

Rapport  
d'activité  
thématique

2018-2021

# La Démarche d'Amélioration des Pratiques RH

Un atout pour le développement  
des coopérations territoriales



« Tout est changement,  
non pour ne plus être  
mais pour devenir  
ce qui n'est pas encore. »

Épictète

# L'Apes En bref

Contacts : 235 Bd Paul Painlevé, 59 000 Lille  
Tél 03 20 30 98 25 - contact@apes-hdf.org  
www.apes.org

## QUI SOMMES-NOUS ?

L'Apes est depuis 20 ans le réseau de l'économie solidaire en Hauts-de-France, acteur essentiel des transitions économiques, sociales et écologiques.

## LES RESSOURCES

**160**  
Adhérents

**22**  
Administrateurs

**11**  
Salariés

## L'APES, C'EST...

1

Un **mouvement**, basé sur des valeurs inscrites dans une charte commune.

2

Un **réseau** d'entreprises, de citoyens, de partenaires animé par une équipe d'administrateurs et de salariés.

3

Une **démarche** d'éducation populaire et de transformation sociale.

4

Une **posture** qui relie l'expérimentation constante à la société de demain.

## LES ACTIONS



**Représentation et promotion** de l'économie solidaire



**Co-construction** de partenariats et de stratégies.



**Conseil** auprès des collectivités locales



**Animation** de débats de fond sur l'ESS



**Sensibilisation et appui** des citoyens, porteurs de projet, entreprises solidaires, étudiants...



**Capitalisation, rédaction et diffusion** de petites et grandes histoires de l'économie solidaire



**Soutien à la coopération** entre les parties prenantes des territoires



**Appui à l'émergence** d'activités d'utilité et d'aspiration sociale



**Accompagnement à l'amélioration** des pratiques



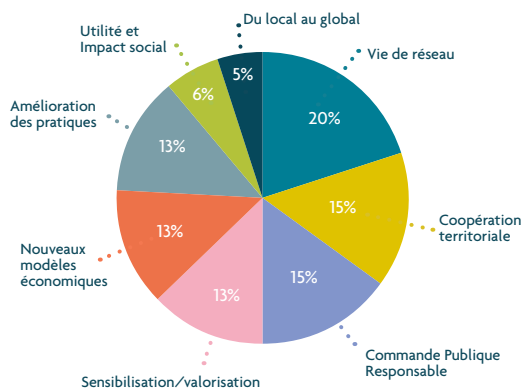
**Appui à l'expérimentation** et à la recherche action

## L'économie solidaire, quésaco ?

Les organisations de l'économie solidaire mettent l'humain et la planète au centre de leur projet et se reconnaissent avant tout dans une démarche d'amélioration continue des pratiques (gouvernance collective, ancrage territorial, utilité sociale et lucrativité limitée).

## LE BUDGET 2021

742 271 euros



# Sommaire

La mission RH en un coup d'œil > page 4

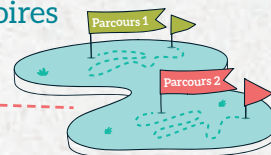
Édito : Luc Belval > page 5

Chronologie du dispositif > page 7

**01**  
AXE  
Un groupe d'accompagnateurs  
pertinent et innovant  
> page 8



**02**  
AXE  
Des parcours  
collectifs en action  
sur les territoires  
> page 12



**03**  
AXE  
Des communautés  
apprenantes  
passionnantes  
et diversifiées  
> page 16



**04**  
AXE  
Des outils pour  
aller plus loin à  
court, moyen et  
long terme  
> page 20



**05**  
AXE  
Une dynamique  
partenariale  
fédératrice  
> page 22



Conclusion > page 24

2019-2021

# Chiffres clés

13

Accompagnateurs·trices  
spécialisé·es

27

Organisations en  
parcours territoriaux

64

Demi-journées  
d'appui individuel

74

Demi-journées  
d'appui collectif

106

Participant·es  
aux communautés  
apprenantes

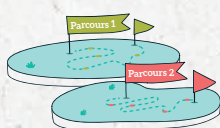
## La mission RH en un coup d'œil

### 5 AXES DE TRAVAIL COMPLÉMENTAIRES

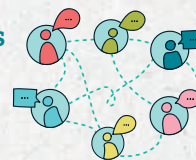
**01** AXE Un groupe  
d'accompagnateurs  
pertinent et innovant



**02** AXE Des parcours  
collectifs  
en action sur  
les territoires



**03** AXE Des communautés  
apprenantes  
passionnantes  
et diversifiées



**04** AXE Des outils pour  
aller plus loin  
à court, moyen  
et long terme



**05** AXE Une dynamique  
partenariale  
fédératrice





Constitué il y a une vingtaine d'années, l'Apes est le réseau des acteurs de l'économie solidaire des Hauts-de-France. Ses adhérents, citoyens, associations ou entreprises, se reconnaissent dans des valeurs et des pratiques solidaires. L'amélioration continue des pratiques pour l'évolution des modèles économiques des organisations et pour le développement des territoires est de ce fait un axe constant de l'Apes, soutenu de longue date par le Conseil régional des Hauts-de-France.

Adhérent à la CRESS des Hauts de France, la maison commune de l'économie sociale et solidaire régionale, et au MES, Mouvement pour l'économie solidaire, au niveau national, nous incarnons une économie sociale et solidaire ouverte aux partenariats et à la coopération sur les territoires de vie des habitants des Hauts-de-France. Nous incarnons la vision d'une économie au service des habitants, reconnaissant l'expertise d'usage de ceux-ci. Pour cette raison nous nous investissons dans différents projets et dynamiques de développement local endogène aux côtés des collectivités locales et des entreprises locales de l'économie ordinaire.

L'attention aux pratiques et aux façons de faire de l'économie, prenant en compte l'impact environnemental de l'activité, associant les clients et usagers, étant attentif à la solidarité et à la démocratie, privilégiant la qualité et l'utilité sociale de l'activité sur la lucrativité, nous paraît de nature à pouvoir faire converger des acteurs forts différents. La question de l'amélioration des pratiques ne concerne pas que l'économie sociale et solidaire, c'est au contraire une approche qui

peut fédérer sur les territoires. Depuis la loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire, dite « loi Hamon », nous disposons du guide des bonnes pratiques comme outil. Nous devons maintenant le faire vivre au sein de l'économie sociale et solidaire mais aussi plus largement avec nos partenaires de l'économie ordinaire et les collectivités locales. C'est à cette condition que l'économie sociale et solidaire sera transformatrice.

Cette vision fédératrice de l'amélioration des pratiques rejoint la dynamique initiée par la DREETS sur le développement des RH au sein des entreprises en région Hauts-de-France. Les ressources humaines sont au sens propre des ressources pour les entreprises, que celles-ci se reconnaissent de l'économie sociale et solidaire ou pas. C'est donc naturellement que l'Apes s'est positionnée dans un rôle de facilitateur, de passeur, pour des entreprises appartenant à différents réseaux de l'économie sociale et solidaire. Le partage des enjeux de l'amélioration des pratiques RH avec la DREETS, nous a permis d'expérimenter ensemble, co-construire, échanger, prendre conscience des apports de chacun et des complémentarités. Pour tout cela, nous devons ici remercier la DREETS pour la confiance qui nous a été faite.

La performance des entreprises ne peut s'évaluer par la lucrativité de celles-ci. Si nous pensons que **l'économie doit être au service de l'humain** et du développement territorial, il nous faut **imaginer d'autres indicateurs** pour rendre compte de l'utilité sociale des activités développées sur les territoires. Nous pensons que le développement des ressources immatérielles est une voie à explorer pour les entreprises, très petites, petites ou moyennes notamment, afin **d'inscrire l'activité économique dans un modèle de déve-**

**loppement soutenable.** Le développement de la coopération, de la confiance, de la transparence... interroge fortement le management de l'entreprise et des ressources humaines.

