FIL D'INFO

N°2
Septembre/octobre 2010

Séminaire Qualité 2010

avant et après… suivez le fil !

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

Convivialité et Qualité ! C'est ce qui a caractérisé nos visites au sein de 6 entreprises et organismes de l'économie sociale et solidaire belge. Tous nos **remerciements à nos homologues de la région wallone**.

▪ p. 2

DE RETOUR AVEC DES REPONSES

Les entreprises visitées, caractéristiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire wallone mais aussi, plus spécifiquement, du secteur des services à la personne, ont apporté **des éléments de réponse aux questions posées par les visiteurs**.
Toutes les explications en mots… et en vidéos.

▪ p. 3 à 10

LE PROGRAMME DU SEMINAIRE A LILLE

Le **Séminaire Qualité** aura lieu à **Lille** les **14 et 15 octobre 2010.**
Le programme détaillé de l'événement…

▪ p. 11

coorace

EDITO

Christian DUBOIS
Administrateur
COORACE

Convivialité dans l'accueil et qualité dans la gestion des projets. Voilà ce qui a frappé les 17 représentants du réseau COORACE accueillis en Belgique par **6 entreprises et organismes de l'économie sociale et solidaire**. Tous remercient chaleureusement les personnes rencontrées qui nous ont consacré du temps dans le cadre de l'organisation comme du déroulement des visites. C'est avec plaisir que nous les accueillerons à notre tour les 14 et 15 octobre prochain à Lille pour poursuivre les échanges engagés.

Mais d'ores et déjà… **qu'avons-nous pu observer ?**

Des entreprises à finalité sociale* dont l'action est guidée par :

-**des valeurs fortes** qui trouvent leur traduction concrète au sein du plan d'action de l'entreprise

-**des objectifs et des exigences clairs** en matière d'emploi (logique de développement d'emplois de qualité tant en interne que sur le territoire)

-**des formes de management et de gouvernance participatifs** qui associent, dans le respect des différences, tous les travailleurs au projet d'entreprise.

Des entreprises à finalité sociale qui se développent en tenant compte :

-des données économiques, au premier rang desquelles les **attentes et besoins concrets des entreprises du territoire**

-**de la législation locale** et des possibilités qu'elle offre comme des contraintes qu'elle impose

Des entreprises à finalité sociale qui fonctionnent :

-dans une forte **indépendance vis-à-vis des administrations**

Des entreprises à finalité sociale managées :

-par des directions ayant adoptées des modèles très différents les uns des autres mais tous emprunts d'**un engagement clair vis-à-vis de l'emploi décliné en orientations et actions.**

-avec **l'appui de démarches Qualité** qui constituent un véritable outil de mise en œuvre des projets d'entreprises

-avec des **outils de pilotages et d'évaluation simples et évolutifs**.

En deux mots ? Des entreprises pragmatiques qui ont su dépasser **l'approche « insertion »** pour se positionner au sein de leurs territoires **sur le développement de l'emploi de qualité**.

Ces entreprises nous fournissent une source d'inspiration pour faire évoluer nos démarches Qualité mais également pour co-élaborer tous ensemble nos prochaines orientations stratégiques en vue du congrès COORACE 2011.

*Entreprises incluant un lycée technique

VUE D'ENSEMBLE

Un séminaire en 4 temps pour préparer, échanger, restituer, proposer et construire…

1 Les visites en Belgique

Dates : les 21 et 22 septembre 2010

Lieu : Tournai, Ath, Herstal, Quaregnon, La Louvière, Neuville en Condroz (Belgique)

Contenu : 6 visites d'entreprises et institutions et découvertes de leurs projets d'économie sociale et solidaire

2 Le Séminaire Qualité

Dates : les 14 et 15 octobre 2010

Lieu : Lille (France)

Contenu : 8 ateliers thématiques et 2 plénières
en présence de 10 salariés en parcours

3 La rencontre du Groupe Qualité national élargi

Dates : fin octobre 2010

Contenu : synthèse des apports et propositions du séminaire Qualité

4 Les rencontres régionales

Dates : fin 2010, début 2011

Lieu : en régions (au sein des délégations régionales COORACE)

Contenu : échanges et débats autour des propositions du séminaire Qualité dans le cadre de rencontres régionales organisées par les groupes Qualité régionaux. Ces rencontres impliquent les participants au séminaire Qualité de la région.

Direction : **Herstal (Province de Liège)**

Visite de TERRE

Voir la vidéo !

TERRE est **un groupe** constitué d'associations sans but lucratif (ASBL), de sociétés à finalité sociale ainsi que d'une ONG « Autre Terre ». Créé il y a 60 ans, TERRE avait initialement pour but de palier aux conditions difficile de l'après guerre. TERRE a ensuite orienté son action (bénévole) vers le tiers monde en s'appuyant sur une activité de récupération. C'est dans les années 70 qu'est apparue pour TERRE la nécessité de **lutter contre le chômage et l'exclusion**.
Le groupe compte aujourd'hui **300 salariés** ; le recrutement se fait auprès de personnes en difficulté d'insertion avec une volonté de pérenniser les personnes dans l'emploi. Ainsi la grande majorité des salariés bénéficient d'un CDI.

