenir une entreprise sociale** :

<sup>9</sup> Commission Européenne (CE) – Emploi, affaires sociales et inclusion, „ Une carte des entreprises sociales et leurs écosystèmes en Europe Commission Européenne – Résumé, 2014

- «L'organisation doit exercer une activité économique : cela signifie qu'elle doit exercer une activité continue de production et / ou d'échange de biens et / ou de services.
- Elle doit poursuivre un objectif social explicite et primordial : un objectif social est un objectif qui profite à la société;
- Il doit y avoir des limites à la répartition des bénéfices et / ou des actifs : l'objectif de ces limites est de donner la priorité à l'objectif social par rapport à la recherche du profit ;
- Elle doit être indépendante, c'est-à-dire indépendante de l'État et des autres organisations traditionnelles à but lucratif;
- Elle doit avoir une gouvernance inclusive, c'est-à-dire caractérisée par des processus décisionnels participatifs et / ou démocratiques ».

Cette définition opérationnelle représente «le type idéal», car, en général, les entreprises partagent la plupart de ces conditions, mais pas toutes, comme indiqué dans la conclusion de l'étude. Malgré l'augmentation du nombre de formes juridiques ou de statuts juridiques créés dans certains pays (Italie ou France, par exemple), il existe encore des entités «cachées parmi les formes juridiques existantes (...) telles que les associations, les fondations, les coopératives ou les sociétés par actions» (voir note 5).

Ces dernières années, certains pays européens ont adopté des lois pour réglementer l'économie sociale selon différentes approches :

- Nouvelle forme juridique en adaptant les formes juridiques des coopératives existantes (comme en France ou en Italie) ou en reconnaissant les coopératives sociales (Portugal, par exemple),
- Création d'un statut juridique (comme le Danemark ou l'Italie),
- Reconnaissance de types spécifiques d'organismes à but non lucratif.

Les entreprises sociales doivent faire face à certains obstacles liés à : la difficulté à comprendre le concept ; le manque de services spécialisés ; le manque de cadres légaux ; l'accès aux marchés ; l'accès au financement et l'absence de mécanismes communs pour mesurer de l'impact (2014)<sup>10</sup>. Même si l'Europe s'intéresse de plus en plus aux entreprises sociales, les approches juridiques, institutionnelles et politiques diffèrent d'un pays à l'autre. C'est un fait que les partenaires du Consortium devraient prendre en compte dans leurs travaux.

## B. Résumé du contexte de l'UE sur l'économie sociale et les problématiques actuelles

### L'économie sociale européenne en chiffres

Dans l'Union Européenne, l'économie sociale représente **plus de 2,8 millions d'organisations et d'entités**, soit 10% des organisations européennes. Ce secteur fournit **13,6 millions d'emplois rémunérés en Europe**, conjointement avec plus de **82 millions d'Européens actifs grâce au volontariat**<sup>11</sup>. Ces chiffres illustrent l'importance du secteur de l'économie sociale pour le développement économique européen. Ce secteur a prouvé sa capacité de résilience à travers les différentes crises qui ont frappé l'Europe : économiques, sociales et financières. La capacité de l'économie sociale à créer des emplois au niveau local et à contribuer au dynamisme des territoires explique sa résilience.

<sup>10</sup> Commission Européenne (CE) – Emploi, affaires sociales et inclusion, *Une carte des entreprises sociales et leurs écosystèmes en Europe* Commission Européenne – Résumé, 2014

<sup>11</sup> CIRIEC, *L'évolution récente de l'économie sociale dans l'Union européenne*, 2016

## Un secteur qui a besoin de visibilité et de reconnaissance dans l'UE

Malgré les signes de croissance et de contribution à l'économie européenne, **l'économie sociale est restée longtemps invisible pour la société civile et pour les institutions européennes et a longtemps été considérée comme une «économie de plâtre»**. La force de frappe de cette économie est inférieure à celle des autres secteurs, souvent plus organisés et disposant de moyens supérieurs, ce qui a une plus grande capacité d'impact sur les politiques publiques.

La diversité des acteurs et l'absence d'une définition commune de l'économie sociale entre les États Membres, comme expliqué ci-dessus dans le présent rapport, compliquent depuis longtemps la promotion et la reconnaissance de ce secteur au niveau européen et empêchent les institutions européennes de voir le développement de l'économie sociale comme une priorité absolue à mettre à leur ordre du jour.

Ces dernières années, un changement perceptible s'est opéré et doit être renforcé. Cela est notamment dû à la participation de la Commission Européenne au développement de ce secteur en croissance. En 2011, trois commissaires européens ont entamé les travaux en **lançant l'Initiative pour l'Entrepreneuriat Social en 2011, qui visait à créer un écosystème favorable au développement des acteurs de l'économie sociale en Europe**. Cette première étape a conduit plusieurs États Membres, tels que l'Espagne, la Grèce, le Portugal, la France, etc., à mettre en œuvre une législation nationale visant à promouvoir l'économie sociale. L'initiative a été suivie par la création du **GECES, le Groupe d'Experts de la Commission sur l'Entrepreneuriat Social**. En 2016, ce groupe, composé de 70 membres de différents pays et créé pour six ans (2012-2017), a soumis un rapport<sup>12</sup> appelant à des actions concrètes et donnant 13 recommandations en faveur de l'économie sociale, organisé autour de quatre thèmes principaux :

- accroître la visibilité et la compréhension des entreprises sociales ;
- aider les entreprises sociales à accéder au financement ;
- améliorer l'environnement juridique ;
- stimuler la croissance économique et le développement international.

Par son ambition de doter les managers et les ressources humaines de l'économie sociale d'outils pour améliorer leurs compétences en gestion de la diversité, ainsi que par sa volonté de créer un réseau d'organisations engagées, le projet SENSENET contribue directement aux premier et quatrième domaines «accroître la visibilité et la compréhension des entreprises sociales” et “stimuler la croissance économique et le développement international". Le projet SENSENET permettra aux acteurs de sensibiliser à la diversité mais également à l'économie sociale et aux défis auxquels le secteur est actuellement confronté au niveau national mais également européen.

La présentation du rapport GECES a conduit à la création d'un **groupe de travail interne au sein de la Commission Européenne**, composé de membres de différentes directions générales, en janvier 2017. Le groupe a défini cinq domaines clés de travail nécessaires pour favoriser le développement de l'économie sociale :

- accès au financement ;
- accès aux marchés ;
- amélioration des conditions-cadres ;
- innovation sociale, technologies et nouveaux modèles économiques ;
- dimension internationale.

Si la création d'un groupe de travail interdisciplinaire est un premier pas pour insuffler un "esprit

---

<sup>12</sup> GECES, *Social enterprises and the social economy going forward*, October 2016

d'économie sociale" dans les différentes politiques préparées par la Commission, **les acteurs de l'économie sociale regrettent l'absence d'un plan d'action européen ambitieux et cohérent pour le développement de l'économie sociale, qui doit encore être construit**<sup>13</sup>.

### **L'engagement des États Membres pour la promotion de l'économie sociale**

S'il reste encore beaucoup à faire pour favoriser le développement et l'acceptation de l'économie sociale en Europe, certains pays et institutions ont déjà reconnu la capacité de ce secteur à apporter des solutions aux défis auxquels l'UE est actuellement confrontée. Ces derniers mois, les présidences de l'Europe, telles que le Luxembourg et la Slovaquie, ont mis l'économie sociale à l'ordre du jour, ce qui a mené à la signature de plusieurs Déclarations<sup>14</sup> :

**2014 La Stratégie de Rome "Libérer le potentiel de l'économie sociale pour la croissance de l'UE"** (18 Novembre 2014)

- ➔ Rappeler le rôle crucial de l'économie sociale dans la stimulation d'une croissance durable, la promotion de l'inclusion et du bien-être et la création de partenariats, aux niveaux local et national.

**2015 La Déclaration de Luxembourg, "Feuille de route pour un écosystème plus complet pour les entreprises sociales"** (4 Décembre 2015)

France, Italie, Luxembourg, Slovaquie, République de Slovénie, Espagne

- ➔ Souligner l'importance de développer une compréhension commune de l'économie sociale.

**2015 Les conclusions du Conseil de l'UE, "La promotion de l'économie sociale en tant que moteur essentiel du développement économique et social en Europe"** (7 Décembre 2015),

- ➔ Inviter les États Membres et la Commission à mettre en œuvre des stratégies et des programmes locaux visant à promouvoir l'économie sociale, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale, par le biais de dialogues constructifs entre les acteurs aux niveaux local et européen.

**2016 La Déclaration de Bratislava, "L'économie sociale en tant qu'acteur essentiel pour apporter des réponses efficaces aux défis de société actuels dans l'UE et le monde"** (1er Décembre 2016)

Chypre, République de Slovénie, Roumanie, Italie, Slovaquie, Luxembourg, Espagne, République Tchèque, France, Grèce,

- ➔ Appeler les États membres à mettre en œuvre les recommandations du GECES.

**2017 La Déclaration de Ljubljana, "Renforcer les entreprises sociales dans l'ESS – Vers une coopération renforcée et structurée entre l'UE et l'Europe du Sud-Est"** (25 Avril 2017)

République de Slovénie, Croatie, Serbie, Bosnie Herzégovine, Montenegro, Kosovo, Albanie, Luxembourg,

- ➔ Renforcer la coopération et le réseau d'économie sociale entre l'Union européenne et l'Europe du Sud-Est, notamment en ce qui concerne la réponse au défi émergent des migrants et des réfugiés.

<sup>13</sup> Chorum & Pour La Solidarité, *Les actions de la Commission Européenne pour l'économie sociale en 2017-2018*, mars 2018

<sup>14</sup> CIRIEC, *Évolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union Européenne*, 2016.

## 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, République de Slovénie, Malte, Bulgarie, Chypre, Suède

- ➔ Appeler l'Europe à donner une impulsion forte à l'économie sociale 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.

En résumé, 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.

### C. Profils de l'économie sociale par pays

Afin de comprendre l'impact de l'économie sociale sur le développement et la croissance des pays, le meilleur moyen d'analyser tous les résultats obtenus des pays des partenaires SENSENET (Danemark, France, Italie, Portugal et Roumanie) est de les comparer.

#### Cadre de l'économie sociale

Premièrement, **il est important de comprendre les différentes perspectives en termes de définitions juridiques de l'ES et les concepts qui y sont attachés.**

En examinant plus en détail chacun de ces pays, les cadres de l'économie sociale sont les suivants :

PAYS	CADRE
<b>Danemark</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le concept coexiste avec d'autres concepts tels que le secteur non-lucratif, le volontariat et l'entreprise sociale.</li><li>▪ Le Danemark dispose d'un cadre juridique spécifique: «<b>Loi sur les entreprises sociales enregistrées</b>».</li></ul>
<b>France</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le concept d'économie sociale et solidaire coexiste avec des concepts tels que l'entrepreneuriat social, l'économie collaborative, l'économie circulaire, etc.</li><li>▪ La France dispose d'un cadre juridique sur «<b>l'économie sociale et solidaire</b>» qui définit l'ES, sa structure et le réseau d'acteurs de l'ES, ses mécanismes de financement et le développement de la coopération locale.</li></ul>
<b>Italie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ce pays a créé le concept d'entreprise sociale, lié aux coopératives, avec une réglementation spécifique.</li><li>▪ L'Italie a une loi spécifique pour les entreprises sociales.</li><li>▪ La définition d'ES est liée à la définition de l'OES.</li></ul>
<b>Portugal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le Portugal dispose d'un cadre juridique spécifique pour les coopératives et les associations mutualistes.</li></ul>
<b>Roumanie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le concept d'économie sociale coexiste avec des concepts tels que : associations et fondations / coopératives / foyers d'entraide pour retraités</li><li>▪ La Roumanie dispose d'un cadre juridique pour l'économie sociale qui définit les concepts et régit le statut «d'entreprise sociale» et «d'entreprise de réinsertion sociale».</li></ul>

Les lois mentionnées ci-dessus sont toutes présentées dans l'Annexe 1.

### Un secteur fortement fournisseur d'emplois

**Comme ce secteur emploie un nombre important de personnes, l'ES a un impact sur les taux d'emploi des pays et donc sur la production de richesse nationale.**

France	Italie	Danemark	Portugal	Roumanie
10,5%	6,9%	5,9%	5,6%	1,7%

Pourcentage de la population nationale travaillant dans le secteur de l'économie sociale dans les pays des partenaires SENSENET.

Les données montrent que dans tous ces pays, la plupart des employés du secteur de l'économie sociale exercent des **activités sociales et sportives, alors que les domaines de l'éducation et de la santé offrent moins de possibilités d'emploi**. Pour obtenir des données complètes et précises, nécessaires pour évaluer l'impact de l'économie sociale sur les économies nationales, certains gouvernements utilisent des comptes satellites.

### Concept de « Compte satellite de l'Économie Sociale »

Dans certains pays européens, l'existence de comptes satellites permet la collecte périodique de données sur l'activité des entreprises sociales, permettant des comparaisons internationales précises.

**Les comptes satellites fournissent un cadre lié aux comptes centraux et qui permet de concentrer l'attention sur un certain secteur ou aspect de la vie économique et sociale** dans le contexte des comptes nationaux; il existe le plus souvent des comptes satellites sur l'environnement, le tourisme, le travail domestique<sup>15</sup>. Les comptes satellites sur l'économie sociale donnent des informations précises sur le poids l'ES sur l'économie nationale, une analyse territoriale du nombre d'OES dans le pays, les types de OES, le nombre d'emplois que chaque type crée.