L'amélioration des pratiques RH, ne peut se limiter à une montée en qualification ou à une application stricte du code du travail. **C'est bien le positionnement global de l'entreprise et son modèle qui se trouvent questionnés** : sa gouvernance, son positionnement stratégique, la place des salariés et la démocratie au quotidien ainsi que la nature et la qualité de la relation entre salariés et administrateurs, son inscription territoriale et ses relations partenariales. La crise sanitaire et les épisodes de confinement que nous avons vécus nous ont apporté de nombreux exemples d'initiatives locales d'entreprises, d'associations ou de collectifs de citoyens illustrant les liens entre management des ressources humaines, résilience, production de biens ou services adaptés aux besoins, gouvernance, relations partenariales, coopération...

Pour conduire ce chantier hautement stratégique et particulièrement sensible, il nous a fallu conjuguer ambition et humilité pour **permettre à chaque entreprise d'imaginer son chemin quant à l'amélioration des pratiques RH.**

A l'image de ce qu'est l'Apes : un réseau d'acteurs divers, une équipe de salarié·es et une équipe d'administrateur·trices présent·es sur différents chantiers, nous avons mis en œuvre une approche large de la mission RH : une vision politique ; un groupe d'accompagnateur·trices membres de l'Apes ; des parcours construits en partenariat avec les collectivités locales, la MEL et la CAVM

à ce jour ; des communautés apprenantes accessibles à toutes et tous en région ; un outillage pointu ; une dynamique partenariale pour renforcer la capacité de mobilisation des organisations et le portage politique des messages sur les RH dans l'ESS.

A l'issue de deux années d'expérimentation suivie d'une année de consolidation, nous pouvons être fier du caractère opérationnel de la mission RH en économie solidaire conduite par l'Apes. En favorisant la prise en considération de l'humain, en développant les compétences immatérielles, la démarche progrès RH favorise l'augmentation du bien être des parties prenantes d'une structure, améliore le fonctionnement global et permet d'envisager sereinement le développement de coopérations territoriales.

Si cette mission RH nous paraît porteuse d'avenir, nous sommes bien conscients qu'il nous faut encore améliorer notre dispositif d'accompagnement. Nous sommes persuadés qu'il est possible d'aller plus loin, d'associer de nouveaux réseaux et de nouveaux territoires.

Pour l'Apes, participer à l'écosystème animé par la DREETS et l'ARACT permettra de contribuer toujours plus à la dynamique régionale en faveur de l'amélioration des pratiques en matière de ressources humaines et au-delà participera au développement de coopérations locales porteuses d'un modèle de développement soutenable et utile socialement.

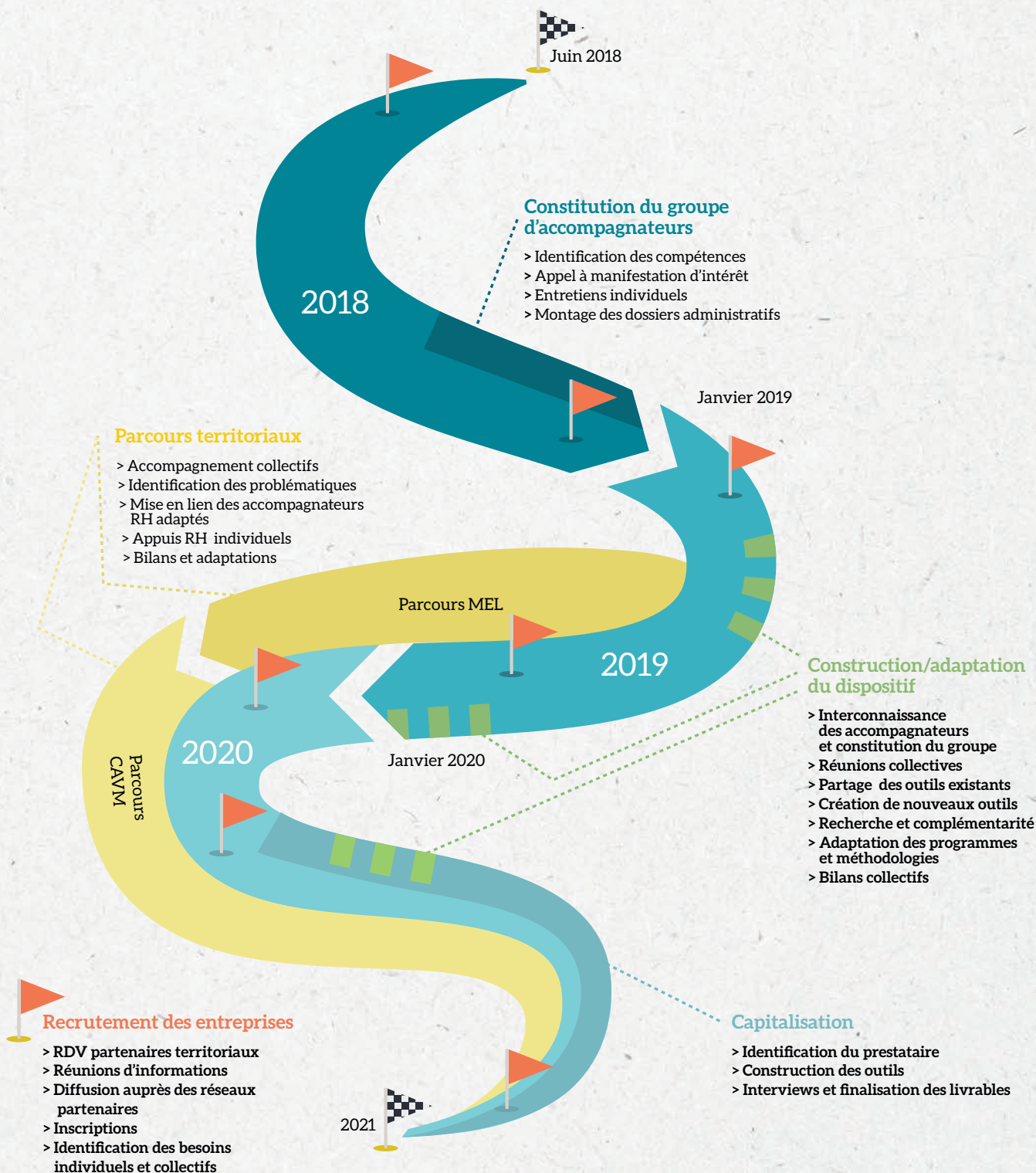
**Luc Belval**

Président de l'Apes

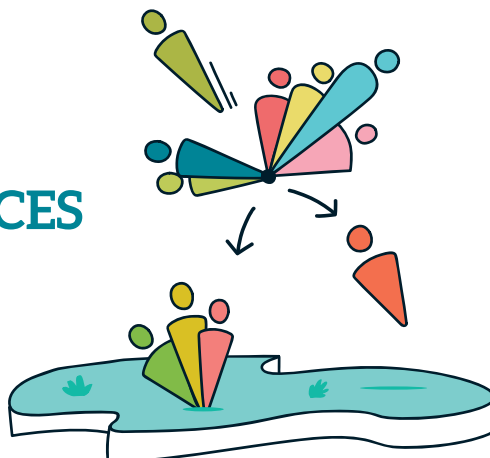
## Les partenaires



# Chronologie du dispositif



## UN GROUPE D'ACCOMPAGNATEURS·TRICES PERTINENT ET INNOVANT



La mission RH de l'Apes a débuté par la constitution d'un groupe d'accompagnateurs·trices capables d'aider les organisations de l'ESS dans l'amélioration de leurs pratiques RH, quelques soient les thématiques et les besoins identifiés.

### Un groupe de professionnel·les aux profils complémentaires

Depuis le début de la démarche progrès, l'Apes s'est entourée d'accompagnateurs·trices spécialisés dans les démarches de changement ayant une connaissance certaine de l'ESS. Ce groupe s'est étoffé au fil des années et s'est structuré particulièrement au moment du déploiement de la démarche sur le Pas-de-Calais en 2015. En 2018, avec l'apparition de focus thématiques comme les RH, le groupe a dû se renforcer sur ces compétences spécifiques. L'Apes a alors lancé un appel à manifestation d'intérêt afin d'identifier des accompagnateurs·trices sur les questions liées aux ressources humaines ayant aussi une bonne connaissance de l'ESS.

Ce groupe reste ouvert et est en évolution constante : de nouveaux ou nouvelles accompagnateurs·trices l'ont rejoint en cours de route, leur expertise ou leur approche répondant à un besoin particulier.