Les activités de TERRE sont essentiellement basées sur la récupération, la transformation et la valorisation de vêtements, de papier et de carton. **Le textile** est trié, puis expédié vers des clients à travers le monde (une partie est également revendue au travers d'un réseau de 15 boutiques en Belgique). **Le papier et le carton** sont triés puis transformés en panneaux d'isolation phonique distribués auprès des professionnels du bâtiment. Terre fonctionne dans le **respect des principes fondateurs de l'ESS** et **associe par ailleurs les salariés à la gouvernance de l'entreprise**.

Question clé → **Comment développer à la fois des activités sur une filière économique et la solidarité ?**

TERRE fonctionne sur la base de différents principes parmi lesquels :
- Le **capital** doit être « **neutralisé** » car le profit ne fait pas partie du projet
- Les travailleurs doivent être **associés aux décisions qui engagent le groupe** (politique salariale, investissements, développement de nouvelles activités …)
- Le mode de relation entre les différentes composantes du groupe est fondé sur la **coopération** et la **solidarité**.
- **L'éducation permanente** et **l'éducation au développement** sont une mission du groupe ; elles facilitent la compréhension, la capacité à exercer son sens critique et à prendre la parole ; elles permettent de développer les compétences et le rôle de chacun.
-La coopération Nord Sud est au cœur du projet de TERRE ; elle illustre **l'objectif fondamental du groupe** : **la solidarité entre les personnes**.
-Le tout repose sur des **services de qualité** et une **gestion rigoureuse et indépendante**.

Question clé → **Comment un groupement de cette taille met-il en œuvre une gestion participative et démocratique ?**

Sur 300 salariés, **60 participent aux décisions du groupe** via une **Assemblée Générale participative** qui a lieu 3 ou 4 fois par an (en fonction des décisions à prendre et de l'accord ou non des salariés vis-à-vis des administrateurs). Cette assemblée générale permet aux salariés de prendre part aux décisions du groupe Terre et d'élire le conseil d'administration.

Des réunions ont été instituées qui permettent d'élaborer cette participation et de lui donner réellement corps :
-**des réunions basées sur le travail au quotidien** (problèmes rencontrés dans son poste, dans l'équipe…),
-**des réunions mensuelles sur la gestion de l'entreprise** (formation à la lecture et compréhension de notions telles que chiffre d'affaires, coût de production, hausse du coût extérieur…)
-**des réunions thématiques** permettent d'aborder des sujets comme le surendettement, les violences conjugales, l'écologie, la crise financière…
Ces réunions obligatoires ont lieu de manière consentie par tous hors temps de travail.

Les salariés participent également au **système d'amélioration de la qualité** car ils sont associés à tout ce qui touche aux conditions de travail.

Chaque salarié au sein de TERRE a conscience de ce que son travail **apporte à l'ensemble** et se situe clairement dans l'**organisation**.
La confiance dans les compétences du « collègue de travail » est la règle. **L'amélioration** de ces compétences un objectif.

LES VISITES – les réponses apportées

acteurs et pratiques du secteur de l'ESS

Direction : **Tournai (Province du Hainaut)**	**Visite de DEFI**	**Voir la vidéo !**

A l'origine, un groupe de chefs d'entreprises militants constitué, sous le nom de « CHOQ » (Contribuons à un Hainault Occidental de Qualité), pour mobiliser tous les acteurs du territoire autour de la création d'emploi (sur un bassin d'emploi exsangue où le taux de chômage est supérieur à 15%).
DEFI+ est né de ce groupement. Constituée sous forme coopérative (respectant les conditions des « Sociétés à finalité sociale » proches des SCOP françaises), l'entreprise fonctionne comme un prestataire de services. Elle globalise les besoins ponctuels en personnels de plusieurs entreprises sur des taches bien déterminées et similaires pour créer des CDI. DEFI+, en proposant à ses entreprises clientes des services à coût et à temps partagé, créé ainsi **des emplois additionnels accessibles prioritairement aux chercheurs d'emplois peu qualifiés**.
DÉFI + se veut par ailleurs une entreprise compétitive, exigeante sur la qualité du management et des prestations proposées. Elle met aujourd'hui en avant auprès de ses clients non plus ses **valeurs fondatrices** mais **sa valeur ajoutée** liée à la **qualité de ses services** déclinée de la manière suivante :
-**un personnel formé et accompagné** par des référents techniques au sein de l'entreprise,
-**une absence de turn-over,**
-**la garantie d'un remplacement de qualité** en cas d'absence ou départ d'un salarié.
A ce jour, DEFI + compte **350 clients « entreprises » et 400 clients « particuliers ».** DEFI+ a créé **150 emplois en CDI** sur 10 ans (102 ETP) et dispose d'**une équipe de 14 permanents**. 80% des salariés sont sur des missions fixes et 20% sur des missions « mobiles ».
Les services proposés aux entreprises sont généralement « à la périphérie » du cœur de métier de l'entreprise (entretien, nettoyage, logistique, manutention, services de livraison, rénovation ou remise en état de locaux, services administratifs…).
DEFI +, faute de concrétiser **la participation** au sociétariat de l'ensemble de ses salariés en CDI, a choisi d'investiguer des modalités plus pragmatiques de participation*. L'enjeu est avant tout de « **donner à chacun le moyen d'agir dans la sphère qu'il maîtrise** », soit, pour les salariés, leur outil de travail. Pour activer la participation des salariés à la vie de l'entreprise en introduisant un travail d'équipe, DEFI+ expérimente une **méthode de management socio-économique (MSE) participatif appelée ISEOR** (**http://www.iseor.com**).