Au Portugal, en Italie et en Roumanie, des comptes satellites spécifiques à l'économie sociale existent and permettent d'accroître la visibilité de ce secteur à travers la mise en avant de sa valeur ajoutée pour les économies nationales. Si, au Portugal et en Roumanie, les comptes satellites concernent l'économie sociale, celui de l'Italie analyse les institutions à but non lucratif.

La France et le Danemark n'ont pas encore développé de compte satellite propre à l'économie sociale.

Les comptes satellites, en démontrant l'importance de l'économie sociale pour le développement et la croissance nationale, permettent de mieux faire prendre conscience de la nécessité de doter les OES et les ES de moyens suffisants pour effectuer leur travail, ce qui est précieux pour les sociétés. Malgré la résilience de ce secteur et sa visibilité accrue, il reste encore de gros défis à relever au niveau national.

<sup>15</sup> OECD, Glossary of statistical terms, stats.oecd.org



## Principaux défis au niveau national

Dans tous les pays présentés ici, **certains défis spécifiques au secteur de l'économie sociale se posent et devront être résolus dans les années à venir pour assurer le développement de ce secteur** au niveau national :

- **Au Portugal**, comme dans de nombreux pays, **le vieillissement de la population et la baisse du taux de natalité constituent le principal défi**. L'incertitude économique pèse lourdement sur l'économie sociale portugaise en général et les OES en particulier, qui doivent assister les familles en crise et promouvoir l'intégration sociale des flux migratoires. Les OES doivent améliorer leurs méthodes pour atteindre plus de personnes et être efficaces, ce qui peut dépendre de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines (par exemple, davantage de collaborateurs qualifiés, une formation continue, l'élaboration et la gestion de projets, l'exécution de processus de planification stratégique, etc.) et sur les mesures visant à améliorer les résultats économiques et sociaux (réduction des coûts, par exemple) ;
- **Au Danemark**, l'un des défis identifiés consiste à supprimer le monopole des municipalités sur l'économie sociale afin de garantir une participation significative des citoyens au développement du domaine de l'économie sociale ;
- **En France**, l'un des principaux défis consiste à s'assurer que le secteur de l'économie sociale ne se développera pas dans **un secteur dirigé par le marché** ; d'autant que de plus en plus d'entreprises privées sont en concurrence avec les services publics dans certains domaines (tels que le soutien aux personnes âgées), alors que les subventions publiques diminuent et que les "contrats assistés" publics, qui représentent actuellement 7% des employés, sont supprimés. En outre, d'ici 2025, 700 000 retraités devront être remplacés ;
- **En Italie**, les principaux défis des prochaines années sont la persistance d'une forte fragmentation du secteur, des contraintes importantes en matière de financement public et la mise en œuvre effective de la réforme des entreprises sociales de 2017. Le secteur de l'économie sociale n'a pas encore bénéficié de la réforme de la loi sur les entreprises sociales de 2017 car, deux ans après son entrée en vigueur, la plupart des décrets d'application nécessaires à la mise en œuvre réussie de la réforme doivent encore être promulgués par le gouvernement. Malgré son rôle important pour relever plusieurs défis dans le secteur, la réforme de 2017 reste largement inapplicable et inefficace ;
- **En Roumanie**, l'emploi de la population roumaine la plus inactive est un problème urgent à résoudre afin de réduire de 580 000 le nombre de personnes en situation de pauvreté d'ici 2020.

L'implication des femmes dans l'économie sociale est un autre défi identifié au niveau transnational. Si elles représentent plus de 68% des salariés de ce secteur, le plafond de verre y reste fort, car elles sont moins représentées que les hommes dans les emplois à responsabilités élevées. Un autre défi consiste donc à favoriser la diversité des profils, en particulier parmi les cadres et les dirigeants..

## D. Cadre légal sur 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.** Dans la chronologie ci-dessous, l'accent est mis sur le droit de l'UE.

«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.

#### **1957 : Traité de Rome (Art. 7)**

L'UE a pour objectif de lutter contre les discriminations fondées sur le **sexe, l'origine raciale ou ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle** lors de la définition et de la mise en œuvre de ses politiques et activités.

#### **1992 : Traité de Maastricht (art.2)**

Le **principe de non-discrimination** devient l'une des valeurs fondamentales de l'Union.

#### **1997: Traité d'Amsterdam**

L'UE acquiert la capacité d'agir pour lutter contre la **discrimination** fondée sur le **sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle**.

Jusqu'en 2000, la législation de l'UE en matière de non-discrimination ne s'appliquait qu'à l'emploi et à la sécurité sociale, et ne couvrait que le sexe. Toutefois, les compétences acquises après le traité d'Amsterdam ont conduit à l'adoption de deux directives majeures en 2000 ainsi qu'à la révision des dispositions existantes en matière d'égalité des sexes.

#### **2000 : Directive sur l'Egalité Raciale**

Se concentre sur la lutte contre la discrimination fondée sur la race et l'origine ethnique, **dans le contexte de l'emploi**, mais aussi dans **l'accès à l'éducation, le système de protection sociale et la sécurité sociale**, ainsi que pour les **biens et services**.

#### **2000 : Directive sur l'Egalité face à l'emploi**

Met l'accent sur la lutte contre les discriminations **dans l'emploi sur des critères de religion ou croyance, handicap, âge ou orientation sexuelle**.

#### **2000 : Charte des droits fondamentaux de l'UE**

Instrument juridiquement contraignant depuis 2009 seulement, il contient une liste des **droits de l'Homme** et souligne l'importance du **principe de l'égalité de traitement** dans l'ordre juridique de l'UE.

#### **2004 : Directive sur les biens et services liés au genre**

Etend le champ de la discrimination **fondée sur le sexe dans le domaine des biens et services**.

#### **2006 : Directive refondue sur l'Egalité des Genres**

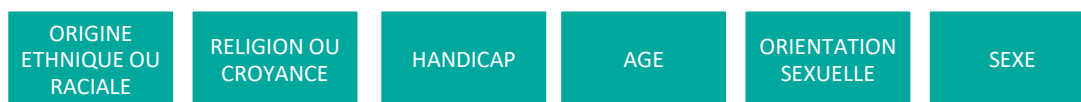
Sur l'égalité des chances et l'égalité de traitement des femmes et des hommes en matière d'emploi et de travail. Elle rassemble des directives plus anciennes. Contrairement à la discrimination fondée sur la race, **le sexe étant limité à la sécurité sociale**, sa protection ne garantit pas l'égalité de traitement en matière de protection sociale, d'accès aux soins de santé et d'éducation.

### Draft EU Horizontal non-discrimination Directive

En attente depuis 2008, cette proposition de la Commission européenne est disposée à interdire la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, une situation de handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle dans tous les domaines de la vie sociale.

Cette directive, proposée en 2008 par la Commission européenne, n'a toujours pas été adoptée, car elle est bloquée par le Conseil européen, où l'unanimité est requise.

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 »<sup>16</sup>. Cependant, les États Membres 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. Actuellement, les **six motifs de discrimination strictement énumérés au niveau de l'UE** sont les suivants :



Voici les **domaines de protection** pour chaque motif de discrimination mentionné ci-dessus<sup>17</sup> :

		CRITERES					
		ORIGINE ETHNIQUE OU RACIALE	RELIGION OU CROYANCE	HANDICAP	AGE	ORIENTATION SEXUELLE	SEXE
DOMAINE	EMPLOI	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	SYSTEME DE SANTE	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
	PROTECTION SOCIALE (PLUS LIMITEE QUE LE SYSTEME DE SANTE)	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui
	BIENS ET SERVICES	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui

Comme indiqué à l'Annexe 2 «Motifs de discrimination», les pays couverts par le projet SENSENET ont par exemple étendu la liste des motifs de discrimination, plus de 20 critères en France.

<sup>16</sup> 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

<sup>17</sup> Denmark: <http://www.mangfoldighedscharter.dk/> ; France: <http://www.charte-diversite.com/> ; Italy: <http://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro> ; Portugal: <http://www.cartadiversidade.pt/> ; Romania : <http://www.cartadiversitatii.ro/>

Outre la promulgation de lois, les États Membres disposent d'outils pour lutter contre la discrimination au niveau local. Un exemple est la **Charte de la diversité**, un instrument sur la base de la volonté et non contraignant que les organisations peuvent signer pour illustrer leur engagement à promouvoir la diversité et l'égalité des chances pour leur personnel. Actuellement, la Charte de la diversité existe dans tous les pays couverts par le projet SENSENET (voir note 16). En France, pour aller plus loin que la Charte, le gouvernement a créé en 2008 un outil plus contraignant de prévention et de lutte contre les discriminations : **le Label Diversité**. Cette certification, délivrée par une structure étatique (AFNOR), constitue un cadre structurant pour la mise en œuvre de politiques de diversité au sein des organisations, permettant à celles-ci de mettre en place des mesures d'amélioration continue.

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

## II. Synthèse de la littérature existante

Cette section propose d'alimenter les réflexions futures dans le corps de ce rapport sur l'analyse des pratiques existantes à travers l'examen de la littérature existante sur le thème de la gestion de la diversité dans les ES/ OES.

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 traitée au niveau national, européen ou transnational.**

### A. Méthodologie

Pour faciliter la mise en commun des informations, le Consortium a mis au point **une méthodologie commune à respecter lors de la recherche et de l'analyse de la littérature existante**. La liste des références traitées est non exhaustive. Le Consortium ne prétend pas avoir identifié tous les rapports existants sur le sujet. Ainsi, cette synthèse est une compilation de toutes les données trouvées et fournies par les partenaires<sup>18</sup>.

**Leurs recherches ont abouti à l'analyse de près de 40 références différentes** - publications, articles, projets, études - autour des thèmes suivants : pratiques favorisant l'inclusion sociale, formations nécessaires pour les organisations et entreprises de l'économie sociale, avantages de la diversité au sein des organisations, mesure de la performance organisationnelle, les meilleures pratiques des structures mettant en œuvre des mesures favorisant la diversité ainsi que des études globales sur l'économie sociale et les défis auxquels cette dernière est confrontée. Il est important de souligner que parmi ces références, une seule concerne l'identification et la présentation de bonnes pratiques relatives à la diversité au sein des entreprises<sup>19</sup>.

### B. Synthèse des principaux constats

**Il s'est avéré difficile d'identifier les études spécifiques existantes, liées précisément à l'analyse de la diversité au sein des organisations et des entreprises de l'économie sociale.** Cependant, le travail sur les différentes références a permis au Consortium d'obtenir **quelques résultats clés qui seront utiles pour créer des outils et des méthodes adaptés, en réponse aux besoins des OES et des ES.**

#### L'économie sociale, naturellement inclusive?

Les acteurs de l'économie sociale ne sont pas à l'abri de leurs idées préconçues. Par exemple, en tant que **moteurs du changement social et de l'inclusion, les OES et ES se considèrent souvent comme naturellement inclusifs et exemplaires dans leur travail et ne voient pas l'intérêt de mettre en œuvre des pratiques spécifiques pour intégrer la diversité dans leurs organisations.**

<sup>18</sup> Lors de la première étape de la création de la méthodologie, les partenaires ont constitué une liste de mots clés à utiliser pour effectuer des recherches sur la littérature existante: "Programme d'apprentissage des OES / ES", "Évaluation de la performance des OES / ES", "Besoins d'apprentissage des OES / ES", «Meilleures pratiques», «diversité», «inclusion sociale», «entrepreneuriat social», «défis des entreprises / organisations sociales», etc.

<sup>19</sup> Commission européenne, *Diversité dans les petites et moyennes entreprises*, 2015

## Besoins d'apprentissage

Le secteur de l'économie sociale fait face à de multiples défis. L'un d'entre eux est **le manque de formation spécialisée**, non seulement à l'université, mais également tout au long de la carrière<sup>20</sup>. En ce sens, **il est crucial de fournir un apprentissage continu au personnel des organisations et des entreprises de l'économie sociale**<sup>21</sup>. Cependant, les OES et les ES, en tant que petites ou moyennes entreprises, manquent souvent de ressources financières et de temps pour suivre des formations.

## Diversité des profils (candidat.e.s et employé.e.s) dans l'économie sociale

Une étude réalisée au Canada a souligné le fait que **les emplois et les activités de l'économie sociale sont principalement récupérés par une élite, en particulier lorsqu'il s'agit de diriger, d'exécuter ou de manager**<sup>22</sup>. Les publics de la diversité sont mis de côté, même s'ils représentent une partie des bénéficiaires de ces organisations, ce qui constitue un avantage pour les organisations, afin de les aider à adapter leur offre aux besoins de leurs bénéficiaires. S'il reste encore beaucoup à faire pour inclure les publics de la diversité et leur fournir des opportunités d'emploi, les OES et les ES devraient **améliorer la compréhension des offres d'emploi pour les personnes vulnérables, car un manque de candidats issus de milieux diversifiés a été identifié**<sup>23</sup>.

## 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<sup>24</sup>. Les PME ont des équipes plus réduites et il est donc crucial que les employés s'entendent bien et travaillent ensemble. Il est vrai que les conflits entre employés sont plus susceptibles d'avoir une incidence sur les activités d'une PME que sur celles d'une grande entreprise.

## La flexibilité dans le management

Premièrement, le recours à des pratiques de gestion flexibles est une clé pour réussir à gérer la diversité<sup>25</sup>. Chaque jour, des personnes aux origines diverses doivent faire face à différents défis, de sorte que leurs besoins doivent être respectés pour encourager leurs performances professionnelles et assurer leur intégration totale. **Les managers doivent faire preuve de souplesse et adapter leurs attentes à leurs différents collaborateurs, en fonction de leurs spécificités.**

---

<sup>20</sup> Commission européenne, *Économie sociale et entrepreneuriat social*, 2013, Europe sociale, Volume 4,,

<sup>21</sup> "Human Resources formation in the sector of social economy", *Journal of Community Positive Practices*, XIII, 2013.