**La mission des accompagnateurs·trices comporte 4 dimensions :**

- ▶ être **force de proposition** sur la conception et la méthodologie de l'ensemble de la mission

- ▶ animer des temps d'**appuis collectifs**
- ▶ intervenir auprès de structures demandeuses, dans le cadre d'**appuis individuels** dont la durée et la méthodologie sont déterminées en fonction des problématiques spécifiques à chaque structure
- ▶ participer à la création des outils complémentaires, tant sur le fond que sur la forme, en fonction des compétences de chacun.

### Faire vivre la coopération

Plusieurs réunions ont permis **de travailler ensemble sur l'élaboration d'un parcours cohérent**. Ces temps ont aussi facilité le partage d'outils d'intervention et permis de renforcer la complémentarité des apports respectifs, permettant par exemple la création de binômes. Enfin, ces rencontres ont permis aux intervenant·es d'ajuster leurs interventions et de faire face aux réalités imprévues qu'ont dû traverser les organisations. Il s'est notamment agi d'adapter le dispositif sur le territoire de la CAVM, ou encore de repenser l'accompagnement lors du confinement. La mise en place d'une communication fluide s'est révélée particulièrement nécessaire lorsque des organisations sollicitaient des appuis individuels en parallèle d'un accompagnement collectif, afin



de garantir une certaine continuité et une cohérence entre les différents apports.

En complément de cette dynamique collective, la chargée de mission a aussi rencontré les différent-es accompagnateurs-trices tout au long du projet. Il s'agissait notamment de préparer et de suivre les journées d'appui individuel au sein des structures inscrites dans les parcours.

Tout cela a contribué à ce que la dynamique de coopération dépasse largement la dynamique de concurrence qui peut parfois exister entre accompagnateurs-trices. Comme pour d'autres projets, l'Apes favorise la co-construction et veille à travailler à une relation de confiance et de transparence avec son écosystème. Le fait d'embarquer tout le collectif « sur un même bateau » et de porter une attention particulière au partage équitable des missions favorise la poursuite d'objectifs communs.

## Un retour réflexif sur la démarche

Chaque fin d'année, une réunion de bilan est réalisée avec tou-ttes les intervenant-es. Celle-ci a notamment permis de pointer qu'il était important de renforcer les échanges entre structures lors des **temps collectifs**, pour favoriser l'émergence de solutions autres que celles proposées par les accompagnateurs-trices. C'est également lors d'un de ces bilans qu'a été souligné la nécessité de calibrer certains **appuis individuels** pour travailler plus en profondeur des thématiques complexes. Les accompagnateurs-trices y évoquent régulièrement l'importance de cette dynamique collective dans l'émergence de nouvelles coopérations. La possibilité d'expérimenter collectivement de nouveaux modes d'intervention s'avère également propice à l'enrichissement et au renouvellement du métier d'intervenant-accompagnateur.

## Et pour la suite

- ➔ Élargissement du groupe pour accueillir de nouveaux membres et de nouvelles compétences
- ➔ Des temps de montée en compétences internes au groupe
- ➔ Renforcement et diversification des compétences avec de nouveaux thèmes travaillés (management hybride, AFEST) et de nouvelles modalités d'intervention (MOOC...).

# PRÉSENTATION DES ACCOMPAGNATEURS·TRICES



**Béatrice Boutin**

REZOM

- ▶ Coopération
- ▶ Posture du dirigeant
- ▶ Accompagnement des transitions

« *La coopération pour gagner en efficacité et sérénité* »



**Glycia De Juan Cuevas**

Autour du Monde

- ▶ Généraliste RH
- ▶ Réorganisation d'équipe
- ▶ Formalisation administrative

« *Un bel éventail de compétences au service des organisations* »



**Audrey Parage Boistel**

- ▶ Obligations de l'employeur
- ▶ Fonction employeur dans le secteur culturel

« *Quand le juridique devient un jeu d'enfant... vous en redemanderez ;-)* »



**Pierre-Henri Roussel**

Le Gerموir

- ▶ Démarche progrès
- ▶ ESS
- ▶ Intelligence collective

« *Comment faire germer les dynamiques collectives* »



**Christophe Simone**

CS Consultance

- ▶ Culture & ESS
- ▶ management et gestion de projet
- ▶ Démarche progrès

« *Quand la démarche progrès s'acclimata à la visio* »



**Cécile Decool Guérin**

Patchwork Formation Conseil

- ▶ Formation professionnelle
- ▶ Plan de continuité d'activité
- ▶ Entretiens de tous types

« *Formation à distance ou en présentiel, rien ne l'arrête* »



## Philippe Bochu

PH Conseil & Développement

- ▶ Posture du dirigeant
- ▶ Management
- ▶ Aide au recrutement

« Le sauveur des managers en période de confinement »



## Ludovic Carlier

InvestiR Humain

- ▶ Aide au recrutement
- ▶ Gestion des conflits en entreprise
- ▶ Gestion des personnalités difficiles

« Quand vous pensez qu'il n'y a plus d'issue, lui est convaincu du contraire »



## Anne-Catherine Delvinquière

Grands Ensemble et Patchwork Formation, Conseil

- ▶ Co-développement
- ▶ Généraliste RH

« La fabuleuse histoire des Bulles de dialogue »



## Martin Boutry

REZOM et Objet(s) Participatif

- ▶ Gouvernance partagée des organisations
- ▶ Intelligence collective

« Sur le chemin de la gouvernance horizontale »



## Jean-Bernard Becquart

A Petits Pas

- ▶ Démarche progrès
- ▶ ESS

« Le plus fervent défenseur de la démarche progrès »



## Jean-Paul Moutiez

Galilée

- ▶ Egalité femmes-hommes
- ▶ ESS

« Et si une mixité juste et réussie n'était plus une chimère ? »



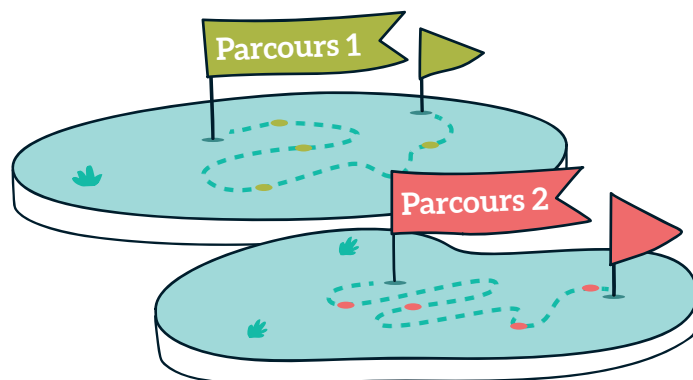
### Quand le sens rassemble

Cécile Decool Guerin, accompagnatrice pour Patchwork Formation Conseil

*J'ai rejoint le réseau d'accompagnateurs de l'Apes en 2019. Ce groupe, qui se réunit plusieurs fois par an, est constitué d'acteurs complémentaires qui considèrent l'échange des savoirs comme une source d'enrichissement et non de compétition. Les projets, alimentés et portés par la chargée de mission, ont un sens et ce sens rassemble.*

*Si l'intérêt de l'intelligence collective n'est plus à démontrer, ces séances permettent d'identifier des pistes d'amélioration et de projets collectifs, de travailler sur la structuration des idées et leur mise en œuvre, par un groupe de personnes qui n'ont, au départ, aucun lien formalisé.*

## DES PARCOURS COLLECTIFS EN ACTION SUR LES TERRITOIRES



### Une démarche proactive

L'Apes est allée à la rencontre des acteurs sur les territoires de la MEL et de la CAVM dès le mois de juin 2018 en proposant des réunions d'information sur chacun d'entre eux, qui ont permis de toucher 65 structures. L'objectif de ces réunions était triple : interroger sur les éventuelles problématiques en matière de ressources humaines, informer du lancement de la mission RH et inviter des structures à participer. Lors de ces rencontres, un temps de co-développement a permis aux participants de percevoir l'enjeu de l'amélioration des pratiques RH au sein des organisations.