*Cf travaux de chercheurs tels que Jean-François DRAPERI (CNAM) ou de praticiens comme Laurent PRIEUR (Coopérative d'Activités et d'Emploi Elan Créateurs en Ille et Vilaine)

Question clé → **Comment les différentes entreprises du territoire ont-elles été amenées à travailler avec DEFI + ?**

Les employeurs locaux regroupés au sein de CHOQ sont eux-mêmes à la base du projet de DEFI+. Cette **implication** et le **fort sentiment d'appartenance à un territoire** en Wallonie occidentale ont permis à DEFI + de mobiliser efficacement les acteurs locaux dès le départ, en se fondant principalement sur **les valeurs et la solidarité**. Depuis, c'est sur **sa valeur ajoutée en termes de services** que se fonde DEFI + pour convaincre de nouveaux clients (qu'elle s'apprête à conquérir en Flandre) et poursuivre son développement.

Question clé → **Comment les salariés sont-ils préparés à assurer des postes différents et comment leurs compétences évoluent-elles ?**

« Nous avons une **Directrice des Ressources Humaines** (DRH) et non une assistante sociale » s'exclame Benoit SMET qui revendique son appartenance au monde de l'entreprise ! La coopérative refuse ainsi systématiquement le financement régional d'un accompagnateur social. « Cela ne nous empêche pas de fonder notre action sur la solidarité et de faire de « l'archarnement insertif » dans certains cas mais nous pensons que la posture d' « aidant » ne favorise pas les chercheurs d'emploi peu qualifiés. Au contraire, nous les responsabilisons pour leur faire comprendre que nous croyons en eux ! » explique-t-il. Par ailleurs, DEFI + assume d'orienter les personnes en trop grande difficulté vers des réseaux partenaires.

Autre point : les personnes recrutées par DEFI + le sont sur **leurs motivations**. « Peu importe que la personne sache ou ne sache pas travailler du moment qu'elle **VEUT** travailler » résume encore Benoit SMET. DEFI+ travaille ensuite avec le salarié sur le **« savoir-être »**, garant selon l'entreprise d'une bonne relation « services » au client, plus que sur les « savoir-faire » à proprement parler. Le recrutement des personnes s'appuie sur un **partenariat réussi avec le FOREM** (équivalent de Pôle emploi).

Suite **Visite de DEFI**

Les personnes ainsi « repérées » au FOREM réalisent d'abord un mois et demi d'intérim, sorte de période d' « essai » pendant laquelle elles sont généralement accompagnées sur des missions ponctuelles par un référent (autre salarié plus expérimenté).

Enfin : l'engagement de DEFI+ dans la **démarche de management socio économique ISEOR** lui a permis de mettre en place des **outils de gestion de compétences des salariés et de renforcement de leur implication dans l'entreprise** :
- **l'utilisation de grilles de compétences** (compétences techniques validées en interne) permet de faire progresser individuellement la personne, via des formations et du tutorat tout en renforçant la capacité de l'entreprise à gérer son propre vivier en compétences techniques.
- **l'implication active des salariés dans des « mini diagnostics » participatifs** destinés à identifier les dysfonctionnements qui sont sources de coûts cachés dans l'entreprise a débouché sur une politique d'intéressement : les coûts économisés grâce à la démarche sont affectés en partie à la formation de potentiels, en partie à la rémunération des salariés qui ont permis de faire progresser l'entreprise (autour d'un Contrat d'Activité périodiquement négocié) permettant ainsi aux salariés d'évoluer en « amélioration continue ».

Question clé → **Quel est l'apport de DEFI + au territoire ?**

Les services de niches proposés par DEFI+ permettent de **répondre aux besoins des entreprises du territoire**. Principalement, DEFI+ apporte une réponse souple et adaptée aux entreprises ayant des besoins de renfort pour des tâches sur lesquelles le volume de travail ne leur permet pas de recruter.