<sup>22</sup> *The Future of Social Economy Leadership and organisational Composition in Canada: Demand from Demographics, and Difference through Diversity*, 2016

<sup>23</sup> Orientation Durable, *L'économie sociale pour ceux qui ne postulent pas à ses offres*, 2017.

<sup>24</sup> Justice and Consumers, *Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead*, 2015

<sup>25</sup> David Jamieson, *Managing workforce: gaining the diversity advantage*, 1991

## C. Difficultés

### Un manque de ressources documentaires sur un sujet aussi spécifique

Il existe très peu de rapports décrivant le lien entre diversité et économie sociale et sur les pratiques associées. Les rapports, projets et études identifiés portent soit sur l'économie sociale et ses défis, soit sur la diversité (au sein des entreprises, des pays, etc.). Cela signifie qu'il reste encore beaucoup à faire sur le sujet de l'intégration de la diversité au sein des OES et des ES.

### Différents pays - différentes conclusions

Comme indiqué dans la section «**Profils de pays**» de ce rapport (Annexe n° 1), les définitions de l'économie sociale et de la diversité parmi **les pays couverts par le projet Sensenet sont très différentes, tant sur le plan social que sur le plan juridique**. Il est donc difficile de dégager des conclusions clés communes à partir de diverses ressources décrivant des contextes et des situations nationaux.

### III. Résultats sur les pratiques collectées

#### A. Méthodologie de travail

Pour assurer un travail efficace et créer des outils adaptés aux organisations et aux entreprises de l'économie sociale, le Consortium SENSENET a décidé d'**explorer ce que les organisations font déjà** pour gérer la diversité en interne à travers le lancement de consultations nationales. Conjointement à l'**état-de-l'art**, l'objectif était également **d'évaluer les besoins des organisations de l'économie sociale en matière de diversité**.

Pour collecter les pratiques existantes dans tous les pays couverts par le projet Sensenet, **les partenaires du Consortium ont travaillé sur une méthodologie commune, afin d'assurer un résultat fluide, efficace et harmonisé**. Cette méthodologie commune a permis à tous les partenaires et pays de suivre autant que possible le même processus en trois étapes :

<b>ETAPES</b>	Consultations nationales	Groupes de travail nationaux	Compilation des données
<b>OBJECTIFS</b>	Collecter les pratiques existantes et les besoins des OES et ES en matière de gestion de la diversité	Présenter les pratiques collectées, les évaluer et sélectionner les plus innovantes; Identifier les recommandations et les outils manquants pour aider les OES / ES à intégrer la diversité dans leurs pratiques de recrutement et de management	Formuler des recommandations clés pour le développement d'outils et la mise en place de politiques publiques
<b>OUTILS</b>	Questionnaire en ligne	Grille d'évaluation avec 6 critères : innovation, durabilité, utilité, pertinence, acceptabilité, impact attendu	Rapport
<b>ACTEURS IMPLIQUES</b>	OES et ES locales et nationales	OES et ES, détenteurs de pratiques, expert.e.s sur l'économie sociale, expert.e.s de la diversité; Animation par les partenaires du Consortium	Partenaires du Consortium
<b>DEFIS</b>	Amener les acteurs à participer au projet en partageant leurs bonnes pratiques	Amener les participant.e.s à noter et à évaluer chaque pratique de manière détaillée	Tirer des conclusions communes entre des pays où l'économie sociale est à des niveaux de maturité différents



Comme mentionné ci-dessus, les ateliers nationaux ont permis aux acteurs de sélectionner les pratiques les plus innovantes en utilisant une grille d'évaluation composée de **6 critères** définis comme suit :

<b>INNOVATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intensité du caractère nouveau et distinctif de la pratique;</li> <li>▪ ce qui différencie la pratique d'autres aux caractéristiques et objectifs similaires ;</li> <li>▪ la valeur ajoutée de la pratique par rapport aux réponses conventionnelles</li> </ul>
<b>DURABILITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure la pratique répond aux besoins et aux défis des OES ;</li> <li>▪ jusqu'à quel point elle respecte le contexte de ces organisations et les différents domaines et contextes d'apprentissage ;</li> <li>▪ transférabilité de la pratique</li> </ul>
<b>UTILITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avantages et valeur perçue par les utilisateurs, mis en évidence en termes de reconnaissance des compétences, de valeur sociale et / ou de développement personnel</li> </ul>
<b>PERTINENCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La pratique est pertinente pour les OES, pour les managers et les ressources humaines ;</li> <li>▪ elle repose sur des situations / besoins réels</li> </ul>
<b>ACCEPTABILITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'acceptation et de volonté d'adoption des acteurs, les managers et les ressources humaines participent-ils activement à la pratique ;</li> <li>▪ capacité de réplication</li> </ul>
<b>IMPACT ATTENDU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité de la pratique à produire des résultats dans les organisations d'économie sociale, chez les managers et les ressources humaines;</li> <li>▪ capacité d'évolutivité</li> </ul>

En plus des recommandations, le présent rapport fournit en annexe une brève description des pratiques sélectionnées lors des ateliers de validation nationaux organisés par les partenaires SENSENET dans des OES et transférables à d'autres pays. En ce sens, toute organisation d'économie sociale lisant ce rapport devrait pouvoir s'inspirer de la mise en œuvre de pratiques internes pour intégrer la diversité dans ses processus de recrutement et de gestion et ainsi améliorer ses performances globales.

Ce **rapport ne prétend pas être exhaustif** sur toutes les pratiques existant dans les pays couverts par SENSENET. Selon les contextes nationaux, le secteur de l'économie sociale est plus ou moins structuré, ce qui rend difficile, dans certains pays, la découverte des pratiques innovantes mises en œuvre dans les OES de petite et moyenne taille.

## B. Résumé des principaux constats

Comme mentionné précédemment, après avoir rassemblé les pratiques, chaque partenaire a organisé un atelier de validation national pour les présenter et en discuter avec les participants afin de sélectionner celles qui ont le plus d'impact. 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.

Voici la typologie des participant.e.s, dont certain.e.s étaient détenteur.rice.s des pratiques.



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

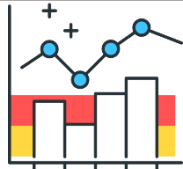



Pays	Partenaire(s)	Pratiques collectées	Pratiques présentées	Pratiques sélectionnées
Danemark	DLF	2	4	4 <sup>26</sup>
France	FACE	19	10	8
Italie	FGB	18	18	5
Portugal	Aproximar & IBIS	6	6	6
Roumanie	EaSI & CPIP	5	5	3
Total		50	43	26

On trouvera en annexe un résumé de chaque pratique sélectionnée et sa description sera disponible dans la plate-forme 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 rassemblées et ces dernières ne représentent pas l'exhaustivité des pratiques innovantes existantes dans les pays couverts par le projet SENSENET.





<sup>26</sup> 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 zone d'opération respective (ou zones d'opération, car certaines pratiques s'adressent à plus d'une zone), divisées par les pays du Consortium SENSENET, représentés par la légende suivante :

<b>Évaluation de Performance des OES</b>	EPO	
<b>Identification des Besoins d'Apprentissage des Managers d'OES</b>	IBAMO	
<b>Programmes d'Apprentissage/ Formation des OES</b>	PAFO	
<b>Autres Pratiques Relatives à la Diversité</b>	APRD	

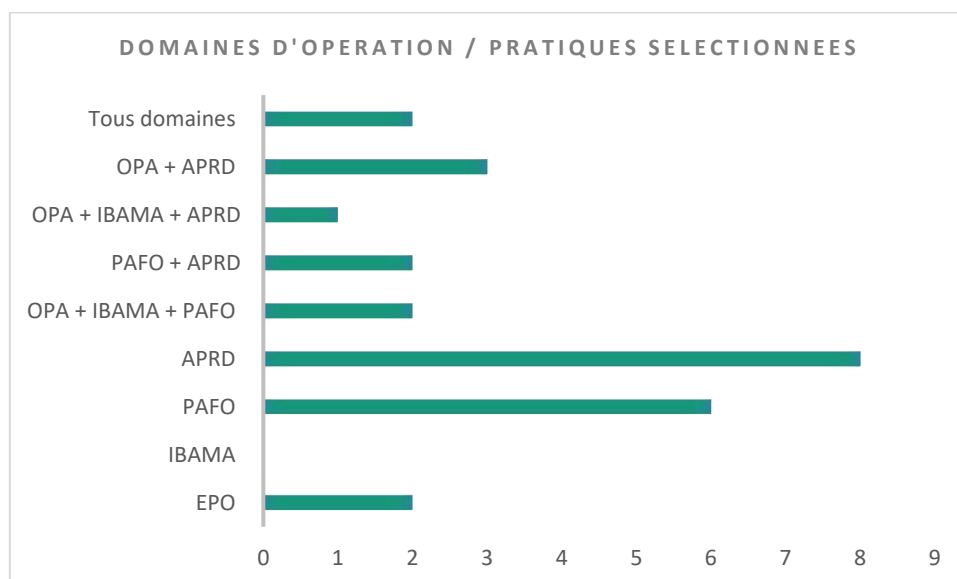
La typologie ci-dessus a été préparée par les partenaires SENSENET afin de faciliter la classification des pratiques en fonction des outils à créer dans le projet. S'agissant d'une «recherche exploratoire», les pratiques sont analysées du point de vue des besoins du Consortium en matière de développement d'outils.

PAYS	NOM ET COURTE DESCRIPTION DES PRATIQUES SELECTIONNEES	TYPOLOGIE
<b>DANEMARK</b>	<b>Be My Eyes</b> – utiliser la technologie des appels vidéo pour aider les personnes aveugles dans leur vie quotidienne	
	<b>MENSK</b> – donner aux enseignants des outils pédagogiques pour améliorer leur travail d'enseignement aux personnes ayant des difficultés d'apprentissage	
	<b>C:NTACT</b> – favoriser l'intégration sociale des étrangers à travers des expériences de prise de parole en public	

PAYS	NOM ET COURTE DESCRIPTION DES PRATIQUES SELECTIONNEES	TYPOLOGIE
	<p><b>People Like Us</b> – embauche de personnes atteintes d'autisme à différents degrés dans une brasserie</p>	
ITALIE	<p><b>Family Audit</b> – certifier les organisations sur leur engagement à améliorer les mesures de protection sociale et de conciliation des temps de vie</p>	
	<p><b>Master en Management de la Diversité et Égalité des sexes</b></p>	
	<p><b>Scuola del Sociale Agorà</b> – formations régulières sur plusieurs sujets liés à l'économie sociale</p>	
	<p><b>Wellness, people care, conciliation and corporate welfare</b> – 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</p>	
	<p><b>People First</b> – 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.</p>	
	FRANCE	<p><b>FACE</b> - E-Learning sur la Diversité, <b>Formethic</b> - <b>Formation</b> visant à promouvoir <b>l'égalité professionnelle</b> et à permettre aux organisations d'accueillir des <b>personnes en situation de handicap</b></p>
<p><b>Groupe SOS</b> - <b>Pratiques de recrutement inclusives</b>, <b>Atout Jeunes Universités</b> - <b>Diversifier l'approvisionnement en profils</b> en connectant les grandes entreprises aux universités, <b>Entreprises pour la cité</b> - Charter de la Diversité</p>		
<p><b>UDES</b> - <b>Guides RH</b> : fournir aux OES des lignes directrices pour mieux intégrer des profils de diversité, <b>CNEA</b> : démarche pour l'obtention du <b>Label Diversité</b></p>		

PAYS	NOM ET COURTE DESCRIPTION DES PRATIQUES SELECTIONNEES	TYPOLOGIE
	<p>- <b>CRESS Pays de Loire : accompagnement des structures d'économie sociale</b> dans la mise en œuvre du «guide d'amélioration des bonnes pratiques» à destination des OES et ES</p>	
PORTUGAL	<p><b>Système de management intégré de la performance des ressources humaines</b> – est un processus continu basé sur des manuels de compétences et des workflows qui permettent à OES d'améliorer son processus d'organisation</p>	
	<p><b>Offre de formation</b> - Diriger une évaluation des besoins parmi les coopératives pour créer et leur fournir un plan de formation en management organisationnel</p>	
	<p><b>Incubateur</b> – fournir aux organisations soutenues des services à valeur ajoutée pour améliorer leur croissance et leur internationalisation</p>	
	<p><b>Qualification des ONG et de leur personnel</b> - 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><b>Consultation et Action</b> - Formation destinée aux personnes désireuses de développer de nouvelles structures sociales</p>	
	<p><b>Politique de diversité</b> - intégrer la diversité dans tous les travaux de l'entreprise</p>	
ROUMANIE	<p><b>SPRING</b> - Soutenir la participation des Roms à la vie économique de leur communauté par le biais d'activités génératrices de revenus</p>	
	<p>- <b>Partenariats de solidarité</b> - soutenir les petits producteurs agricoles locaux, réduire la pauvreté et promouvoir la cohésion sociale  - <b>Promouvoir un comportement de consommation responsable</b> et le commerce équitable / Soutenir les petits producteurs</p>	

Le graphique ci-dessous rend compte de la représentativité des domaines d'opération parmi les 26 pratiques sélectionnées :



Dans les pratiques collectées, les résultats montrent les affirmations suivantes :

- **Les autres pratiques relatives à la diversité (APRD)** constituent le domaine d'activité le plus représenté. Elles sont abordées par 8 (huit) des pratiques prometteuses sélectionnées, suivies des **programmes d'apprentissage/de formation des OES (PAFO)** comme le deuxième domaine le plus représenté, avec six pratiques,
- Il n'existe aucune pratique concernant l'identification des besoins d'apprentissage des managers d'OES (IBAMO),
- Il existe 10 pratiques **qui combinent différents domaines d'activité**, la majorité d'entre elles concerne **l'évaluation de la performance des OES (EPO) et l'APRD**.