#### Parcours 1

### Métropole Européenne de Lille

En 2019

10

Organisations inscrites

15

Demi-journées collectives

6

Organisations ayant mobilisé l'appui individuel d'une accompagnateur.trice

### Un groupe motivé qui investit la démarche comme un espace-ressource

Suite aux réunions d'information, un premier groupe est rapidement constitué, permettant un démarrage du parcours en avril 2019. Pour les pilotes (et co-pilotes) mobilisé-es, les rendez-vous de la démarche progrès sont perçus comme de véritables « bouffées d'air frais » dans leur quotidien professionnel, notamment quand les organisations font face à des réalités internes complexes (turn-over, sous-effectif, agendas surchargés, difficultés conjoncturelles...) qui parfois peuvent entraver jusqu'à la participation aux temps collectifs. Ainsi, la question de la volonté politique et collective au sein des organisations doit être questionnée : **la pleine implication** des instances de gouvernance et/ou de direction **dans la démarche progrès apparaît comme un prérequis indispensable à la réussite du parcours.**

## Une diversité de thématiques abordées

Constitué de personnes aux métiers et aux secteurs d'activité variés (développement, audiovisuel, social, insertion...), le groupe des pilotes et copilotes a fait émerger des problématiques diverses. Citons par exemple l'accompagnement à la posture de direction, le recrutement et la fédération de nouveaux membres, l'animation de dynamiques collectives ou encore la question de la prise en compte de la parole des salarié-es.

## Des participant-es très satisfait-es

La méthodologie et le référentiel de la démarche progrès ont été perçus comme utiles et pertinents par les participant-es. Les apports proposés nécessitant un temps d'appropriation, les exercices pratiques proposés en séance collective ont été plébiscités. **Les outils d'animation utilisés et transmis par les accompagnateurs-trices ont été salués**, ainsi que le climat d'écoute et de bienveillance qu'ils et elles ont su créer lors des temps collectifs. Ce climat a favorisé l'échange croisé entre les structures, enrichissant pour chacune d'entre elles. La démarche progrès, jugée ambitieuse et transversale, est apparue aux yeux des participant-es comme un **excellent vecteur de changements pour leurs organisations**.

## Un important défi à relever au sein des structures

**La mise en place d'une démarche d'amélioration des pratiques dans les structures** est un processus long. Les défis rencontrés sont nombreux : intégration d'une grande diversité de parties prenantes, rencontre de freins internes, aspect chronophage, difficulté pour les pilotes de la démarche à se sentir pleinement légitimes. Sur ces différents points, il semble que l'accompagnement individuel dont a bénéficié une partie des structures permet de dépasser les blocages et le sentiment exprimé par les pilotes de « porter seul » la démarche. Il apparaît que c'est bien **l'articulation entre appuis collectifs et individuels des accompagnateurs-trices qui contribue à la mise en place d'un plan d'actions concret et partagé** au sein des structures.



### Élevages sans Frontières : apprendre à diriger et améliorer ses pratiques

Après quelques années sans direction, cette association de solidarité internationale recrute une nouvelle directrice, Pauline, en 2016. À son arrivée, Pauline a pour objectif de structurer l'association, notamment sur le plan des RH. Mais les fonctions de direction sont nouvelles dans son parcours professionnel et elle ressent le besoin d'être accompagnée durablement pour trouver sa posture et développer les nouvelles compétences

nécessaires à sa fonction. Pauline cherche aussi à garantir une cohérence éthique liée à l'inscription de sa structure dans l'ESS. En rejoignant la démarche progrès, elle a pu accéder au parcours territorial, à l'appui individuel d'une accompagnatrice et par la suite aux communautés apprenantes. Résultat : Pauline se sent mieux outillée et a déjà pu amorcer un travail transversal de réflexion et d'amélioration des pratiques en matière de RH.

## Communauté d'Agglomération Valenciennes Métropole

En 2020

13

Organisations  
inscrites

8

Demi-journées  
collectives

2

Appuis individuels  
réalisés

### Un parcours réaménagé au regard des besoins du territoire

Le territoire de la CAVM a la particularité d'être doté d'un plan local pour le développement de l'ESS et d'un collectif territorial très actif qui participe déjà à divers chantiers liés au développement de l'ESS. Cet état de fait, bien que très positif pour l'ESS, a cependant compliqué l'engagement des structures dans le parcours initialement proposé de la démarche progrès. Pour répondre aux besoins spécifiques des acteurs du territoire, un travail partenarial réunissant les accompagnateurs-trices, l'Apes et la technicienne de la CAVM s'est mis en place. Celui-ci a conduit à **revisiter le parcours et les modalités de participation à la démarche**. Un programme sur mesure a donc été créé, plus souple, thématique et allégé. Par l'alternance de rencontres thématiques et de temps de co-développement, les participant.es ont ainsi priorisé certains axes de travail : le management, les obligations de l'employeur ou encore le bien-être au travail.

### Un parcours adapté à la crise sanitaire

La crise sanitaire du second trimestre 2020 a de nouveau conduit à revoir le programme et la fréquence des rencontres proposées. Certaines rencontres ont été dédoublées, en visioconférence et en présentiel, pour permettre à l'ensemble du groupe d'y participer tout en répondant aux

contraintes sanitaires. Parallèlement, une communauté virtuelle apprenante régionale (cf. page 16) s'est mise en place, permettant à certain-es participant-es de poursuivre et approfondir leurs échanges. **Cette souplesse du dispositif, nécessaire en situation de crise, a permis de prendre en compte la souffrance au travail** fortement exprimée par les salarié-es présent-es, en particulier celle des responsables intermédiaires.

### Succès des ateliers de co-développement : une forte envie de progresser ensemble

Les ateliers de co-développement\* visent à favoriser la résolution de problématiques concrètes par un échange entre pairs. À l'appui d'une méthodologie précise, **une personne porte une difficulté particulière au sein du groupe afin que s'active une intelligence collective nourrie des profils et des pratiques diverses des membres**. Cette approche, coopérative et bienveillante, a permis de renforcer l'appropriation collective des enjeux RH au sein des organisations participantes. Elle a favorisé une **montée en compétences collective**. Suite au succès de ces moments clés, le groupe a manifesté le souhait de maintenir des rencontres régulières sur la thématique des RH. Une réflexion est en cours pour faire évoluer le groupe vers **une communauté RH territoriale durable**.

### 🔗 Le Co-développement

*Le Co-développement professionnel réunit un groupe de personnes qui partagent des problématiques professionnelles en vue d'apprendre les uns des autres et de cultiver une « intelligence collective » à partir de leurs vécus et de leurs pratiques. À travers une méthodologie précise en six étapes, le co-développement structure la parole, l'écoute et la réflexion pour ouvrir de nouvelles pistes de passage à l'action. [www.afcodev.com/le-codeveloppement/le-codeveloppement.html](http://www.afcodev.com/le-codeveloppement/le-codeveloppement.html)*



## « La Clef du permis » : monter en compétences... et prendre confiance !



La Clef du permis est une auto-école associative du Valenciennois qui vise à permettre à des publics en situation d'exclusion professionnelle de trouver ou de retrouver un emploi. Au regard de la taille de l'association, l'équipe a toujours fonctionné de manière « familiale », jusqu'à ce qu'un conflit interne mette en lumière le manque de formalisation. La directrice,

en recherche d'un espace d'échange avec d'autres dirigeant.es associatifs, a alors intégré le parcours proposé sur le territoire de la CVAM. En plus des sessions collectives, elle a également mobilisé un appui individuel sur l'élaboration d'outils de gestion RH. À l'issue de sa participation au dispositif, Madame N. se sent plus compétente à son poste de direction, mais aussi « inspirée » par ces rencontres et renforcée sur le plan de la confiance en elle.