DEFI+ **renforce également la performance de ses entreprises clientes** par une « chasse aux coûts cachés » (les « coûts cachés » résidant dans la réalisation de tâches à « faible valeur ajoutée » comme l'entretien par des salariés qualifiés) et par la recherche de niches de complémentarité par rapport à leur « cœur de métier ».

La création d'emplois reste in fine l'apport essentiel de DEFI + au territoire (et la raison d'être de l'entreprise) : **des emplois additionnels** ont vu le jour (permettant à des salariés de travailler avec plusieurs employeurs de proximité) ; ils n'auraient pas pu exister sans la globalisation des besoins proposée par DEFI +.

A noter en termes d'emplois également le fait qu'à terme, l'entreprise cliente finit parfois tout simplement par **embaucher** le salarié !

LES VISITES – les réponses apportées

acteurs et pratiques du secteur de l'ESS

Direction : **Ath (Province du Hainaut)**	**Visite de L'INSTITUT TECHNIQUE LIBRE**	**Voir la vidéo !**

L'institut, situé à Ath (en Wallonie), est **une école technique et professionnelle d'environ 650 élèves**. Il propose des formations techniques autour des filières « bois » et « industrie » (automobile, électromécanique…) qu'il est possible de suivre dans le cadre d'une formation initiale ou continue (en cours du soir) ou encore par alternance. Cet institut compte aujourd'hui **une équipe enseignante de 90 professeurs**, pilotée par **une équipe de direction de 10 personnes**.
L'établissement, certifié **ISO 9001** depuis 2000, est le premier du genre à obtenir une telle certification en Wallonie. A l'origine de cette certification, **une démarche d'autodiagnostic** proposée en 1995 à l'Institut par un consultant en charge de la gestion d'une problématique de communication externe.
Le travail réalisé dans le cadre de la certification a permis de **remobiliser toute l'équipe autour du projet d'établissement**. Les élèves eux-mêmes ont été sensibilisés aux démarches Qualité présentes dans les métiers pour lesquels ils sont formés.
Avec 10 ans de recul et un 3ème renouvellement de la certification à son actif, l'institut considère aujourd'hui la qualité comme faisant **partie intégrante de l'organisation et du management de son établissement**.

Question clé → **Comment l'ensemble des personnels ont-ils été et sont-ils encore aujourd'hui associés à la démarche Qualité ?**

Des réponses aux problèmes quotidiens et aux insatisfactions
« On ne peut pas demander au personnel de se projeter à 5 ans si les problèmes qu'ils vivent au quotidien ne sont pas résolus ». La démarche a été expérimentée au départ sur une seule filière (section bois), qui rencontrait à l'époque des difficultés à la fois organisationnelles et relationnelles. Après état des lieux, ce sont les professeurs qui ont réalisé le travail de mise à plat et de résolution des dysfonctionnements. Résultat : 95% des professeurs étaient satisfaits des résultats de la démarche. Ce premier cercle de convaincus a permis de **créer le mouvement** pour envisager **la généralisation de la démarche aux autres filières**.
Partir du concret, c'est donner du sens à la démarche comme un moyen d'améliorer le quotidien des clients internes (le personnel) pour rendre un service de qualité aux clients externes (élèves, parents, entreprises).
La formation des équipes et l'animation de la démarche Qualité
La phase de lancement a nécessité un travail de sensibilisation aux notions de Qualité (techniques de résolution de problèmes, animation, rédaction de procédures…). Ce sont ainsi 9 professeurs volontaires qui ont été **formés et sensibilisés**. Ces mêmes professeurs se sont ensuite chargés de l'animation de groupes.
Les professeurs sont ensuite associés à tous les niveaux (animation / audit / pilotage de la qualité) afin d'en faire des acteurs à part entière du système Qualité.
Au sein de l'équipe, un **responsable Qualité** a depuis été nommé et formé pour coordonner l'ensemble de la démarche (à mi-temps puis à plein temps).
La communication
L'association et la mobilisation des acteurs passent par une communication adaptée, synthétique et accessible portée par la direction. L'engagement fort de cette dernière dans la démarche conditionne la mobilisation des parties prenantes.

Question clé → **Comment la démarche qualité vient-elle conforter le projet d'établissement ?**

Pour les responsables de l'institut, la démarche Qualité soutient la performance de l'organisation, permet de mettre en cohérence les valeurs et objectifs et de suivre l'avancement des actions sur le terrain. « Les plans d'actions prioritaires se généralisent et permettent une gestion et une vision plus efficace de tout ce qui se fait dans l'école ».
C'est ainsi que, par le biais des fiches d'amélioration continue, les enquêtes de satisfaction, l'animation des groupes, l'institut dénombre depuis son entrée dans la démarche 1 100 actions correctives et préventives, preuve d'une dynamique d'amélioration intégrée…

Suite… **Visite de L'INSTITUT TECHNIQUE LIBRE**

L'intégration de la démarche qualité au mode de management et au projet a permis de changer bon nombre de pratiques touchant à la fois
- à l'organisation (gestion plus professionnelle de l'encadrement formé, généralisation du travail en équipe, meilleure cohésion)
- à la motivation, à la responsabilisation et à la prise de conscience que chacun peut intervenir dans l'amélioration du système
- **à la formation proposée aux élèves, au projet pédagogique** (harmonisation de la qualité des enseignements, élaboration de grilles d'évaluation communes,...)