La différence entre le nombre de pratiques liées à l'IBAMO et au PAFO peut suggérer que l'identification des besoins d'apprentissage des OES fait déjà partie des processus de formation, ce qui signifie que cette identification est intégrée à la formation dispensée aux OES. Cependant, il peut également être lié à l'un des défis identifiés par les OES (voir ci-dessous), ce qui indique que certaines OES sont réticentes à mettre en œuvre des processus d'amélioration internes car elles se considèrent naturellement inclusives et exemplaires dans leur travail. Si les OES pensent qu'elles n'ont pas besoin d'amélioration interne, elles ne recherchent pas de pratiques leur permettant d'identifier les besoins d'apprentissage.

En termes de dimensions (expliquées ci-dessus), l'évaluation des pratiques sélectionnées a montré des scores plus élevés en termes d'**utilité**, de **pertinence** et d'**adéquation**, ce qui signifie que les acteurs reconnaissent leur applicabilité et leur importance en termes d'avantages et de valeur ajoutée à apporter aux managers des OES.

D'autre part, l'évaluation a également montré des scores plus bas pour les dimensions d'**acceptabilité** et d'**impact attendu**. Cela signifie que l'on craint que les niveaux d'acceptation et de volonté d'adoption des acteurs ne soient limités et que leur capacité à reproduire ces pratiques ne soit pas aussi forte. Cela pourrait également signifier que la capacité des pratiques à produire des résultats en termes d'évolutivité et de mise en place des OES dans les domaines du management et des ressources humaines est compromise. Cela montre également que les pratiques existantes ne produisent pas l'impact souhaité par les utilisateurs, créant un écart

entre ce qui est proposé et ce qui est nécessaire. Dans l'ensemble, les pratiques doivent également être améliorées et revues.

Les intervenants ont mentionné que ces types d'outils nécessitent un suivi pour avoir un impact. En résumé, il est prudent de dire que les pratiques sélectionnées répondent aux besoins des OES et peuvent avoir un impact en termes d'efficacité et de succès, en garantissant un changement de procédure au sein des organisations. Cependant, cela dépend de la volonté des OES de reproduire les pratiques sélectionnées et d'accepter ce changement.

### **Défis rencontrés et principaux enseignements des détenteurs de pratiques**

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.**

Vous trouverez ci-dessous leurs principales réponses : pour chaque défi identifié, son enseignement respectif.

**Tous les défis signalés seront abordés dans les prochaines Conclusions intellectuelles** afin de répondre aux besoins des OES et de souligner l'importance de modifier leurs paramètres de management en utilisant les pratiques sélectionnées pour améliorer leur efficacité.

DEFIS	LEÇONS TIREES
<p>1. Comment <b>engager des professionnel.le.s qualifié.e.s</b> dans la culture organisationnelle et leur permettre efficacement de mener à bien des processus de qualification et de participer à des activités qui peuvent changer les procédures et les attitudes au sein de l'organisation.</p>	<p>1. Les <b>conseils d'administration des organisations doivent prendre part aux processus de décision</b> afin de soutenir activement les projets qui garantissent les changements, favorisant ainsi la réussite de leur mise en œuvre.</p>
<p>2. S'assurer de l'<b>adéquation</b> du contenu des pratiques <b>aux besoins spécifiques des OES</b> et trouver des formateurs pleinement qualifiés pour répondre aux spécificités du secteur de l'ES.</p>	<p>2. Prendre en compte le secteur lui-même et ce qu'il faut faire pour contribuer à l'applicabilité / mise en œuvre des outils.</p>
<p>3. a. Transférer la valeur ajoutée d'une pratique au top management et utilisation des capacités du personnel dans les activités ;  b. Le temps que les participant.e.s doivent investir dans la formation ;  c. Interception de nouveaux besoins de formation dans l'économie sociale afin d'attirer les investisseurs en mesure de financer les activités</p>	<p>3. Les organisations doivent reconnaître <b>l'importance et la valeur de la formation pour leur personnel.</b></p>

CHALLENGES	LEÇONS TIREES
<p>4. Les OES ne sont parfois pas intéressées par le lancement de processus d'amélioration interne car elles <b>se considèrent comme naturellement exemplaires</b> sur les thèmes de la <b>diversité</b> et de la <b>lutte contre les discriminations</b>.</p>	<p>4. <b>Sensibiliser</b> sur les <b>différentes formes de discrimination et la diversité</b> est important pour montrer aux OES et ES que le développement d'actions d'intérêt général ne garantit pas des pratiques de recrutement internes inclusives.</p>
<p>5. Manque de <b>ressources permanentes</b>, de <b>financement spécifique</b> et de <b>cadre législatif favorable</b>.</p>	<p>5. La <b>mise à disposition de financements</b> et d'un <b>accompagnement spécifiques</b> 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 ES désirant mettre en œuvre des processus d'amélioration en interne.

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

#### Engagement de la direction

Dans tous les pays couverts par le projet Sensenet, les acteurs participant aux ateliers ont souligné **la nécessité d'une implication de la direction et du conseil d'administration lors de la mise en œuvre de pratiques novatrices en matière de diversité et d'inclusion dans les organisations**. En tant que bâtisseurs de stratégies, porteurs de vision et décideurs, les managers sont ceux qui peuvent guider leurs équipes dans la conduite des changements organisationnels en donnant l'exemple. De plus, les équipes sont encore plus enclines à apporter des changements, dans leurs pratiques ou leurs comportements, lorsqu'elles sont encouragées par leurs managers. C'est le cas de tout type d'activité susceptible de perturber le quotidien d'une organisation. **Les membres de la direction, s'ils ne sont pas les moteurs, doivent être impliqués dans le processus d'amélioration ou de changement, le soutenir et le considérer comme stratégique pour la performance de leur équipe.**

#### Implication de tous les acteurs

Les outils créés dans le cadre du projet SENSENET soutiendront un **processus de progrès continu au niveau de l'organisation**. Cela nécessite la participation de tous les acteurs d'une organisation qui lance un tel processus. **Pour s'assurer que l'utilisation de ces outils entraîne les changements dans la structure, il est crucial d'inclure tout le monde dans le processus**. Les acteurs internes (RH, employés, etc.) et externes (syndicats, bénéficiaires, fournisseurs, etc.) doivent être impliqués dans les processus d'amélioration. Chacun, avec sa propre perception et son propre point de vue, peut contribuer à l'évolution des pratiques. C'est encore plus le cas dans les organisations d'économie sociale qui, en théorie, sont des structures plus petites dans lesquelles l'expression individuelle est valorisée et le dialogue interne ouvert.

#### Formuler un plan d'action durable

Lorsqu'il est disposé à travailler sur la gestion de la diversité, un management ou les ressources humaines ne doivent pas se contenter d'un outil à utiliser une fois. **L'évolution des pratiques nécessite la mise en œuvre d'un plan d'action complet, planifié à long terme et faisant partie de la stratégie de l'organisation**. En ce sens, les outils à construire par les partenaires de Sensenet, et notamment le dernier consistant en l'élaboration d'un guide et d'un modèle de coaching, constitueront une brique à ajouter aux plans d'action durables mis en place par et dans les organisations.

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

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.

Si certaines recommandations concernent spécifiquement un outil, d'autres ont une portée plus globale et couvrent tous les outils énumérés ci-dessous.

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

### **Respect des contextes nationaux**

L'économie sociale se situe à différents niveaux de développement dans les différents pays couverts par le projet SENSENET. Construire un ensemble commun d'outils au niveau européen nécessite de prendre en compte tous les besoins spécifiques à chaque pays, afin que la plupart des organisations et entreprises de l'économie sociale utilisant ces outils puissent se rapporter à ce qui est expliqué et aux exemples concrets donnés. Ainsi, lors de la construction d'un programme multinational, il est important de **prêter attention aux contextes nationaux**, de s'assurer que la construction d'outils prend en compte les contextes d'organisations dans différents pays, mais surtout de **trouver le plus grand dénominateur commun** sur lequel baser le contenu à prendre en compte. Les directives européennes peuvent constituer un terrain d'entente, notamment en utilisant la définition de la diversité et de l'antidiscrimination dans une approche globale.

### **Respect des besoins des OES et ES**

L'économie sociale est un secteur spécifique, lui-même composé de différents secteurs, comme expliqué ci-dessus. En termes de financement ou de relations interpersonnelles, par exemple, le contexte n'est pas le même dans ces organisations que dans les entreprises à but lucratif. **Un ensemble d'outils** destinés aux acteurs de l'économie sociale devrait **être adapté à leurs besoins spécifiques** et à leur structure organisationnelle, leur culture et leurs valeurs.

### **Garder à l'esprit les freins organisationnels**

Les petites et moyennes entreprises de l'économie sociale manquent souvent de ressources humaines et financières. Cela les empêche de mettre en œuvre des pratiques innovantes, telles que des pratiques de formation et d'apprentissage, et de lancer des processus d'amélioration, car cela nécessite un investissement financier et du temps. Pour faciliter le processus et surmonter l'obstacle que représente le manque de ressources, les outils créés doivent être **facilement accessibles et ne pas prendre beaucoup de temps**.

### **Utiliser des exemples pratiques et concrets**

Les différents outils viseront à aider les managers et les ressources humaines des organisations et entreprises de l'économie sociale à mieux gérer la diversité. Que les outils fournissent des recommandations, de la formation ou des conseils, ils ont plus de chances d'inciter les organisations à modifier leurs pratiques s'ils sont **basés sur des exemples pratiques et concrets, tels que les bonnes pratiques existantes dans des organisations similaires, en termes de taille ou de domaine d'activité, par exemple**. Les bonnes pratiques collectées constitueront une base

de ressources à utiliser comme exemples dans les outils. De plus, le renforcement de ces outils avec des exercices pratiques à réaliser par les utilisateurs est également un moyen de s'assurer de leur implication dans le processus, à condition qu'ils soient adaptés à leur contexte organisationnel. Les partenaires de Sensenet devront rassembler et / ou s'inspirer des exercices existants pour en développer de nouveaux adaptés aux structures de l'économie sociale.

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

#### b) Recommandations pour l'outil d'autodiagnostic (2019)

Pour aider les managers et les ressources humaines à intégrer la diversité dans leurs processus, le consortium SENSENET construira **un outil d'évaluation de la performance permettant à ces cibles de diagnostiquer leurs besoins réels en connaissances et en apprentissage, et pour leur fournir un ensemble de recommandations pour mettre en œuvre l'amélioration de leur performance, pour ce qui concerne le recrutement et le management.** Cet outil prendra la forme d'un questionnaire à remplir en ligne par les organisations désireuses d'améliorer leurs pratiques en matière de gestion de la diversité.

#### Déconstruire les idées préconçues

Comme mentionné précédemment, les organisations et les entreprises de l'économie sociale se considèrent souvent comme étant naturellement inclusives et ne voient pas l'intérêt de mettre en œuvre des processus favorisant la diversité. Cependant, la réalité est assez différente, **les organisations de l'économie sociale ne sont pas particulièrement inclusives et ne reflètent pas plus la diversité que les organisations traditionnelles.** Les acteurs de l'économie sociale sont également victimes de leurs propres préjugés inconscients. Pour un manager ou un responsable des ressources humaines, l'utilisation d'un outil d'évaluation peut être une **première étape pour prendre conscience de ses propres stéréotypes, puis pour déconstruire ses idées préconçues.** Prendre le temps de répondre aux questions d'évaluation amène les utilisateurs à réfléchir sur leurs propres idées et pratiques. Les questions développées dans l'outil SENSENET les aideront à le faire. Être conscient de ses stéréotypes personnels est un premier pas qui peut amener les individus à prendre des mesures pour les déconstruire, par exemple en participant à des formations.

Lors de la construction de l'outil d'évaluation, **il est crucial pour le Consortium de conserver cet angle qui fait de l'outil une sorte d'alerte pour les utilisateurs.**

#### Faites-en un outil précieux au sein d'une organisation

Lancer un processus d'évaluation n'est pas anodin au sein d'une organisation, car les résultats peuvent être utiles pour alimenter les réflexions sur la planification stratégique, à condition que les décideurs les suivent scrupuleusement. En d'autres termes, un outil d'évaluation de la performance, et en particulier des résultats obtenus lors de son utilisation, doit être **valorisé et pris en compte lors de la définition de la stratégie de l'organisation**, car il vise à inciter les utilisateurs à rechercher l'amélioration. Pour s'assurer de l'impact, les **indicateurs doivent être interrogés dans le temps**, pas seulement une fois lorsque que le questionnaire est rempli. L'utilisation de cet outil d'évaluation doit faire partie du processus d'amélioration continue d'une organisation.

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

La deuxième étape sera l'élaboration d'un programme d'apprentissage. 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.**

Pour cette partie du projet, les acteurs de Sensenet ont également formulé des recommandations et des suggestions visant à assurer la création d'un programme de formation efficace.