## Et pour la suite

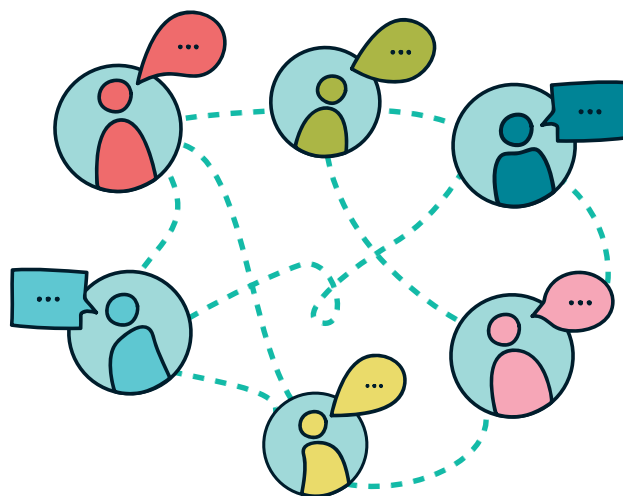
### La CAVM en 2021

- ⊕ Volonté du groupe de poursuivre la dynamique par la mise en place d'une communauté apprenante → constitution d'un second groupe de 10 structures, réunissant des participantes du parcours 2020 et des nouvelles.
- ⊕ Maintien de l'alternance entre interventions thématiques et temps de co-développement.
- ⊕ 3 thématiques phares identifiées collectivement : la coopération, le développement des compétences et l'équilibre entre fonctions opérationnelles et gouvernance.

### Initiation d'un nouveau parcours en 2021

- ⊕ Territoire étendu : CUD-CCFI-CAPSO (Communauté urbaine de Dunkerque, Communauté de communes Flandres intérieures et Communauté d'agglomération du Pays de Saint-Omer)
- ⊕ Partenariat avec un cabinet RH du territoire, InvestiR Humain
- ⊕ 7 structures participantes
- ⊕ Démarrage en octobre 2021
- ⊕ Diagnostic interne au sein des structures mettant en lumière les impacts de la crise sur les pratiques RH
- ⊕ Diagnostic de territoire sur la CUD.

## DES COMMUNAUTÉS APPRENANTES PASSIONNANTES ET DIVERSIFIÉES



Dans l'objectif de toucher d'autres territoires, en particulier ceux où il existe peu d'offres en matière d'accompagnement RH, l'Apes a mis en place deux types de communautés apprenantes à dimension régionale au cours de la mission RH : **une communauté apprenante virtuelle et une communauté apprenante partenariale (cf. axe 5)**. Ces deux espaces de rencontre, d'abord pensés de manière différenciée, ont fini par montrer leur complémentarité, les participants circulant librement de l'un à l'autre.

Ces communautés se sont développées à partir de réalités et de besoin différents, avant tout pour répondre aux premiers constats issus des parcours territoriaux (cf. axe 2) :

- ▶ L'envie de monter en compétences et d'échanger sur les sujets RH
- ▶ Le besoin de souplesse sur les thématiques et les modalités opérationnelles
- ▶ La nécessité de partager une approche des RH adaptée aux organisations de l'ESS.

### En 2020

39

participants à la communauté virtuelle

27

participants à la communauté partenariale

27

Demi-journées d'appui collectif

## La communauté apprenante virtuelle

### 🔗 Communauté apprenante

*Une communauté apprenante est un groupe de pairs qui, à travers leurs échanges, vise à progresser afin de s'adapter aux nouveaux enjeux de leur environnement. Dans une communauté apprenante, tous les membres apprennent les uns des autres. À travers la communication, le groupe développe l'intelligence collective, l'agilité et l'innovation.*

[www.fabriquedestransitions.net/bdf\\_document-2174\\_fr.html](http://www.fabriquedestransitions.net/bdf_document-2174_fr.html)



## Un contexte professionnel inédit : le confinement de mars 2020

S'il était prévu que des communautés apprenantes voient le jour au 1<sup>er</sup> semestre 2020, elles n'étaient pas forcément envisagées de manière distancielle et virtuelle. Suite à la crise sanitaire et au confinement, **l'action a été totalement repensée pour répondre aux enjeux de ce contexte particulier**. Sur le plan technique, il a fallu ajuster la pédagogie et les outils d'animation à la nouvelle réalité des visioconférences. Sur le fond des thématiques abordées, l'agenda de crise est venu bousculer les prévisions : **le besoin d'être appuyé-es, fortement ressenti par les responsables et chef-fes d'équipe, est devenu la priorité**. En effet, les situations de télétravail forcé, inégales, ont induit des difficultés nouvelles concernant le fonctionnement et la communication avec les équipes. La période a exigé des responsables et dirigeant-es une adaptation en urgence, ainsi que de nouvelles compétences sur différents fronts, y compris au niveau réglementaire. Elle a aussi placé ces professionnels face à la question des différences d'équité dans les situations des collaborateurs et collaboratrices, en fonction de leurs contextes personnels. Pour beaucoup, la période s'est donc révélée particulièrement anxiogène. De nombreuses structures ont alors pris conscience de **la nécessité de venir en appui aux dirigeant-es**. L'échange d'expériences entre pairs s'est révélé être la modalité la plus pertinente dans ce contexte. Au-delà de la fonction de direction, il est apparu dans de nombreuses structures la nécessité d'identifier et de former des référent-es RH, souvent mobilisés parmi les administrateurs ou administratrices.

### Des propositions variées pour répondre aux besoins urgents de toutes les structures

Face à ces enjeux de taille, **briser l'isolement en favorisant le dialogue et l'échange entre pairs** est apparu comme un impératif. L'Apes a rapidement innové en proposant différents dispositifs en distancielle, toujours dans l'esprit d'une grande souplesse et d'une adaptation quasiment au cas par cas aux besoins des structures.

#### Temps d'appui collectifs en visio

Dès le mois de mai, des **temps d'appuis collectifs en visioconférence ont été proposés**. La

première thématique abordée dans ce cadre a été « Le management en temps de crise ». À la demande des participant-es, ces temps collectifs ont ensuite été poursuivis, abordant de manière plus générale différentes questions liées aux RH. Ainsi, treize demi-journées d'appui collectif ont été réalisées.

#### Bulles de dialogue

Suite aux remontées des intervenant-es ayant constaté un fort besoin de dialogue chez les dirigeant-es accompagné-es, cette proposition s'est développée en réponse à la bien nommée « solitude des dirigeant-es », vivement renforcée par le confinement. Ces « bulles » sont des **espaces d'échange sécurisants et confidentiels entre pairs**, permettant aux managers d'échanger sur leurs vécus, leurs ressentis mais aussi sur les solutions qu'ils et elles ont trouvés pour faire face aux difficultés rencontrées.

### Appui individuel sur la question d'un-e référent-e RH

Quatre organisations ont souhaité être accompagnées individuellement, en particulier sur la **question de l'identification et de la montée en compétences d'un-e référent-e RH**. À travers cet objectif, divers aspects ont pu être abordés : l'inventaire des compétences internes au sein de la structure, la mise à jour des fiches de poste, les risques psychosociaux et enfin l'adaptation au contexte des organisations sans direction.

### Suite à la démarche progrès : une demande de continuité et de nouveaux supports

À l'issue de ces expérimentations liées au contexte particulier de la crise sanitaire, l'Apes constate une demande forte émanant des partenaires : celle de maintenir ces espaces d'échanges sur les questions RH, bien au-delà de la crise du confinement. En effet, on remarque déjà une évolution des thématiques RH qui émanent des communautés apprenantes : alors qu'elles étaient **centrées sur la qualification des dirigeant-es jusqu'au mois d'octobre 2020, on observe depuis de nouvelles préoccupations**. Citons par exemple l'égalité femmes-hommes, l'élaboration du plan de formation, la réalisation des entretiens professionnels, ou encore la coopération.