Question clé → **Quels sont les lieux, acteurs et outils de pilotage de la démarche Qualité ?**

Des **lieux de décision** ont été clairement définis afin d'assurer le pilotage et le suivi des actions à l'aide d'outils.

Un comité de pilotage bimestriel a été mis en place. Objectif : suivre l'avancement des actions prioritaires tout au long de l'année. Les membres de ce comité sont **les animateurs qualité, le personnel de direction, le responsable qualité**.
Ils s'appuient sur un **tableau formalisant les axes du projet et déclinant les actions prioritaires qui sont fixées annuellement**.

Une revue de direction annuelle réunit le **responsable qualité, les pilotes des actions, la direction et la direction adjointe**. Ensemble, ils réalisent le **bilan des actions prioritaires annuelles** et valident le projet et le **plan d'action de l'année à venir.**

Une réunion qualité a lieu 2 fois par mois. Elle réunit **la direction, le responsable qualité et la direction adjointe.** Cette réunion permet de suivre le quotidien des professeurs, de synthétiser les remontées, de repérer les améliorations à apporter (organisation…) et de prendre des décisions.

Par ailleurs des **indicateurs** ont été progressivement mis en place pour suivre et analyser l'atteinte des objectifs. 21 indicateurs sont communiqués à l'ensemble du personnel et forment le **tableau de bord « public »** de l'école. C'est ainsi que tout visiteur peut découvrir, affichés dans le hall d'accueil, les évolutions d'année en année des chiffres-clefs tels que : le taux d'insertion des élèves, le nombre de sanctions graves, le taux d'absentéisme des élèves, le nombre d'heures perdues par les élèves….
D'autres indicateurs existent par ailleurs pour assurer la bonne gestion financière de l'école. Ils sont utilisés par le personnel de direction.

LES VISITES – les réponses apportées

acteurs et pratiques du secteur des SAP

Direction : **Quaregnon (Province du Hainaut)**	**Visite de PROXISERVICE**	**Voir la vidéo !**	

PROXISERVICE est une **Association Sans But Lucratif** (ASBL) fondée en 1998 près de Mons (Wallonie). L'association a pour objet **la création d'emplois et la promotion des services de proximité**. Elle participe à la **réinsertion de demandeurs d'emploi de longue durée** et s'engage **contre le travail non déclaré**.

PROXISERVICE fonctionne sur **le principe du Titre Services** autour des activités suivantes : nettoyage du domicile y compris les vitres, lessive et repassage, petits travaux de couture, préparation des repas, repassage (ateliers), courses ménagères, transport adapté des personnes à mobilité réduite.

Aujourd'hui, PROXISERVICE emploie **44 aides ménagères**, toutes en **CDI**.

Question clé → **Comment les services à la personne fonctionnent-ils en Belgique (Wallonie) et sur quels modèles économiques reposent-ils ?**

Les services à la personne sont réglementés et financés par le **Titre Services**. D'un coût d'achat de 7,5€ pour le client particulier, il s'utilise pour **'acheter' des heures de prestations** sur les activités de services à la personne. L'entreprise récupérant le titre service récupérera 21,10 € (soit 13,6 € financé par la région Wallonne). Un Titre Services permet le paiement d'une heure de service. Les interventions ne peuvent être **inférieures à 3 heures**, ce qui a pour effet de limiter les déplacements des intervenants à domicile.
La majorité des entreprises agréées dans le secteur des services à la personne (et pouvant donc bénéficier des Titres Services) sont des sociétés commerciales et des sociétés d'intérim (56,5% de privé lucratif). Les ASBL représentent 16% et les entreprises d'insertion 8,5%.

Question clé → **Quel rôle les services à la personne jouent-ils dans le développement de l'emploi ?**

Depuis l'instauration du système des Titres Services en 2004, ce sont plus de **120 000 emplois** qui ont été créés, dont **70% de mi-temps** (inférieur à 36h par semaine et en moyenne 20h par semaine, le minimum légal étant de 13h par semaine).
99% des salariés du secteur sont des femmes, âgées en majorité entre 30 et 49 ans, avec globalement un niveau primaire ou secondaire inférieur. Pour beaucoup d'entre elles, ces personnes étaient au **chômage de longue durée ou avaient une activité d'aide ménagère non déclarée** : les résultats sont donc très positifs en termes de :
- lutte contre le chômage de longue durée, et notamment des femmes
- lutte contre le travail non déclaré.