#### Sensibilisation et amélioration des compétences

Un programme de formation à la diversité devrait **favoriser deux dimensions du progrès : la sensibilisation et les compétences.** Pour conduire les changements dans les organisations, les collaborateurs doivent non seulement être conscients de leurs propres stéréotypes, mais également posséder des compétences spécifiques leur permettant de traiter avec des personnes diverses, qui peuvent faire partie de leurs équipes, de leurs collègues, de leurs clients, de leurs bénéficiaires. etc. Un programme d'apprentissage efficace devrait permettre ces deux phases d'amélioration pour les utilisateurs. Dans le cas du programme d'apprentissage du projet Sensenet, la deuxième phase du renforcement des capacités devrait être spécifiquement axée sur la gestion de la diversité, car les gestionnaires et les ressources humaines sont les cibles de Sensenet.

#### Une approche globale de la diversité

Actuellement, dans les pays européens, et comme mentionné ci-dessus, de multiples motifs de discrimination sont identifiés dans les législations nationales : le sexe, l'âge et l'origine ethnique ne sont pas les seuls critères de distinction de la diversité. Cependant, la liste varie d'un pays à l'autre, certains pays ayant une longue liste de motifs de discrimination. Dans le cadre de SENSENET, l'approche adoptée consiste à considérer la diversité comme un créateur de performances pour les organisations. Les partenaires ne s'attaqueront pas à chacun des motifs de non discrimination. Ainsi, afin de s'assurer que les divers aspects de la diversité sont abordés, **le programme d'apprentissage sera construit sur la base d'une approche globale de la diversité, dans une logique de plus grand dénominateur commun, qui garantira que les outils tiennent compte de tous les types de différences.**

#### Utiliser un format mixte

Plusieurs pratiques rassemblées ont tourné autour des programmes de formation, en ligne ou en face à face. Les acteurs ont souligné le fait que, pour que la formation ait un impact positif sur les stagiaires, un **format mixte** devrait être utilisé : une **combinaison de sessions de formation en ligne et en classe.** Les séances en face à face permettent aux participants d'accentuer les effets de la prise de conscience et de la déconstruction des stéréotypes. La plupart du temps, les gens ne sont pas conscients de leurs propres stéréotypes et idées préconçues. En étant axés sur les émotions et en permettant des séances de partage avec des pairs lors d'ateliers et de discussions de groupe, les séances en classe peuvent avoir un impact plus important sur le comportement des participants. Les connaissances et les compétences acquises, **une fois que la première étape de la sensibilisation est réalisée dans le cadre d'une formation en face à face, peuvent être renforcées par le biais d'une formation en ligne, par exemple sur un cours en ligne ou un webinaire.** La formation en ligne est principalement

appropriée pour les contenus qui n'exigent pas que les stagiaires soient avec des pairs, tels que des informations sur le contexte juridique ou des statistiques, par exemple.

### **Mesurer l'impact**

Lors de la formation, la **mesure de l'impact** est essentielle pour garantir son efficacité sur les croyances et les comportements des stagiaires à long terme. C'est un moyen pour les organisations de découvrir les avantages de la formation pour elles et leurs collaborateurs, ainsi que de les interroger au fil du temps sur leurs pratiques, leurs comportements, leurs compétences et leurs croyances. **La mesure pourrait être réalisée au moyen de questionnaires de connaissances (avant / après la formation), d'enquêtes de satisfaction, de collecte de données sur l'évolution des pratiques des organisations.** Pour être efficace et refléter un impact réel, le processus de mesure doit s'effectuer à moyen et long terme, et pas seulement ponctuellement, une fois le programme de formation terminé.

- d) Recommandations pour le modèle de réseau d'apprentissage / kit pédagogique (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 utilisateur.rice.s 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. Cette production intellectuelle garantira la pertinence et la continuité de tous les outils créés, de manière à développer un ensemble disponible pour toutes les organisations de l'économie sociale et les entreprises intéressées.

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

Pour que la structure et le contenu de la méthodologie soient faciles à manipuler et pertinents pour les responsables de l'économie sociale et les ressources humaines, et après avoir analysé les besoins des utilisateurs collectés à l'aide de l'outil d'évaluation susmentionné, il est essentiel de développer le modèle d'apprentissage avec des phases de test. La meilleure façon est **d'impliquer les utilisateurs finaux dans le processus de création**, en construisant des prototypes, en prévoyant des sessions aller-retour et en demandant des évaluations de ces utilisateurs lors des phases de test. Cela permettra aux partenaires de s'appuyer sur ces retours d'informations pour adapter et améliorer la méthodologie avant de diffuser la version finale. Dans le projet Sensenet, le modèle sera testé par plusieurs organisations de cinq pays différents, qui recevront les conseils de partenaires et fourniront des recommandations d'amélioration.

### **Animer le réseau d'apprenant.e.s**

Le réseau qui sera créé, avec des coaches et des mentors, permettra aux organisations d'économie sociale et aux managers et ressources humaines d'entreprises, désireux de mieux gérer la diversité, d'améliorer leurs compétences, en mettant en œuvre les différents outils créés. Ce faisant, ils rejoindront **une communauté d'apprenants au niveau européen**. Ce sera le rôle des partenaires Sensenet de faciliter cette plate-forme d'utilisateurs et de fournir aux apprenants des opportunités d'échanges, d'inspiration et de soutien mutuel entre pairs. L'organisation de webinaires et la promotion des rencontres entre les apprenants au niveau local, en faisant le lien entre les participants, sont des idées qui rendront la communauté active et utile pour ses membres.

### Formation des formateur.rice.s

Les partenaires de SENSENET créeront un groupe de coaches, incluant des managers expérimentés et des personnels des ressources humaines venant d'organisations et d'entreprises de l'économie sociale, qui soutiendront leurs pairs désireux d'améliorer la mise en œuvre de l'ensemble des outils créés dans cadre du projet. Les coaches doivent adopter une approche de formation des formateur.rice.s permettant de s'assurer que les stagiaires seront à même de former à leur tour d'autres organisations. Cela assurera la diffusion des outils du projet et optimisera l'impact du projet sur les organisations et les entreprises de l'économie sociale.

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.ales chef.fe.s de réseau, les formateur.rice.s 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 sociale<sup>27</sup> existants, ainsi que des ressources humaines spécifiques, des managers ou des réseaux sur la diversité<sup>28</sup>, sont différents exemples d'actions à entreprendre pour assurer la diffusion du projet au niveau européen et maximiser son impact.

---

<sup>27</sup> Quelques réseaux européens d'économie sociale: Social Economy Europe (SEE), REVES, RIPESS, DIESIS, etc.

<sup>28</sup> 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 acteurs impliqués dans les activités SENSENET ont évoqué ces difficultés.

Comme mentionné précédemment, les OES et les ES travaillent à l'inclusion sociale des groupes vulnérables de la société, en respectant des questions telles que la diversité et l'égalité des sexes, en répondant aux problèmes de société non résolus. Leurs activités emploient des millions d'employés dans l'UE et mobilisent des millions de bénévoles, contribuant ainsi au développement et à la croissance des pays.

Par conséquent, le Consortium estime que fournir à ces entités des conditions conformes aux recommandations de l'Initiative pour l'Entrepreneuriat Social et à la stratégie Europe 2020 permettrait non seulement de reconnaître leur importance, mais améliorerait également leur visibilité sociale et leur capacité d'innovation pour mener leurs activités de production.

Des pays européens tels que l'Italie, la France, la Roumanie et le Portugal ont déjà pris des mesures en signant des accords et déclarations<sup>29</sup> communs avec d'autres pays pour renforcer le rôle de l'économie sociale dans le développement des pays, pour souligner l'importance d'une compréhension commune de l'économie sociale et pour améliorer la construction de liens entre les acteurs pour promouvoir des stratégies favorisant l'économie sociale, l'esprit d'entreprise et l'innovation sociale.

Néanmoins, l'absence de rapports et d'études sur la diversité au sein des OES et les différents concepts d'économie sociale d'un pays à l'autre font partie des défis à relever.

Par conséquent, les partenaires de SENSENET présentent un ensemble de recommandations qui peuvent être mises en pratique afin de relever les défis signalés et de contribuer à l'amélioration des conditions des OES et ES afin de gérer la diversité et de développer la croissance économique et internationale.

### A. Difficultés pour obtenir des informations sur l'impact des activités des OES et ES

Cette difficulté a un impact sur la reconnaissance sociale des OES et des ES, 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. En l'absence d'informations sur les résultats des travaux des OES et des ES et sur leur contribution au développement et à la croissance économiques, il leur est difficile d'avoir accès à des financements privés ou publics. Une solution possible à ce problème consisterait à investir dans des comptes satellites pour l'économie sociale.

---

<sup>29</sup> CIRIEC, Les évolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne, 2016

Les **comptes satellites**<sup>30</sup>, tels que présentés ci-dessus, **fourniraient les informations nécessaires pour cartographier les entités sociales dans l'ensemble de l'UE**. Cette cartographie favoriserait la communication entre les entités pour un échange de pratiques et de connaissances et une meilleure compréhension du secteur, ce qui améliorerait les possibilités de financement pour les OES et les ES.

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

Comme mentionné précédemment dans ce rapport, les managers ont tendance à ne pas tenir compte de la formation, peut-être parce qu'ils n'en voient pas le besoin ou ne disposent pas des fonds nécessaires pour dispenser une formation à leur personnel. Cette tendance concerne davantage les dirigeants impliqués dans les organisations "traditionnelles" de l'économie sociale depuis plusieurs années que les dirigeants des générations plus jeunes. En outre, il y a un manque de formation spécialisée et de formation non seulement dans les universités mais également tout au long de la carrière. Parmi toutes les pratiques sélectionnées par les participants aux activités de l'atelier SENSENET, celles qui se concentrent sur cette question ont été parmi les moins choisies pour être reproduites, montrant un manque de préoccupation en termes de compréhension du type d'apprentissage dont elles ont besoin pour développer leurs activités.

Afin de rester au courant des besoins réels des sociétés, des réponses novatrices pouvant être apportées à ces besoins et des aspects à prendre en compte en termes de diversité, il est nécessaire que les managers et les personnels des ressources humaines des OES et des ES suivent une formation. Ils doivent comprendre qu'il est crucial de développer les compétences nécessaires pour s'assurer que leurs entités sont bien gérées et peuvent se développer.

Par conséquent, les programmes de formation devraient être révisés et mis à jour au niveau national dans les universités et autres entités d'apprentissage, en mettant l'accent sur les techniques de leadership et de management, la durabilité financière et les méthodes de durabilité motivationnelle, qui leur permettent de trouver des solutions innovantes et durables pour répondre aux besoins sociaux.

En optimisant les investissements consacrés à la révision des offres de formation, les OES et les ES deviendront encore plus efficaces une fois que leurs managers et leurs employés mettront en pratique ce qu'ils ont appris.

Fournir un financement spécifique aux OES et aux ES pour la formation du personnel serait une bonne occasion d'assurer le renforcement des capacités et la professionnalisation de ces structures contribuant à la croissance économique.

## C. Besoin d'incitations pour recruter dans la diversité

Deux des problèmes liés au management de la diversité identifiés dans la littérature existante, et mentionnés au début du présent rapport, sont l'ouverture des OES et des ES à fournir des offres d'emploi aux personnes vulnérables et la flexibilité des managers pour adapter leurs attentes aux différents collaborateurs, selon leurs spécificités.

---

<sup>30</sup> 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.



Ces préoccupations ont également été exprimées par les participants aux ateliers SENSENET, illustrées par le nombre de pratiques sélectionnées par eux pour traiter la diversité.

**La Charte de la Diversité<sup>31</sup> dans les OES et les ES constitue un incitatif au management de la diversité.** Cette initiative de la Commission Européenne a été créée pour encourager les employeurs à mettre en œuvre et à développer des politiques et des pratiques internes visant à promouvoir la diversité. La Charte, adoptée à ce jour par 21 pays européens, décrit des mesures concrètes qui peuvent être appliquées pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances entre les travailleurs, quelles que soient leur origine culturelle, ethnique et sociale, leur orientation sexuelle, leur sexe, leur âge, leurs caractéristiques physiques, leur style de vie et leur religion.

En signant volontairement la Charte de la Diversité, les organisations ont la possibilité d'envoyer un rapport annuel aux autres organisations signataires (aux niveaux national et européen) sur leurs activités en faveur de la diversité et de préparer ensemble des activités auxquelles elles peuvent toutes participer. Il existe également une plate-forme qui permet à toutes les organisations de se connecter pour échanger sur leurs expériences et leurs bonnes pratiques.

**Mener une campagne de promotion de la Charte auprès des OES et des ES,** afin de rendre cette initiative plus visible, pourrait conduire à une augmentation de sa mise en œuvre dans l'économie sociale.

#### D. Révision des concepts d'OES et ES

Il existe différentes définitions de l'économie sociale dans l'Union Européenne, ce qui a un impact sur les concepts d'OES et d'ES pour les différents pays. Comme mentionné ci-dessus, ce fait a des conséquences sur la visibilité sociale de ces entités, le soutien financier disponible pour leurs projets et même sur leur domaine d'action.

**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. En outre, cela permettrait aux OES et aux ES d'exporter leurs pratiques, contribuant doublement au développement et à la croissance des économies : celles des pays d'origine et celles des pays de destination.

#### E. Investir dans les projets d'OES et ES

Le soutien financier aux OES et aux ES préoccupe grandement les managers et les ressources humaines, qui voient leur domaine d'action limité, avec toutes les conséquences que cela entraîne.

Selon l'Initiative d'Entrepreneuriat Social, les ES devraient bénéficier des marchés intérieurs des pays, mais avec la lourdeur de la bureaucratie et des réglementations, l'accès aux fonds structurels est difficile. Pour obtenir un financement pour leurs projets, les OES et les ES doivent souvent rechercher des investissements privés. **Il est donc crucial de développer un outil permettant aux OES et ES de démontrer leur impact social, afin que ces dernières puissent promouvoir leur valeur ajoutée lors de la recherche d'opportunités de financement.** En montrant aux investisseurs qu'en contribuant aux projets des entités de l'économie sociale, ils

---

<sup>31</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

contribueront également à la société, ils se sentiront d'autant plus motivés à participer aux OES et aux ES.