## Maillage : de la participation aux communautés apprenantes au démarrage d'un véritable chantier RH

Partenaire de longue date de l'Apes, Maillage est une association qui accompagne les porteurs de projets en ESS de la région Hauts-de-France. C'est dire si elle s'y connaît en ESS! En s'inscrivant dans le cadre du parcours territorial de la CAVM de 2020 puis dans les communautés apprenantes virtuelles, Maillage commence à percevoir le besoin d'un appui global en matière de RH. En effet, l'organisation compte actuellement sept salarié·es et expérimente un

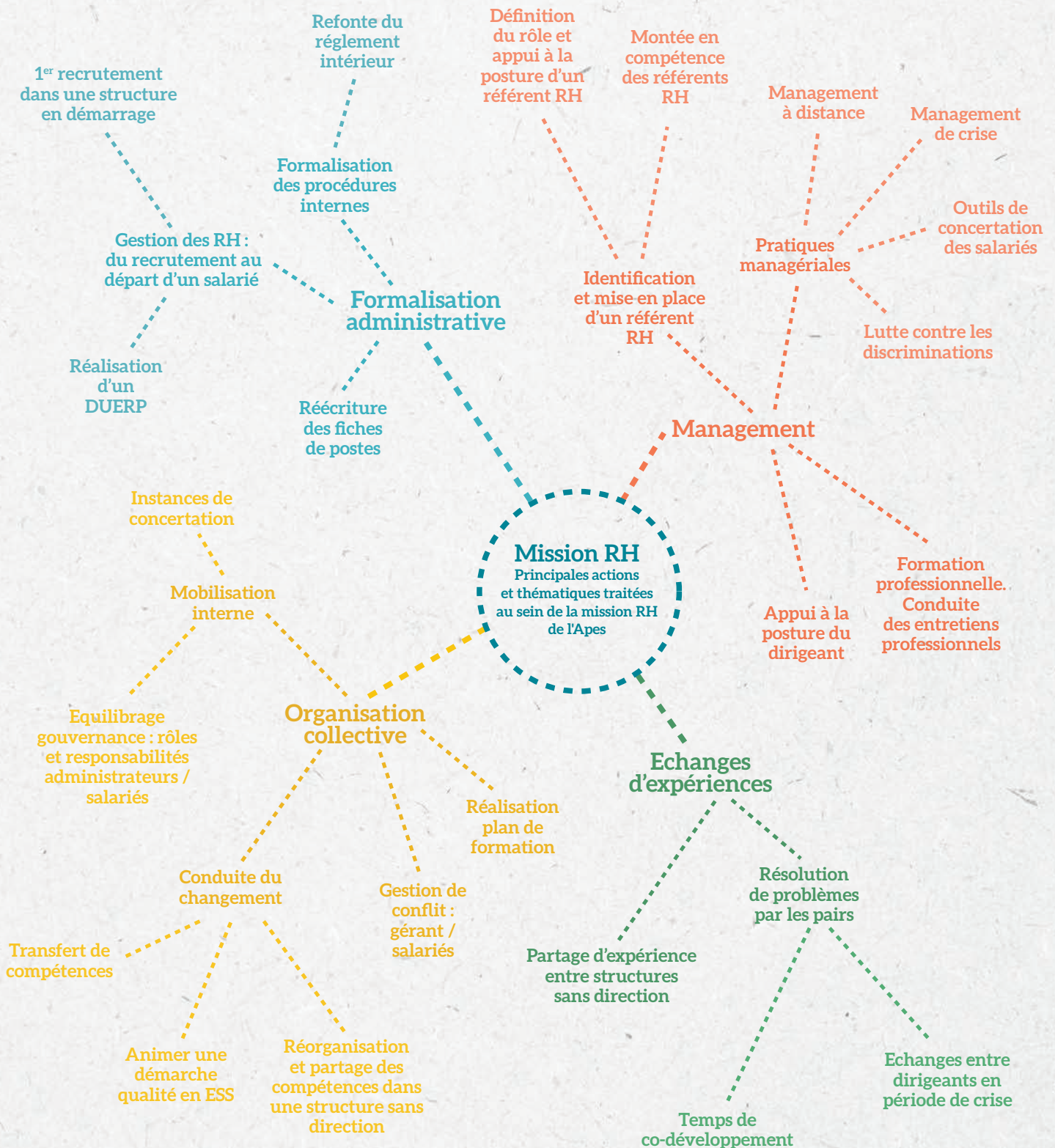
fonctionnement sans direction. Dans ce cadre, Maillage travaille à mettre en place une organisation transversale qui permette de clarifier la répartition des responsabilités et des rôles de chacun·e, ainsi que la montée en compétences collective sur la fonction employeur. L'appui individuel d'un intervenant et l'outillage proposé par la démarche progrès ont donc été d'un grand secours pour cette association en pleine mutation interne.

### Et pour la suite

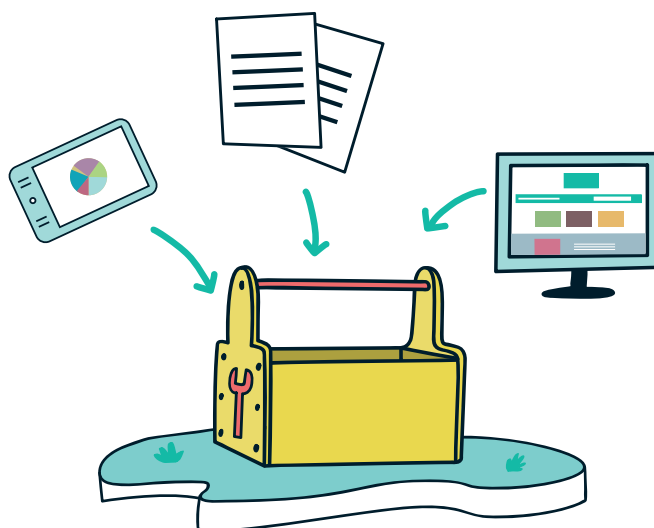
- ➔ De nouvelles thématiques proposées
- ➔ Une continuité dans les temps d'échanges entre pairs (managers, structures à gouvernance horizontale...)
- ➔ Des cycles thématiques et territoriaux qui se mettent en place

# Diversité

## des thématiques



## DES OUTILS POUR ALLER PLUS LOIN À COURT, MOYEN ET LONG TERME



Un des atouts essentiels de la mission RH de l'APES est la complémentarité des différents appuis qu'elle propose, à la fois de manière souple et spontanée au travers de la communauté apprenante, et de manière transversale et engageante avec les parcours territoriaux. Mais comment favoriser sur le long terme le maintien et l'évolution des démarches RH initiées par les organisations ayant participé à la démarche? La création d'une boîte à outils est rapidement apparue comme un levier essentiel et complémentaire aux rencontres.

### Création d'une boîte à outils

Avec l'appui d'un prestataire ESS spécialisé en communication lui-même engagé dans la démarche progrès en RH (cf. encadré ci-contre), il a d'abord été question d'identifier les besoins, les objectifs et les participant-es à associer pour penser une stratégie globale rassemblant les différents outils utiles au développement d'une démarche d'amélioration des pratiques RH.

### Des outils de communication pour promouvoir la démarche auprès des organisations

Il a ainsi été décidé de créer un **livret de capitalisation**. Intégré à la collection « Les carnets de l'Apes », il vise à mettre en lumière les enjeux d'amélioration des pratiques au sein des organisations d'économie solidaire, à retracer l'histoire de la démarche progrès et en particulier de la mission RH. Cet outil présentera, à travers des inter-

views, différents exemples d'organisations ayant intégré la démarche. Des **supports visuels** (flyer, affiche et bannière) promouvant la démarche progrès en économie solidaire ont également été créés. Ces supports s'accompagnent d'un **argumentaire** visant à donner envie aux organisations de rejoindre ce type de démarche. Intégrant les enseignements tirés des deux premières années de la mission, celui-ci permet aussi de préciser les conditions favorables à un travail sur les pratiques RH.

### Un double espace numérique

Un outillage numérique a été construit avec l'aide du groupe d'accompagnateurs-trices, en réponse aux besoins identifiés par les organisations et les partenaires. Cet outillage comprend une « **vitrine** » pour mettre en lumière les différents volets RH sur lesquels travailler et un espace personnalisé pour appuyer les pilotes dans le suivi de la démarche.

La partie vitrine, sur le point de voir le jour, regroupera exemples, ressources et expertises afin de **donner envie aux responsables de s'engager dans une démarche d'amélioration des pratiques RH.**

Le second espace offre à chaque organisation accompagnée un espace personnalisé qui reprend l'ensemble des outils proposés par l'Apes au cours de ses accompagnements afin de faciliter leur appropriation. Cet espace numérique est également un précieux outil de suivi dans la mise-en-œuvre de la démarche : il permet, de manière évolutive, d'identifier les axes à travailler et de tracer les actions menées et les progrès obtenus. À la fois mémoire et outil de capitalisation de la démarche, l'espace numérique favorise également la transparence et le partage des informations au sein de la structure. Tenu par le ou la pilote de la démarche, il permet à chacune d'avoir une vue d'ensemble sur la démarche et son historique. Enfin, cet outil se veut facilitant en cas de passation en interne de la référence RH : si le ou la pilote vient à changer, il devient plus facile pour celui ou celle qui reprend le flambeau d'assurer la continuité de la démarche.