Question clé → **Comment sont évaluées les compétences des salariés et pourquoi ?**

Un **projet d'évaluation des compétences** performant est en cours d'élaboration au sein de PROXISERVICE et devrait voir le jour à partir du 1er janvier 2011.
Sur base de l'entretien annuel d'évaluation, les dirigeants de PROXISERVICE souhaitent proposer un outil partagé pour contribuer à l'amélioration des compétences du personnel et améliorer la qualité du service en général, tant au niveau interne qu'externe. L'objectif final est de se démarquer par ce biais de la concurrence : qualité des emplois, recrutement facilité et personnel fidélisé équivalant à une clientèle satisfaite.
L'originalité de ce projet d'évaluation annuelle/évaluation des compétences réside dans **la manière de recueillir l'information** qui permettra de faire le bilan pour chaque salarié, en utilisant à la fois **la parole des clients, des intervenants et des données statistiques** :
questionnaire de satisfaction auprès des clients (tous les 6 mois)
- **cahier de communication des intervenants** qui répertorient eux-mêmes tout au long de l'année les remarques positives et négatives que leur ont fait les clients
- **utilisation des statistiques de productivité** : maladie, accident, nombre d'heures en prestation
- **fichier informatique** alimenté par les dirigeants tout au long de l'année à partir des remarques faites par les intervenants sur les difficultés avec les clients.

Direction : **La Louvière (Province du Hainaut)**

Visite de CONTRE POINT

Voir la vidéo !

Contrepoint est **une EFT - Entreprise de Formation par le Travail -** du secteur du bâtiment spécialisée dans la maçonnerie, la menuiserie et la toiture.
Créée il y a 25 ans par son directeur actuel, cette entreprise emprunte son nom à un mode d'écriture musicale consistant à « superposer de manière organisée des lignes mélodiques distinctes », analogie claire à son mode de fonctionnement….
C'est une ASBL affiliée à la CAIPS (Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale). Elle salarie **13 personnels administratif et social** et accueille **25 stagiaires** selon un système d'entrées et sorties continues. Les aides financières dont elle bénéficie tendent à diminuer (35% de ses ressources aujourd'hui contre 50 auparavant). 40% de ses marchés sont privés.
Son public : des **jeunes de 18 à 25 ans exclus du marché du travail** (déficit scolaire important, expérience professionnelle minime ou inexistante, pas ou peu de soutien familial).
Contrepoint est perçu sur son territoire comme une entreprise à part entière, pratiquant d'ailleurs les tarifs du secteur.

Question clé → **Comment les EFT fonctionnent-elles en Wallonie ?**

La région wallonne compte **50 EFT**, dont un grand nombre intervient dans le secteur des espaces verts. Les statuts et modes de fonctionnement diffèrent selon les EFT mais toutes ont une **vocation d'insertion**.
S'agissant de Contrepoint, cette EFT accueille des chômeurs, pour la plupart bénéficiaires du revenu d'intégration. **La formation** qui leur est proposée, d'une durée de **18 mois**, est en **alternance avec la pratique professionnelle en atelier classe ou sur chantier**. Elle comporte **plusieurs phases** :
- **une phase d'initiation** dans les trois spécialités de Contre Point. Au terme de cette première phase, chaque stagiaire choisit deux spécialités.
- **une phase de transition** qui permet aux stagiaires d'acquérir les bases professionnelles et sociales.
- **une phase de stabilisation** suivie d'une **phase de mise à l'emploi** pendant le dernier mois de la formation.

Le vendredi est consacré à la « **théorie de la pratique** » :
- remise à niveau dans différentes matières (exemple : calcul adapté à la pratique professionnelle),
- modules de sensibilisation sociale sur des thèmes comme la prévention du SIDA, les rapports hommes-femmes, les violences…
- modules de gestion de la vie quotidienne (budget, consommation, crédit et endettement, lecture d'un bail de location…)
- activités diverses comme ciné-club, journal, sport…

Chaque salarié permanent « marraine » 2 à 3 stagiaires qu'il soutient durant la formation.

Question clé → **Quels sont les outils de pilotage mis en œuvre dans l'EFT concernant son développement économique et sa fonction d'insertion ?**

Parmi les outils présentés, un outil majeur : **l'organigramme de management**. Il permet d'analyser l'efficience de l'EFT poste par poste et secteur par secteur. Exemple : analyse de la rentabilité du chantier au regard de la répartition des heures de formation dans les différentes phases des travaux.
Autre outil : **les procédures**. Pour le directeur de Contre Point qui s'est formé à la qualité, la consolidation de l'entreprise passe par la formalisation de procédures.
Enfin : **deux types de réunions.** La première, hebdomadaire, réunit le staff administratif. La 2ème, mensuelle, rassemble formateurs et administratifs et est consacrée au suivi pédagogique des stagiaires.