Les gouvernements et les hommes politiques peuvent jouer un rôle important dans la visibilité des entités de l'économie sociale en promouvant la responsabilité sociale des acteurs et des investisseurs, en organisant des événements et des réunions au cours desquels entités et investisseurs peuvent se rencontrer et discuter de la manière de travailler ensemble. Les manifestations de ce type ont été promues par des représentants des États Membres, des autorités locales, des organisations d'entrepreneurs sociaux, du secteur bancaire et financier ainsi que du secteur universitaire, et pourraient être reproduites par les pays de l'UE.

## REMARQUES ET CONSIDERATIONS FINALES

Les organisations et les entreprises de l'économie sociale sont des acteurs essentiels pour l'intégration des personnes vulnérables ou issues de la diversité sur le marché du travail, un problème pressant dans les sociétés européennes. **Malgré les différentes définitions et acceptations de l'économie sociale et de la diversité dans chaque contexte national, les partenaires de SENSENET entendent développer des outils et des cadres communs au niveau transnational pour aider les managers et les ressources humaines des OES et des ES à mieux gérer la diversité.** L'objectif sera de permettre aux managers et aux collaborateurs (en particulier aux ressources humaines) de ces entités d'améliorer leurs compétences en matière de gestion de la diversité, de leur donner les bons outils et de créer un réseau permettant aux entités de travailler ensemble à cette amélioration. Comme l'a démontré la collecte de pratiques, il existe déjà un certain nombre d'OES et d'ES menant des activités innovantes qui leur permettent d'être plus efficaces dans la gestion de la diversité.

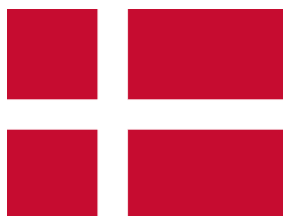
L'une des principales conclusions est que tous **les managers d'OES et d'ES ne sont pas flexibles quant à l'intégration de nouvelles pratiques dans leurs entités, car cela nécessiterait de profonds changements dans leurs procédures.** Comme mentionné ci-dessus, de nombreuses entités ne voient pas la nécessité d'introduire des changements. Certains acteurs présents aux ateliers ont indiqué que, même si les managers pouvaient reconnaître l'applicabilité des pratiques et les avantages qu'elles apporteraient à leurs entités, leur niveau d'acceptation et leur volonté de les

reproduire seraient faibles. Par conséquent, **les entités doivent ouvrir leurs portes au changement**, ce qui peut impliquer de **sensibiliser les managers à faire davantage de formations**, non seulement à leur intention, mais également pour leurs collaborateurs, en respectant leurs spécificités et en reproduisant les pratiques qui mènent à des résultats plus positifs. Un point positif est qu'un nombre important de pratiques sélectionnées dans les différents ateliers organisés sont axées sur les programmes d'apprentissage/de formation des OES, ce qui peut indiquer l'importance accordée à la formation dans ce domaine.

**Toutes les pratiques en matière de diversité mises en œuvre par les entités démontrent que la gestion de la diversité est une préoccupation pour certaines OES et ES.** Cette préoccupation peut constituer une fenêtre d'opportunité pour les contacter et sensibiliser les managers à l'introduction de nouvelles pratiques qui aideront leurs entités à mieux traiter ce problème. L'important est d'impliquer les conseils d'administration à prendre part aux processus de prise de décision incluant la réplique de pratiques innovantes. Les OES et les ES doivent reconnaître la valeur de ces pratiques, non seulement pour leur management, mais également pour leurs collaborateurs, car elles peuvent être une source de motivation ; et le projet SENSENET a un rôle à jouer à cet égard. En impliquant les acteurs dans les activités futures et en démontrant l'impact de la réplique de pratiques innovantes sur la gestion de la diversité, les managers seront plus disposés à reproduire ces pratiques, assurant ainsi un impact plus important sur l'économie sociale.

## ANNEXES

### A. Annexe 1 – Profils pays<sup>32</sup>



#### DANEMARK

##### a. Caractéristiques démographiques

En 2017, la démographie du Danemar était caractérisée de la façon suivante :

Population	5 748 769
Population active	2 702 800
Produit Intérieur Brut Total <sup>33</sup>	2 145 095 DKK (287 825,63€)
Valeur Ajoutée Brute Totale <sup>34</sup>	1 789 317 DKK (240 087,87€)

##### b. Descripteurs principaux pour l'Économie Sociale (ES)

Les données suivantes font référence à l'impact de l'Économie Sociale (ES) sur l'emploi danois ainsi que sur la production de richesse en 2017 :

Nombre d'organisations (OES)	400*
Population active des OES	3 500
Population active dans l'ES (%)	5,9%

\*Source: Social Entrepreneurs in Denmark 2017

<sup>32</sup> N/D : Non disponible

<sup>33</sup> **Produit Intérieur Brut** (PIB) est la valeur monétaire de tous les produits finis et services produits à l'intérieur des frontières d'un pays au cours d'une période donnée \_ Investopedia.com

<sup>34</sup> **Valeur Ajoutée Brute** (VAB) est une mesure de productivité qui mesure la contribution d'une filiale, d'une entreprise ou d'une municipalité à une économie, un producteur, un secteur ou une région. La valeur ajoutée brute fournit une valeur monétaire pour la quantité de biens et services produits, moins le coût de tous les intrants et matières premières directement imputables à cette production\_ Investopedia.com

### c. Cadre de l'Economie sociale

<b>Date</b>	<b>2014</b>
<b>Loi</b>	Loi no. 711 du 25 Juin 2014
<b>Contenu</b>	<p>Depuis la «<b>Loi sur les entreprises sociales enregistrées</b>», les entreprises sociales peuvent être enregistrées en tant que telles et recevoir le sceau officiel des autorités danoises en tant qu'«Entreprises sociales enregistrées».</p> <p>Les entreprises sociales doivent répondre aux cinq critères suivants pour être enregistrées :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• But social</li><li>• Activité commerciale importante</li><li>• Indépendance des pouvoirs publics</li><li>• Gouvernance inclusive et responsable</li><li>• Gestion sociale des bénéfices</li></ul>
<b>Niveau d'acceptation</b>	<p>Le concept d'économie sociale (ES) a <b>un niveau d'acceptation moyen</b>, ce qui signifie qu'il coexiste avec d'autres concepts tels que secteur sans but lucratif, le secteur associatif, les entreprises sociales.</p>
<b>Schémas de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fonds privés et publics</li><li>• Plusieurs plateformes de financement participatif</li><li>• Impact Investment (Nouveau concept d'investissement au Danemark. Ce processus a été réalisé par des entreprises, des organisations, des particuliers et des fondations dans le but de générer une valeur sociale ou environnementale mesurable et bénéfique tout en réalisant un rendement économique).</li><li>• Le fonds d'entrepreneuriat. Membre de YES dans le monde entier</li><li>• Investisseurs providentiels privés</li></ul>



## FRANCE

### a. Caractéristiques démographiques

La démographie et l'économie françaises se caractérisent comme suit :

Population (2017)	67 000 000
Population active (2017)	25 800 000
PIB total (2016)	€2 293 billions
VAB totale (2016)	€1 992 billions

### b. Descripteurs principaux pour l'Économie Sociale (ES)

D'après ces données, l'ES est un secteur très représentatif dans la société française :

Nombre d'organisations (OES)	38 521
Population active des OES	2 372 812
Populative active dans l'ES (%)	10,5%

### c. Cadre de l'Economie sociale

<b>Date</b>	2014
<b>Loi</b>	Loi nr 2014-856, 31 Juillet 2014 sur l'Economie Sociale et Solidaire
<b>Contenu</b>	L'ambition de la loi de 2014 est de définir l'ES, de structurer un réseau d'acteurs de l'ES, de faciliter le financement et de développer la coopération locale. Selon ce cadre juridique, l'ES regroupe plusieurs <b>structures souhaitant concilier utilité sociale, solidarité, durabilité économique et gouvernance démocratique</b> avec l'ambition de créer des emplois et de développer une meilleure cohésion sociale. Ainsi, les associations, les coopératives, les fonds communs de placement, les fondations et les entreprises ayant un statut commercial doivent remplir un objectif d'utilité sociale.
<b>Niveau d'acceptation</b>	Le <b>concept est largement accepté</b> par les administrations publiques et par le monde universitaire et scientifique. La France est considérée comme le berceau de ce concept.
<b>Schémas de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventions publiques (soutien financier aux projets, à la structure de départ, au recrutement, etc.),</li> <li>• Soutien aux fondations (plus de 4500 fondations ou fonds de dotation à objectif social),</li> <li>• Réseaux d'entrepreneurs privés ou publics,</li> <li>• Plates-formes de financement participatif,</li> <li>• Nombreuses garanties de prêt lors du démarrage d'un projet</li> <li>• Concours sociaux avec subventions privées.</li> </ul>



## ITALIE

### a. Caractéristiques démographiques

Voici les chiffres principaux concernant la démographie italienne :

Population	60 589 455*
Population active	23 023 000*
PIB total	€1 724 954,5 billion*
VAB totale	N/D

\*2017

### b. Descripteurs principaux pour l'Économie Sociale (ES)

En termes de l'ES italienne, l'un des descripteurs qui se démarque est le nombre de volontaires impliqués dans le secteur.

Nombre d'organisations (OES)	343 432*
Population active des OES	6 316 886**
Population active dans l'ES (%)	6,88%

\*2016

\*\*2015

### c. Cadre de l'Économie Sociale

Date	2017
Loi	Loi No. 112/2017 du 3 Juillet 2017
Contenu	Toutes les entreprises privées peuvent assumer le statut d'OES tant qu'elles développent une <b>activité commerciale d'intérêt général, non rentable, à vocation sociale, solidaire et d'utilité sociale</b> . Ces entreprises doivent adopter des méthodes de management responsables et transparentes et impliquer leurs employés dans des activités sociales. Toujours selon cette loi, <b>les associations, fondations, associations caritatives et coopératives sociales ont des statuts juridiques différents</b> . Parallèlement à la loi 112/2017 qui traite spécifiquement des entreprises sociales, il convient également de prendre en compte la <b>loi 117/2017 du 3 juillet 2017, relative plus généralement au «secteur tertiaire»</b> .
Niveau d'acceptation	Le concept est <b>largement accepté</b> par les administrations publiques et par le monde académique et scientifique.
Schémas de financement	Le ministère italien du Développement économique accorde une aide financière aux ES/OES.



## PORTUGAL

### a. Caractéristiques démographiques

Voici les dernières données connues sur les caractéristiques démographiques portugaises (2016):

Population	10 325 500
Population active	4 605 200
PIB total	€17 436 810 billion
VAB totale	161 005,94€

### b. Descripteurs principaux pour l'Économie Sociale (ES)

Le secteur de l'ES dans la croissance économique du Portugal a également un fort impact (2013) :

Nombre d'organisations (OES)	61 268
Population active des OES	260 000
Population active dans l'ES (%)	5,6%

### c. Cadre de l'Économie Sociale

Date	2013
Loi	Loi nr. 30/2013 du 8 Mai
Contenu	<p>L'économie sociale est un "ensemble d'activités sociales et économiques exercées par des organisations ayant un objectif d'intérêt général, soit directement, soit en suivant les intérêts de leurs membres, utilisateurs ou bénéficiaires, tant qu'elles sont socialement pertinentes" (Art<sup>o</sup>2, traduction libre).</p> <p>Les coopératives, les mutualités, les œuvres de charité, les maisons de miséricorde, les fondations, les institutions privées de solidarité sociale, les associations à buts altruistes et toute autre communauté ou organisation autogérée ont un statut juridique différent.</p> <p>Voici les dispositions légales portugaises existantes en matière d'ES :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi n. ° 30/2013, Loi sur l'économie sociale (loi fondamentale de l'économie sociale),</li> <li>• Loi n° 119/2015, Código Cooperativo (loi sur les coopératives),</li> <li>• Décret-loi n. ° 72/90, Código das Associações Mutualistas (loi sur les mutuelles).</li> </ul>
Niveau d'acceptation	Le concept est <b>largement accepté</b> par les administrations publiques et par le monde académique et scientifique
Schémas de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat de services avec des autorités publiques ou des clients directs,</li> <li>• Subventions d'entités publiques ou privées,</li> <li>• Subventions pour le développement de projets,</li> <li>• Cotisations des membres ou des dons pour le financement.</li> </ul>





## ROUMANIE

### a. Caractéristiques démographiques

Voici les principaux chiffres concernant la démographie roumaine :

Population	19,566,836
Population active	8 967 000
PIB total	(169 890 billion €)
VAB totale	(45 966 million €)

### b. Descripteurs principaux pour l'Économie Sociale (ES)

L'Économie Sociale est dans les premiers stades de son développement en Roumanie, ce qui explique les valeurs basses :

Nombre d'organisations (OES)	39 347
Population active des OES	131 127
Population active dans l'ES (%)	1,7%*






\*2016

### c. Cadre de l'Economie Sociale

<b>Date</b>	2015
<b>Loi</b>	Loi Nr. 219 du 23 Juillet 2015
<b>Contenu</b>	L'économie sociale est définie comme <b>un ensemble d'activités organisées indépendamment du secteur public</b> , dont le but est de servir <b>l'intérêt général, les intérêts d'une communauté non patrimoniale et/ou des intérêts personnels</b> , en augmentant l'emploi des groupes vulnérables et / ou en renforçant l'emploi, la production et fourniture de biens, de services et / ou l'exécution de travaux.
<b>Niveau d'acceptation</b>	La Roumanie a un <b>niveau de reconnaissance modéré</b> du concept d'économie sociale, coexistant avec des concepts tels que le secteur sans but lucratif, le secteur associatif et l'entreprise sociale. L'économie sociale donne la priorité à un modèle d'entreprise (entreprise d'économie sociale) qui ne peut être caractérisé par les dimensions ou les secteurs dans lesquels elle opère mais par le respect de valeurs communes.
<b>Schémas de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonds privés (24%)</li> <li>▪ Fonds européens gérés par la CE (4%),</li> <li>▪ Fonds européens gérés par les autorités roumaines.</li> </ul>

## B. Annexe 2 – Critères de discrimination

Dans différents cadres juridiques nationaux, les motifs de discrimination sont fixés par différentes lois.