## De la demande de vidéos en replay à la création d'un MOOC

Au cours de l'accompagnement, les participant-es aux démarches apprenantes ont exprimé le souhait de pouvoir **renforcer les appuis collectifs à travers des vidéos à visionner suite au temps de rencontre.**

L'Apes et ses partenaires ont décidé d'aller plus loin en proposant la construction d'un MOOC, outil pédagogique visant à offrir aux structures demandeuses un véritable apport de fonds. Programmé pour une mise en ligne au début 2022 est composé initialement de six modules thématiques alimentés par le groupe d'accompagnateurs-trices et par des reportages réalisés au sein des organisations. Il a été pensé pour être évolutif et permettre l'intégration de nouvelles thématiques qui pourraient émerger.

Ainsi, ce MOOC deviendra un vecteur d'informations et de formation permettant de renforcer la prise en compte collective des enjeux RH et l'implication de tous-ttes dans les dynamiques d'amélioration continue des pratiques.



### Bien Fait pour ta Com : quand une agence prestataire teste et adopte la démarche progrès !

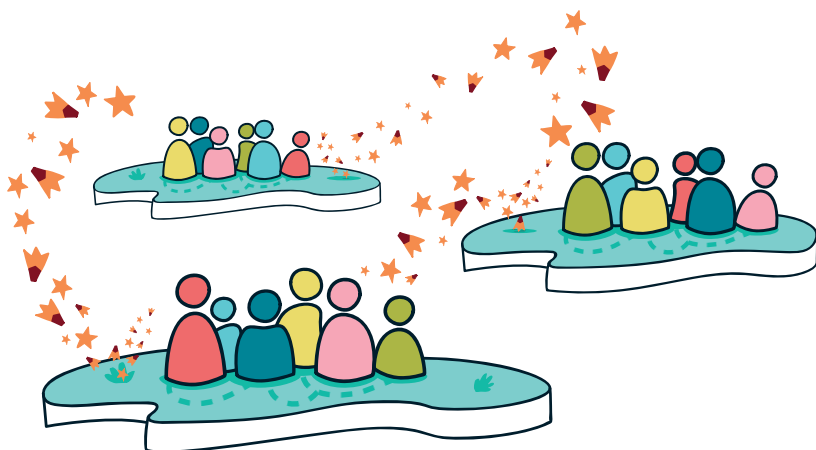
Inscrite dans le champ de l'ESS à travers ses valeurs et sa forme juridique (Coopérative d'Activité et d'Emploi), Bien Fait pour ta Com' regroupe 10 professionnel·les de la communication. Partenaire de longue date, c'est tout naturellement que l'Apes choisit cette agence comme prestataire pour la création des différents outils de communication liés

à la démarche progrès. Si Bien Fait pour Ta Com' se caractérise déjà par une dynamique coopérative et horizontale, elle se passionne rapidement pour le dispositif. Ainsi, Bien Fait Pour Ta Com décide d'intégrer un accompagnement dans le but de comprendre la philosophie de la démarche de l'intérieur mais aussi et surtout de l'appliquer.

## Et pour la suite

- ➔ Finalisation du MOOC
- ➔ Appropriation de la plateforme des outils de suivi démarche progrès par les participants dans le cadre du parcours territorial

## UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE FÉDÉRATRICE



L'Apes a amorcé un travail partenarial avec plusieurs réseaux régionaux thématiques. L'objectif est double : toucher et mobiliser davantage de structures sur cette question des RH et permettre la montée en compétences des réseaux sur les enjeux RH comme sur les offres d'accompagnement proposées par l'Apes.

### Réunir les réseaux de l'ESS autour de la mission RH

L'objectif initial de ce travail était de faire émerger une dynamique régionale autour de l'amélioration des pratiques RH au sein des organisations d'ESS des Hauts-de-France. Dès 2019, l'Apes a commencé à **identifier et contacter les têtes de réseau thématiques de la région**. Parmi les structures contactées : Les Fédérations des Centres Sociaux, le réseau national des Maisons des Associations (MDA), la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités (MRES), l'Union Régionale des Organismes et Œuvres Privées Sanitaires et Sociales Hauts-de-France (URIOPSS), le COORACE... Il est rapidement apparu que, bien que **la question des RH était ponctuellement traitée, il n'existait pas de référent particulièrement identifié sur ces questions, au sein des différentes structures**. En outre, il semble que le versant Sud de la région soit peu pourvu en offre d'accompagnement sur cette question, alors qu'il existe davantage de propositions sur les territoires du versant Nord.

Ainsi, avant de constituer ce groupe régional, **la mise en place d'une communauté apprenante à destination des membres de ces réseaux** s'est présentée comme une première étape de travail pertinente. L'objectif est de croiser les enjeux et de favoriser l'échange de pratiques, tout en **renforçant de manière collective la place des ressources humaines dans la stratégie de chaque organisation**.

### Mise en place de rencontres RH avec les partenaires

#### Rencontres collectives avec la MRES

En 2020, l'Apes et la MRES se sont unies pour proposer quatre rencontres collectives aux structures d'ESS. Les thématiques abordées étaient le travail à distance et le bien-être des salarié-es, l'articulation entre les équipes bénévoles et les salarié-es, le management et la coopération, et enfin un échange de pratiques sur les conditions de travail.

## Journée dédiée aux RH avec la Fédération des Centres sociaux

Lors d'une rencontre avec la Fédération des Centres sociaux du Nord-Pas de Calais, le sujet des RH s'est rapidement révélé être un enjeu essentiel à renforcer au sein des centres sociaux. Une première rencontre réunissant une quinzaine de structures a été organisée en octobre 2020 sur la question du management de crise.

Dans la foulée, l'idée a émergé de rendre accessible ce type de rencontres plus largement à l'ensemble des membres de la Fédération. Chaque année, celle-ci organise une journée à destination des dirigeant.es du réseau. Ainsi, en 2020, au regard du contexte traversé par l'ensemble des organisations, il leur a semblé évident que c'est sur le thème des RH que cette journée annuelle devait porter. En décembre 2020, une centaine de dirigeant.es se sont donc réuni-es pour échanger sur quatre thèmes : la coopération, l'égalité femmes/hommes, le management et l'animation d'équipe. Quatre intervenant.es du groupe animé par l'Apes ont alors été mobilisé-es sur ces ateliers organisés en visio-conférence.

## Des partenaires aux rôles fluides ou de multiples manières d'enrichir la démarche

Dans la conception des partenariats défendue par l'Apes, **une même structure peut être considérée à la fois comme contributrice intervenant via son expertise d'un sujet, comme prestataire sur une action précise et comme bénéficiaire des offres proposées.** Ainsi, les partenaires circulent aisément entre le statut d'accompagnateurs et celui d'accompagnés. En expérimentant en leur sein les outils issus de la démarche, les différents partenaires peuvent aussi contribuer à ajuster les propositions, à remonter des besoins toujours plus affinés, et bien entendu à innover à travers de nouvelles idées et pratiques issues du terrain. Grâce à leurs témoignages suite aux expériences menées, ils insufflent le progrès permanent au sein même de la démarche progrès ! Cette fluidité décomplexée dans les places et les rôles attribués aux différents partenaires de la démarche est donc un moteur supplémentaire de sa richesse et de son efficacité.

## Et pour la suite

- ➔ Une première idée est de mettre en place au niveau des territoires des ateliers réguliers d'échange de pratiques au sujet des RH, en mobilisant de nouveaux réseaux partenaires. Une seconde idée est de permettre aux adhérents des réseaux partenaires d'accéder à la mobilisation des demi-journées d'appuis individuels.