Question clé → **Quel est le rôle du jobcoaching ?**

Il intervient dans la phase de **mise à l'emploi**. Le dernier mois de la formation, les stagiaires passent dans une « entreprise classique ». **Ce stage vise l'embauche**. La recherche d'emploi est assurée par l'accompagnatrice sociale de Contrepoint en collaboration avec le FOREM (équivalent de Pôle emploi en Belgique). Le job coaching est assuré par un partenaire (MRC)
En 2009, **50% des stagiaires ont ainsi trouvé un emploi** en sortie de l'EFT.
Ils disposent par ailleurs à leur sortie de l'EFT d'un certificat de compétences délivré par Contrepoint.

LES VISITES – les réponses apportées

acteurs et pratiques du secteur des SAP

Neuville en Condroz (Province de Liège) | **Visite du CORTIL** | **Voir la vidéo !**

LE CORTIL

Le Cortil est un **Groupement d'Intérêt Economique** (GIE) à finalité sociale, situé à une vingtaine de kilomètres de Liège, comprenant **8 structures d'insertion** constituées sous la forme de **sociétés coopératives**.

Il s'agit plus précisément de 5 Entreprises d'Insertion (EI), de 2 Entreprises de Formation par le Travail (EFT) et d'une structure d'aide aux logements (APL).

Les activités du groupe sont les suivantes : service à la personne, jardinage, bâtiment, rénovation, hôtel, restauration, café, agent de service en collectivité.

Au sein du groupement, 3 entreprises d'insertion fonctionnement sur le principe du **Titre Services** et **75% du chiffre d'affaires du groupe** est réalisé via ce titre.

Les différentes structures membres du groupement offrent une image extrêmement professionnelle basée sur une **qualité des services** mais aussi sur une **qualité des emplois proposés.**

De plus, le groupement développe des activités et adopte **un fonctionnement permettant une prise en charge globale des problèmes** : possibilité d'accès au logement, adaptation des horaires, système de transport interne pour les salariés, etc...

Au total, ce sont **250 emplois stables qui ont été créés** pour des services auprès de **2 000 utilisateurs**.

Question clé → **Comment les différentes filières d'activité, et plus particulièrement celle des services à la personne, se sont-elles développées ?**

Les services à la personne se sont développés via le **Titre Services** d'une valeur pour l'entreprise de **21,10 € financé à hauteur de 7,5 € par le particulier et de 13,6 € par l'Etat**. Ce titre permet aux particuliers de payer l'intervention **soit d'une aide ménagère à domicile soit d'un service de repassage** (avec retrait et livraison à domicile ou en entreprise). Un Titre Services permet le paiement d'**une heure de service**.
D'autres filières, notamment les petits travaux de jardinage et les petits travaux d'aménagement ou de bricolage fonctionnent avec une aide de la Région Wallone ; il s'agit du **service IDES**.
Aujourd'hui, le groupement souhaite **diversifier** ses activités encore largement tournées vers l'aide ménager, ceci **sans nécessairement se tourner vers des secteurs « aidés ».**
Par ailleurs, afin de soutenir son développement économique et réaliser des économies d'échelle, le groupement envisage aujourd'hui de **dépasser la contrainte liée aux EI limitant le nombre d'ETP à 50**. De ce fait, le groupe perdra les aides propres aux EI mais conservera néanmoins une **finalité sociale dans ses statuts**, auxquels les responsables restent grandement attachés.

Question clé → **Quelles sont les passerelles entre l'emploi au sein du groupement et l'emploi dans les autres entreprises du secteur ?**

Les formations réalisées dans le cadre des EFT répondent aux besoins de recrutement aussi bien du groupement que des **entreprises extérieures intervenant dans les mêmes secteurs**.
Ainsi, par exemple, **le contenu de la formation** d'aide ménager est défini pour pouvoir répondre pleinement aux **critères de sélection des sociétés privées intervenant dans le secteur** des services à la personne. Cette formation de 6 semaines réalisée dans un appartement didactique comporte **3 phases d'évaluation permettant de mesurer le respect de ces critères**.
Afin de favoriser les possibilités d'insertion à l'extérieur du groupe, une personne accompagne les stagiaires en les mettant en contact avec des entreprises de la place. Cet accompagnement **VERS** l'emploi appelé « **Job Coaching** » est également un accompagnement **DANS** l'emploi puisque la personne peut être suivie au sein de l'entreprise qui l'a recrutée.
Ainsi, les EFT atteignent un **taux de sortie dans l'emploi de 31,6 %.** On peut mentionner par ailleurs un taux de sortie en formation de 17,1%.
Il est à noter que le GIE propose des parcours professionnels en son sein à travers des emplois durables. En effet, 97% des salariés sont employés en CDI.