 DANEMARK <sup>35</sup>	 ROUMANIE <sup>36</sup>	 ITALIE <sup>37</sup>	 PORTUGAL <sup>38</sup>	 FRANCE <sup>39</sup>
<b>9 critères</b>	<b>14 critères</b>	<b>10 critères</b>	<b>21 critères</b>	<b>24 critères</b>
*Race * Nationalité, origine sociale ou ethnique	*Race *Nationalité *Origine ethnique	*Race et origine ethnique *Nationalité	*Race *Nationalité *Origine ethnique *Lieu d'origine	* Appartenance, réelle ou supposée, à une race * Appartenance, réelle ou supposée, à une origine ethnique * Appartenance, réelle ou supposée, à une nation
	* Appartenance à un groupe désavantagé ou tout autre critère			
*Couleur de peau				
*Religion *Croyance	*Religion *Croyance	*Religion et croyance personnelle	*Religion	*Appartenance, réelle ou supposée, à une religion
*Orientation sexuelle	* Orientation sexuelle	* Orientation sexuelle	* Orientation sexuelle	* Orientation sexuelle
	*Sexe	*Sexe	*Genre	*Sexe
			*Identité de genre	*Identité de genre
*Age	*Age	*Age	*Age	*Age
*Handicap	*Handicap	* Handicap	* Handicap ou maladie chronique	* Handicap
			* Capacité de travail réduite	*Perte d'autonomie
	* Maladie chronique non contagieuse * Statut séropositif			*Santé
*Opinions politiques		* Opinions politiques	*Convictions politiques ou idéologiques	* Opinions politiques
			*Affiliation à un syndicat	*Activités syndicales
				*Opinions philosophiques
	*Langue	*Langue	*Langue	* Capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français
	* Statut social	* Condition personnelle et sociale	* Condition sociale	

<sup>35</sup> Rapport pays non-discrimination Danemark 2017, réseau européen d'experts juridiques en matière d'égalité des sexes et de non-discrimination, 2017

<sup>36</sup> Rapport pays non-discrimination Roumanie 2017, réseau européen d'experts juridiques en matière d'égalité des sexes et de non-discrimination, 2017

<sup>37</sup> Rapport pays non-discrimination Italie 2017, réseau européen d'experts juridiques en matière d'égalité des sexes et de non-discrimination, 2017

<sup>38</sup> Rapport pays non-discrimination Portugal 2017, réseau européen d'experts juridiques en égalité des sexes et non-discrimination, 2017

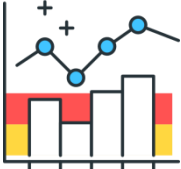



<sup>39</sup> Rapport pays non-discrimination France 2017, réseau européen d'experts juridiques en égalité des sexes et non-discrimination, 2017



 DANEMARK <sup>35</sup>	 ROUMANIE <sup>36</sup>	 ITALIE <sup>37</sup>	 PORTUGAL <sup>38</sup>	 FRANCE <sup>39</sup>
9 critères	14 critères	10 critères	21 critères	24 critères
			*Situation familiale	*Situation familiale
			*Situation économique	*Vulnérabilité économique
			*Héritage génétique	*Caractéristiques génétiques
			*Education	
			*Ascendance	
			*Statut civil	
				*Moeurs
				*Grossesse
				*Apparence physique
				*Nom de famille
				*Lieu de résidence
				*Domiciliation bancaire




### C. Annexe 3 – Pratiques sélectionnées

Toutes les pratiques sélectionnées sont disponibles sur la plate-forme du projet SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>) pour que les utilisateurs aient accès à leur description (activités, résultats, avantages, défis, leçons apprises, par exemple).

Ci-dessous, un résumé de chaque pratique sélectionnée, avec l'indication du ou des secteurs d'activité respectifs, représenté par :

<p><b>Évaluation de Performance des OES</b></p>	<p>EPO</p>	
<p><b>Identification des Besoins d'Apprentissage des Managers d'OES</b></p>	<p>IBAMO</p>	
<p><b>Programmes d'Apprentissage/ Formation des OES</b></p>	<p>PAFO</p>	
<p><b>Autres Pratiques Relatives à la Diversité</b></p>	<p>APRD</p>	



TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
	<p><b>A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector</b></p>	<p>N/D</p>	<p><b>Système intégré de management de la performance des ressources humaines</b></p>	<p>La Confédération nationale des institutions de solidarité du Portugal a signé un accord de négociation collective entre les institutions, soulignant la nécessité de procéder à une évaluation de la performance des ressources humaines dans les OES. Cette pratique consiste à <b>examiner les manuels de travail et de compétences et les flux de travaux des OES, ainsi qu'à identifier les compétences fondamentales et transversales des employés afin de définir les compétences appropriées et spécifiques dans l'organisation ciblée et dans les fonctions existantes à l'aide d'indicateurs de comportement.</b></p> <p>Tout au long de l'examen des manuels de travail et de compétences des OES, il permet également de définir des objectifs de performance annuels, de créer un instrument pilote, de créer un lexique et une échelle d'indicateurs de comportement. Après un an de mise en œuvre, il existe un examen à partir duquel il est recommandé d'améliorer et de développer, par exemple, des niveaux tels que : besoins en formation, carrière, management du personnel et autres.</p>
	<p><b>Provincia Autonoma di Trento</b></p>	<p><a href="http://www.comune.trento.it">http://www.comune.trento.it</a></p> <p><a href="http://www.familyaudit.org">http://www.familyaudit.org</a></p>	<p><b>Family Audit</b></p>	<p>Cette pratique est un <b>outil de management adopté sur une base volontaire</b> par des organisations (tant des organismes publics que des sociétés privées) <b>visant à certifier leur engagement constant en faveur de l'amélioration des mesures de protection sociale et d'équilibre travail-vie pour les employés et leurs familles.</b></p> <p>Après avoir signé un document d'engagement, les organisations s'engagent sur trois ans avec l'aide des formateurs Family Audit. Le conseil d'administration identifie les domaines d'intervention et les priorités avec les groupes de travail, participe à des ateliers sur le processus de Family Audit et sur la manière dont les besoins identifiés seront évalués grâce à la mise en œuvre de mesures. Les évaluateurs de Family Audit entreprennent des activités d'audit annuel et, si les organisations finissent leur formation Family Audit, ils obtiennent une certification Family Audit.</p>

TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
	<b>Confecoop – Confederação Cooperativa Portuguesa</b>	<a href="http://confe.coop/">http://confe.coop/</a>	<b>Offre de formation</b>	<p>Cette pratique consiste à appliquer <b>un questionnaire de diagnostic des besoins à tous les dirigeants de coopératives et aux techniciens d'aide à la décision de toutes les branches</b>, à l'aide d'une plate-forme en ligne qui fournit des informations analysées et transmises dans un rapport. Sur la base de ce diagnostic, <b>un plan de formation au management organisationnel est créé, divisé en modules de formation</b> avec des activités spécifiques, en fonction des besoins des coopératives. Cette pratique permet à Confecoop d'apporter ultérieurement un soutien à la formation dans le cadre de la responsabilité de la mission, sous la forme d'une structure faïtière - il peut s'agir d'un avis technique sur demande sporadique ou de la divulgation d'informations supplémentaires.</p>
	<b>FACE – Fondation Agir Contre l'Exclusion</b>	<a href="https://www.fondationface.org/">https://www.fondationface.org/</a>	<b>E-learning Diversité</b>	<p>Cette pratique est <b>un cours en ligne sur la diversité, destiné aux entreprises pour former leurs collaborateurs à ce sujet afin de renforcer la cohésion, améliorer la compréhension et combattre les stéréotypes</b>. Ce programme de formation en ligne créé par FACE a une durée de quarante-cinq heures et est divisé en deux parties (sensibilisation -15h- et expertise -30h) composées de jeux-questionnaires, d'exemples concrets et de vidéos pour faciliter le traitement de concepts et fonctionne comme un forum où : les utilisateurs (ressources humaines et managers) bénéficient des conseils et de l'assistance d'autres utilisateurs.</p>
	<b>FormEthic</b>	<a href="http://www.formethic.org/">http://www.formethic.org/</a>	<b>Formation visant à promouvoir l'égalité professionnelle et à accompagner les organisations accueillant des personnes en situation de handicap</b>	<p>Cette pratique consiste en <b>deux cours de formation</b>. L'une concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, composée d'un module en ligne de deux heures consacré à la législation et d'une session en face à face de sept heures consacrée aux représentations personnelles. Après la formation, un accompagnement individuel est offert. Le deuxième cours est consacré à l'accueil des personnes en situation de handicap, organisé en format présentiel de six heures visant à développer les compétences en matière d'intégration des personnes en situation de handicap au sein des organisations.</p>




TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
	<b>Fondazione Giacomo Brodolini</b>	<a href="http://www.mastergedm.it">www.mastergedm.it</a>	<b>Master en gestion de la diversité et de l'égalité des genres</b>	Le Master en gestion de la diversité et de l'égalité des genres est <b>un parcours d'apprentissage et de formation axé sur différents sujets et problématiques liés à la diversité et au genre, notamment : le vieillissement, le handicap, les LGBTQI, les stéréotypes de genre, les préjugés inconscients, l'écart de rémunération entre hommes et femmes, la budgétisation sensible au genre, etc.</b> Le Master vise les managers, les spécialistes des ressources humaines, les entrepreneurs et les diplômés qui s'intéressent aux thèmes de la diversité et de l'égalité des sexes.
	<b>Scuola del Sociale Agorà</b>	<a href="http://scuoladesocialecapitalelavoro.it">http://scuoladesocialecapitalelavoro.it</a>	<b>Scuola del Sociale Agorà</b>	C'est un centre de formation qui <b>organise régulièrement des cours de formation gratuits sur plusieurs sujets liés à l'économie sociale</b> , à l'intention des travailleurs sociaux et des acteurs concernés.
	<b>NESsT Romania Foundation</b>	<a href="https://www.nesst.org/spri-ng-program">https://www.nesst.org/spri-ng-program</a>	<b>SPRING - Supporting Participation of Roma in the economic life of their community through Income Generation activities</b>	Le projet SPRING a été développé dans le cadre d'un autre projet visant à <b>soutenir l'inclusion sociale des Roms et d'autres groupes défavorisés. Il s'agit de cours de formation destinés aux entrepreneurs, axés sur l'élaboration de plans d'entreprise, la promotion et la vente de marchandises et la gestion de fonds.</b> Ce projet propose également des services de conseil et de mentorat sur l'enregistrement des entreprises et la vente de produits, et facilite les relations entre les entrepreneurs souhaitant travailler ensemble pour créer une entreprise coopérative (association de producteurs, coopérative, etc.) afin de pouvoir utiliser les mêmes ressources (c'est-à-dire des machines agricoles) ou de vendre la marchandise ensemble.
	<b>MADAN PARQUE</b>	<a href="http://madanparque.pt/">http://madanparque.pt/</a>	<b>Incubator</b>	C'est une <b>pratique technologique</b> dont le rôle est d'accélérer les locataires de MADAN Parque (nouvelles organisations de différents domaines scientifiques et basées sur la technologie), qui bénéficient de sa proximité avec la FCT-UNL (Faculté des sciences et technologies   Université NOVA de Lisbonne), l'acteur le plus important. L'incubateur offre une large gamme de <b>services à valeur ajoutée</b> , visant à la croissance et à l'internationalisation des organisations soutenues, leur



TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
				permettant d'accéder aux marchés des pays tiers. Cette pratique permet également d'accéder à : un soutien public, un financement privé et une facilitation de la collaboration entre membres (mobilité du personnel).
	<b>Groupe SOS – Plateforme I</b>	<a href="http://www.groupe-sos.org/structures/681/La_Plateforme_i">http://www.groupe-sos.org/structures/681/La_Plateforme_i</a>	<b>Pratiques de recrutement inclusif</b>	Plateforme I propose un support de <b>recrutement à toutes les entreprises ayant des besoins en recrutement pour les premiers profils de qualification</b> . Pour cela, une plateforme en ligne a été créée pour connecter les employeurs, les conseillers en intégration et les premiers profils de qualification, offrant <b>un service basé sur des processus de recrutement inclusifs pour recruter des profils basés sur leur personnalité et leurs compétences non techniques</b> . Ces pratiques inclusives visent à éviter le recours à des pratiques élitistes qui ne sont pas adaptées aux profils peu qualifiés. Plateforme I rapproche ainsi deux mondes : les entreprises et les structures d'insertion (organisations d'économie sociale).
	<b>Atout Jeunes Universités (AJU)</b>	<a href="https://www.atoutjeunesuniversites.com/">https://www.atoutjeunesuniversites.com/</a>	<b>Diversifier les sources de profils en connectant les grandes entreprises aux universités</b>	Atout Jeunes Universités (AJU) est une organisation qui <b>crée un pont entre deux mondes : les grandes entreprises et les profils universitaires</b> . Les entreprises et les universités unissent leurs forces pour promouvoir l'intégration professionnelle, <b>diversifier les sources</b> d'approvisionnement et modifier les pratiques de recrutement et de formation. AJU propose des activités adaptées à ses objectifs. Les séances de mentorat avec des professionnels pour aider les étudiants à construire leur orientation professionnelle et leurs projets et à améliorer leurs opportunités de réseautage constituent un premier exemple. AJU offre également des possibilités d'échange entre professeurs d'université et dirigeants d'entreprises pour leur permettre de réfléchir à leurs propres pratiques et de discuter des moyens d'améliorer et d'adapter la formation universitaire et le recrutement afin de renforcer l'intégration professionnelle des étudiants.
	<b>Secrétariat Général de la</b>	<a href="http://www.charte-diversite.com/">http://www.charte-diversite.com/</a>	<b>Charte de la Diversité</b>	C'est un <b>texte d'engagement volontaire à condamner la discrimination dans le domaine du travail et à prendre des mesures pour favoriser la diversité</b> . Il est composé de <b>six engagements</b> centrés sur : la formation et la sensibilisation des







TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
	<p><b>Charte de la Diversité</b></p>			<p>managers et des collaborateurs travaillant dans les services de ressources humaines sur la non-discrimination et la diversité ; respecter et promouvoir les principes de non-discrimination à toutes les étapes du management des ressources humaines; réfléchir sur la diversité en termes de niveaux de qualification ; communiquer aux collaborateurs l'engagement de l'organisation en matière de non-discrimination ; mettre en œuvre une politique de la diversité en tant qu'outil de dialogue avec les représentants du personnel et inclusion dans le rapport annuel des données sur l'engagement de l'organisation en matière de non-discrimination et de diversité.</p>
	<p><b>Gruppo Cooperativo CGM</b></p>	<p><a href="http://cgm.coop/welfare-aziendale/">http://cgm.coop/welfare-aziendale/</a></p>	<p><b>Bien-être, soin des personnes, conciliation et bien-être dans les entreprises</b></p>	<p>La pratique vise à former les <b>managers du bien-être social</b>, issus d'OES et d'ES, par le biais de sessions de formation régulières (environ 50 heures par an), <b>afin d'interagir avec les organisations à but lucratif ou non lucratif</b> afin de promouvoir les <b>mesures de protection sociale et de conciliation travail-vie personnelle</b>. Il vise également à créer un réseau CGM de responsables du bien-être social qui pourrait promouvoir les pratiques de protection sociale et d'équilibre entre le travail et la vie personnelle et aider les conseils d'administration et le management des OES et des ES pour mettre en œuvre les pratiques susmentionnées au sein du réseau de coopératives associées CGM.</p>
	<p><b>ASAT Association – Asociația pentru Susținerea Agriculturii Țărănești</b></p>	<p><a href="http://asatromania.ro/">http://asatromania.ro/</a></p>	<p><b>Partenariats de solidarité pour soutenir les petits producteurs agricoles locaux - Réduction de la pauvreté et promotion de la cohésion sociale</b></p>	<p>Cette pratique, mise en œuvre par ASAT, vise à <b>soutenir la durabilité des micro-fermes afin de produire des produits locaux, traditionnels et biologiques et à promouvoir un mode de vie sain chez les consommateurs</b>. L'ASAT fonctionne sur la base d'un <b>partenariat entre les producteurs agricoles locaux et les consommateurs</b>, promouvant leur solidarité comme moyen de lutter contre la disparition des petits agriculteurs, dont l'autonomie est favorisée par une redevance versée par les consommateurs pour couvrir les coûts de préparation de la production pour l'année suivante, sur la base d'un calcul transparent du travail des producteurs locaux.</p>

TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
	<b>ECOSSENS - RECIPROC CAFE</b>	<a href="http://lareciproc.ro/">http://lareciproc.ro/</a>	<b>Promouvoir un comportement de consommation responsable et un commerce équitable. Soutenir les petits producteurs</b>	<p>Reciproc Cafe est né des besoins des consommateurs en matière de modèles d'activités économiques respectant les valeurs sociales, <b>offrant ainsi aux petits producteurs locaux</b> la possibilité de vendre leurs produits d'artisanat à des clients qui les recherchent.</p>
	<b>Be My Eyes</b>	<a href="https://www.bemyeyes.com">https://www.bemyeyes.com</a>	<b>Be My Eyes</b>	<p>Cette pratique est un <b>mélange d'entreprise et de communauté de volontaires</b>. Son créateur a estimé que <b>la technologie des appels vidéo pourrait être utilisée pour assister visuellement des personnes aveugles ou malvoyantes, grâce à un réseau de volontaires</b>. La personne malvoyante est connectée via un smartphone à des volontaires qui, via le téléphone, peuvent voir pour cette personne. Les volontaires décrivent au téléphone ce qu'ils voient, par exemple les dates d'expiration des aliments, un résultat de test de grossesse et une tondeuse à gazon disparue.</p>
	<b>Ulis Società Cooperativa</b>	<a href="http://www.ulis.coop">http://www.ulis.coop</a>	<b>People First</b>	<p>People First fait partie d'un projet développé par Ulis Società Cooperativa dans la coopérative Capodarco (l'une des plus grandes ES de la région du Latium), visant à renforcer sa compétitivité et à répondre aux besoins en constante évolution du marché. Cette pratique vise le département des ressources humaines pour la mise en œuvre d'un nouveau système d'approche des ressources humaines basé sur le management de la performance. Cette approche a été développée à travers des <b>ateliers d'apprentissage et de formation participatifs avec des représentants du département des ressources humaines de Capodarco, des formateurs d'Ulis Coop</b> et des étudiants du département d'économie de l'Université de Tor Vergata.</p>

TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
	<p><b>MENSK</b></p>	<p><a href="http://www.menski.dk">www.menski.dk</a></p>	<p><b>MENSK</b></p>	<p>MENSK est une entreprise danoise qui travaille comme consultante auprès d'instituts de formation afin de <b>donner aux enseignants des outils pédagogiques leur permettant d'améliorer leur travail d'enseignement pour les personnes ayant des difficultés d'apprentissage</b>. MENSK développe plusieurs ateliers afin de fournir aux enseignants des outils concrets à appliquer. Après un atelier, les enseignants sont encouragés à trouver un thème concret qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans leur enseignement, afin d'initier le changement pour un apprentissage réussi.</p>
	<p><b>Aproximar Coperativa de Solidariedade Social, CRL</b></p>	<p><a href="http://aproximar.pt">http://aproximar.pt</a></p>	<p><b>Conseil et Action-Formation à destination des personnes désireuses de développer de nouvelles structures sociales</b></p>	<p>Cette pratique s'adresse aux membres du personnel des OES. La plupart des groupes cibles sont des personnes qui souhaitent démarrer un nouveau projet / organisation. C'est une <b>combinaison de conseil et d'action-formation</b>, basée sur les besoins des OES communiqués à Aproximar, et de questionnaires complétés par les participants à la formation sur l'efficacité de leurs équipes, afin de favoriser la coopération pour le développement de nouvelles structures sociales. Le processus n'est pas systématisé pour les activités qui en résultent.</p>
	<p><b>Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire (CRESS des Pays de la Loire)</b></p>	<p><a href="http://www.cress-pdl.org/">http://www.cress-pdl.org/</a></p>	<p><b>Accompagnement des structures de l'économie sociale dans la mise en œuvre du «guide d'amélioration des bonnes pratiques»</b></p>	<p>Le «Guide d'amélioration des bonnes pratiques» est un document publié par le Haut Conseil de l'Économie sociale et solidaire pour les OES, à mettre en œuvre au sein de leur structure. Il est composé de <b>huit catégories d'améliorations, dont l'une spécifique à la diversité et à la lutte contre la discrimination</b>. Afin d'aider les OES à lancer des processus d'amélioration internes, le CRESS Pays de la Loire organise des <b>sessions de formation pour les organisations intéressées</b>, au cours desquelles celles-ci travaillent en groupe, en utilisant une évaluation de la performance correspondant aux différentes sections du guide. Lors de la première session de formation, les organisations participantes évaluent leurs forces et leurs faiblesses sur chacun des 8 sujets. Au cours des sessions suivantes, sur la base de leur</p>

TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
				diagnostic, les organisations travailleront ensemble sur les axes d'amélioration et les indicateurs de performance clés, par thème.
	<b>UDES (Union des Employeurs de l'Economie Sociale et Solidaire)</b>	<a href="http://www.udes.fr/">http://www.udes.fr/</a>	<b>Guides sur l'intégration des profils de diversité dans les organisations de l'économie sociale, à travers différents critères</b>	L'UDES est un syndicat d'employeurs de l'économie sociale. L'une de ses missions est de créer des outils que ses membres peuvent mettre en place au sein de leurs propres organisations afin d'améliorer la qualité de la vie au travail. Avec l'aide des OES, l'UDES a créé différents guides pour ses membres, avec des conseils pour intégrer les profils de diversité, se concentrant sur trois thèmes spécifiques : la diversité, l'intégration des jeunes et l'égalité des sexes dans l'économie sociale.
	<b>CNEA (Conseil National des Employeurs d'Avenir)</b>	<a href="http://www.cnea-syn.org/">http://www.cnea-syn.org/</a>	<b>Obtenir le Label Diversité</b>	Le CNEA a adopté le <b>Label Diversité</b> comme moyen de devenir pionnier en matière de processus d'organisation et d'informer ses membres à ce sujet. Ce Label est <b>un outil d'amélioration continue</b> qui prouve, pour chaque organisation qui l'obtient, que les processus de recrutement, d'intégration et de gestion de carrière des RH ne sont pas discriminatoires, respectent l'égalité des chances et favorisent la diversité. Pour l'obtenir, les organisations intègrent des guides pour les nouveaux arrivants, mettent en place des grilles de recrutement, donnent aux candidats la possibilité d'y accéder et créent une ligne téléphonique de conseil anti-discrimination pour les employés, entre autres actions.

TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
	<p><b>C:NTACT</b></p>	<p>N/A</p>	<p><b>C:NTACT</b></p>	<p>C: ntact travaille sur <b>l'intégration des étrangers dans la société en les aidant à présenter leurs histoires au public</b>. Ils prennent conscience que leurs histoires sont entendues et que d'autres se reconnaissent en eux. Les étrangers peuvent se rendre compte qu'ils sont plus capables qu'ils ne le pensaient, et le public est en mesure de changer de point de vue sur les étrangers grâce à la compréhension émotionnelle.</p>
	<p><b>EAPN Portugal/Rede Europeia Anti-Pobreza</b></p>	<p><a href="https://www.eapn.pt/">https://www.eapn.pt/</a></p>	<p><b>Qualification des ONG et de leur personnel sur la base d'un diagnostic organisationnel, d'un management stratégique; Méthodes de management de la qualité et de participation</b></p>	<p>Cette pratique vise la qualification des OES et se compose de deux phases : 1ère phase : une <b>formation standardisée</b> (99 à 120 heures) fournit aux coordinateurs d'organisations sociales un <b>cadre commun</b> dans des domaines de formation prioritaires, tels que la planification stratégique, les politiques sociales, les réseaux, le <b>management des ressources humaines</b>, la gestion financière et la collecte de fonds, le marketing social, le management de la qualité et la conception de projet ; la <b>consultation externe</b> (45 à 48 heures) fournit un diagnostic organisationnel par la participation pour identifier les domaines de formation à mettre en œuvre dans chaque organisation (plan d'intervention). La 2ème phase est la <b>mise en place du plan d'intervention</b> (90 heures) adapté aux besoins de chaque organisation sociale, basé sur le diagnostic précédent.</p>

TYPOLOGIE	ORGANISATION	SITE WEB	PRATIQUE	DESCRIPTION
	<p><b>Stone Soup Consulting</b></p>	<p><a href="http://www.stone-soup.net/index.php/pt/">http://www.stone-soup.net/index.php/pt/</a></p>	<p><b>Politique diversité</b></p>	<p>Cette pratique est basée sur la politique de diversité de Stone Soup Consulting, fondée sur ses principes éthiques et résultant d'une recherche approfondie sur les bonnes pratiques en matière de diversité. La pratique (dont les groupes cibles sont les clients, consultants, partenaires, employés, membres potentiels de la communauté d'employés/clients, autres organisations, concurrence, médias, bailleurs de fonds/investisseurs sociaux et institutions publiques) comprend plusieurs éléments : <b>l'intégration de la diversité (17 aspects) dans tous les travaux de l'entreprise (processus de recrutement et de sélection)</b>, initiation et formation d'employés et de consultants, évaluation de l'impact social et des indicateurs d'impact clés, promotion de webinaires en ligne sur le sujet, rédaction d'articles, de newsletters, utilisation et création de supports.</p>
	<p><b>People Like Us</b></p>	<p><a href="https://peoplelikeus.dk/">https://peoplelikeus.dk/</a></p>	<p><b>People Like Us (PLU)</b></p>	<p>PLU est une brasserie ayant l'intention de devenir financièrement indépendante avec l'aide d'une microbrasserie de renom qui apporte son expérience et ses connaissances et permet de faire de la brasserie. <b>PLU a embauché des personnes avec différents degrés d'autisme dans tous les secteurs de l'entreprise, en adaptant les postes à leurs compétences spécifiques, favorisant ainsi l'employabilité de ces personnes.</b></p>

*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.*



# SENSENET

[www.sensenet-project.org](http://www.sensenet-project.org)

## PARTNERS