LE PROGRAMME DU SEMINAIRE

PROGRAMME DES JOURNEES DES 14 et 15 OCTOBRE 2010

14 OCTOBRE 2010

9h00 - 10h30 **Introduction**	**Accueil** **Mot de bienvenue par Michèle ACQUART, Présidente COORACE Nord Pas-de-Calais** **Présentation du séminaire Qualité, par Pierre Langlade, Administrateur, Responsable du Groupe Qualité** **Bilan de la mise en œuvre des propositions du séminaire Qualité de Metz en octobre 2008, par Etienne LAURENT, Responsable Qualité COOORACE**			
10h30 - 12H30 **Conférence**	**« Qualité des emplois, Qualité des services »** Aperçu de l'ESS et de l'IAE en Wallonie/Bruxelles « La qualité des emplois, la qualité des services, un enjeu pour l'économie sociale et solidaire, pour l'insertion par l'activité économique » par Marie-Caroline COLLARD Secrétaire Générale de Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW) – http://www.saw-b.be			
14h00 - 17h30 **Ateliers**	**1A** **Mobiliser les acteurs du territoire – Les employeurs** Jean RONVAUX Fondateur, ancien Directeur DEFI+ - Tournai http://www.defiplus.be Animatrice, Martine COLLAVET	**1B** **Job-Coaching Coaching d'insertion** Marie-Rose CLINET Responsable Coaching d'insertion FLORA - Bruxelles http://www.florainfo.be/ Animatrice, Josette GALERA	**1C** **La qualité au service d'un projet d'entreprise** Hubert LAURENT Inspecteur de l'Enseignement Institut Technique - Ath http://www.itlath.info/ Animateur, Patrice HENNEQUIN	**1D** **La participation des salariés à la vie de l'entreprise** Jean-Luc BODSON Chargé de mission SAW-B - Manceau sur Sambre http://www.saw-b.be Animateur, Christophe LEMOINE
17h30 - 18h00	**Elaboration dans chaque atelier de propositions : des principes d'action, des points de repère**			

15 OCTOBRE 2010

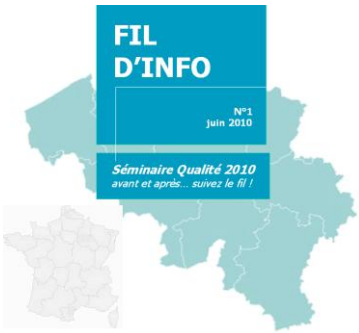
9h00 – 9h30	**Présentation des propositions issues des ateliers du 14 octobre**			
9h30 – 12h00 **Ateliers**	**2A** **L'évaluation des compétences dans une association de services à la personne** Charlotte LAURENT Responsable d'Antenne PROXISERVICE – Quaregnon http://www.asbl-proxiservice.be/ Animatrice, Martine COLLAVET	**2B** **Les outils du Job-Coaching** Audrey LEVIS CORTIGROUPE Carine ARTUS AURELIE Region Liégeoise Animatrice, Josette GALERA	**2C** **Outils de gestion, outils de pilotage de projet** Marc GOESSELS Directeur CONTRE POINT – La Louvière http://www.contrepoint.be/ Animateur, Patrice HENNEQUIN	**2D** **La participation des salariés à la gouvernance dans un GES - Pratiques** Salvatore VETRO Administrateur Groupe TERRE - Liège http://www.terre.be Animateur, Christophe LEMOINE
12h00 - 12h30	**Elaboration dans chaque atelier de propositions : des méthodes, des outils à se réapproprier**			
14h00 - 14h30	**Présentation des propositions issues des ateliers du 15 octobre**			
14h30 - 15h30	**Synthèse des propositions du séminaire**			
15h30 - 16h00	**Clôture**			

Les prochains numéros du Fil d'Info

N° 3 Fin Octobre 2010

Au sommaire :

- Interviews, vidéos… zoom sur le contenu du séminaire Qualité
- 1ères conclusions



N° 4 Novembre 2010

Au sommaire :

- La première synthèse des propositions par le groupe Qualité national élargi
- Les rendez-vous prévus en régions

N°5 Début 2011

Au sommaire :

- La synthèse des travaux
- A suivre en 2011…

Ont participé à la rédaction de ce Fil d'info Chantal LEMPEREUR, Martine COLLAVET, Astrid LE VERN, Laurent BOUVET, Steve ROUMEAU, Jean-Luc GALBRUN, Emmanuelle BUARD, Clarisse MAGNON, Josette GALERA, Etienne LAURENT, Christophe LEMOINE, Anne-Claire PIGNAL, Christian DUBOIS, Alain VAN DEN BULCKE, Michèle ACQUART, Dolores ALLIZAR, Daniel DEPIERRE.

17 rue Froment – 75011 PARIS
Tél. 01 49 23 70 50 – Fax 01 48 05 67 98
courrier@coorace.org – www.coorace.org

Le Fil d'Info est édité par la fédération COORACE.