## ACTEURS ET PARTENAIRES IMPLIQUÉS

Apes

COORDONNE

DREETS  
MEL  
CAVM  
Région HDF

SOUTIENNENT

Groupe  
d'accompagnateurs  
Généralistes ESS  
& Spécialisés RH

ACCOMPAGNENT

Réseau de  
partenaires  
thématiques

ENRICHIT et ESSAIME

# Conclusion

Depuis sa création, la démarche d'amélioration des pratiques animée par l'Apes n'a cessé d'évoluer. Initialement proposée sous forme d'appuis individuels, elle est par la suite devenue une démarche collective, puis mixte, avant d'intégrer le guide des bonnes pratiques de l'ESS. C'est donc tout naturellement qu'elle a continué à s'adapter pour répondre à de nouveaux enjeux repérés sur les territoires.

Au fil des années, l'Apes s'est rendue compte que la question des RH, pourtant centrale pour l'ESS, qui défend une certaine émancipation par le travail, évoluait assez peu au sein des organisations elles-mêmes. Faire évoluer ses pratiques en matière de RH semble donc ne pas être chose aisée, pour des raisons de temps, de compétences, ou de volonté. C'est ce qui a conduit l'Apes à entamer un travail plus conséquent sur cet axe fort.

## Constats généraux

Alors que de nombreuses structures de l'ESS sont vues comme innovantes et exemplaires en matière de RH, d'autres ont du mal à en faire un axe stratégique. Dans ce cas de figure, il est alors difficile pour les acteurs et les actrices de prendre conscience des enjeux et des pratiques à prendre en considération et à mettre en place. En ce sens, le droit du travail, les fonctions de management, de direction et d'employeurs, les conditions de travail et d'évolution professionnelle sont autant de questions autour desquelles il faut pouvoir discuter et susciter des envies de s'améliorer.

L'Apes, proche des structures avec lesquelles elle établie et nourrit des liens de confiance est en mesure de créer des déclics et d'impulser l'inscription d'acteurs et d'actrices dans des processus d'amélioration des pratiques RH.

L'ESS est composée d'une grande diversité d'acteurs et actrices : les conceptions et les pro-

blématiques varient beaucoup d'une structure à l'autre. Cependant, la majorité d'entre elles subissent une forte pression sur l'activité, les plongeant parfois dans des contradictions douloureuses.

De manière transversale, il semble souvent difficile de placer les RH comme un enjeu stratégique important. Souvent, l'attention est davantage portée sur les valeurs fondamentales de l'ESS (gouvernance partagée, utilité sociale, ancrage territorial...) et/ou sur la question du modèle économique. Leur taille ne permet généralement pas non plus d'avoir une personne dédiée à cette mission : le sujet est dilué entre le conseil d'administration, employeur officiel mais composé de bénévoles, et les directions déjà bien sollicitées.

Souvent aussi, on se retrouve face à des dirigeant-e-s qui étaient à l'origine du projet, avec un rapport très affectif à leur structure : interroger les ressources humaines peut parfois être perçu comme une remise en cause personnelle.

Globalement, les connaissances en matière de droit du travail et de management restent assez variables, tout simplement parce que les associations se professionnalisent sans que les responsables soient vraiment prêt-e-s à devenir employeur-se-s. Tout ceci vient se rajouter à la confusion qui peut parfois exister dans les petites associations, entre l'implication citoyenne, voire militante, et les réalités du cadre du salariat.

Tout cela sur fond de budgets très restreints qui ne permettent pas forcément d'offrir de bonnes conditions salariales ou de proposer des actions de formation ou des évolutions de carrière.

Ces difficultés structurelles ont été largement renforcées par la situation de crise liée à l'épidémie de Covid-19 et aux mesures de confinement qui ont frappé de plein fouet le monde du travail. Dans beaucoup de structures, dirigeant-e-s et salarié-e-s se sont retrouvé-e-s face à des pro-



blématiques nouvelles et complexes, allant des aspects réglementaires aux conditions de travail en passant par des questions plus subtiles au coeur des relations humaines : l'équité, la confiance, la gestion de l'incertitude.

## Une opportunité d'innover

Cette mission s'est faite en plusieurs temps, et a évolué de manière itérative. Les constats issus de la première phase ont permis d'établir de nouvelles propositions en 2020, puis 2021.

Le contexte de crise sanitaire a nécessité une prise en compte des évolutions du monde professionnel, mais a surtout permis un déploiement fin de la démarche. D'une part, le confinement a mis en lumière une partie des problématiques existantes, plaçant au premier plan la question des RH. D'autre part, le dispositif s'appuyant sur une équipe d'accompagnateurs-trices aux compétences et aux approches multiples, il a été possible d'ajuster de manière fine les interventions, sur des questionnements souvent nouveaux. Cette capacité de répondre aux besoins de manière adaptée a été renforcée par la diversité des portes d'entrée et par le travail en partenariat.

La mission RH portée par l'Apes a ainsi, pendant cette période, pu être vécue comme une véritable bouée de secours, cherchant à transformer cette situation de crise en levier pour (ré)apprendre à s'adapter, innover et coopérer.

En proposant plusieurs espaces virtuels d'échanges thématiques, l'Apes a su favoriser le dialogue et la mutualisation des pratiques, rendant possible le déploiement de l'intelligence collective au moment où les structures en avaient le plus besoin.

La diversité des thématiques RH abordées et la volonté exprimée par de nombreuses structures de poursuivre et maintenir les dynamiques collectives amorcées sur le sujet sont, à elles seules, les gages du succès de cette mission.

## Bilan d'ensemble

Les trois années de mise en place de la dynamique ont permis :

- ▶ de mieux comprendre les freins et leviers à l'amélioration des pratiques RH
- ▶ de conforter l'intuition de l'Apes sur l'importance pour des structures d'ESS de se questionner sur ces pratiques
- ▶ de réaffirmer le besoin des organisations, pour s'améliorer durablement, de ressources co-produites.

Les retours réguliers des participant-e-s et des partenaires sur ce dispositif riche et passionnant ont incité l'Apes à poursuivre la démarche engagée, en 2021 puis en 2022, avec pour objectif de continuer à contribuer au développement des dynamiques régionales sur le sujet.

## De vastes enjeux pour l'avenir

Le défi de la montée en puissance de cette mission reste vaste : affiner toujours plus les besoins et spécificités de l'ESS sur le sujet, toucher davantage de structures et de territoires, diversifier les entrées, s'adapter continuellement aux réalités et problématiques des organisations.

La mission RH, c'est avant tout une manière de travailler propice à générer interconnaissance, confiance et habitudes de travail efficaces.

Il convient de souligner à nouveau à quel point le droit à l'expérimentation est essentiel dans ce type de mission. Se donner le droit de tester, faire des erreurs, ajuster chemin faisant a permis à ce dispositif de déployer tous ses atouts.

Enfin, l'outillage des organisations à chaque étape de leur trajectoire apparaît à la fois comme une nécessité opérationnelle et un levier permettant le maintien des dynamiques au long cours. Il y a ici un enjeu fort : si faire émerger des dynamiques nouvelles est une bonne chose, les accompagner pour qu'elles perdurent est encore mieux !

Après ces quatre années, la mission RH en ESS de l'Apes a donc montré sa portée et son caractère opérationnel à travers les cinq axes présentés ici. En favorisant toujours plus la prise en considération de l'humain et de ses besoins au travail, la démarche progrès en RH permet, à terme, d'améliorer le bien-être de toutes les parties prenantes d'une structure et donc son fonctionnement global.

► Porteurs de projet ► Entreprises ► Collectivités ► Associations

# Cultivez vos **VALEURS**

# Nourrissez vos **PRATIQUES**



Gagnez en cohésion d'équipe, repensez votre stratégie RH, préparez la transmission des compétences, favorisez l'égalité et la mixité, anticipez l'évolution des métiers...

**Faites progresser vos pratiques.  
Et (ré) affirmez vos valeurs en  
faveur de l'économie solidaire !**



➔ **PARCOURS  
AMÉLIORATION  
CONTINUE DES  
PRATIQUES RH**

 **Directe** Hauts-de-France  
Direction régionale des Entreprises,  
de la Concurrence, de la Consommation,  
du Travail et de l'Emploi

 **APES**  
ACTEURS POUR UNE  
ÉCONOMIE SOLIDAIRE  
HAUTS-DE-FRANCE

## ➔ PARCOURS AMÉLIORATION CONTINUE DES PRATIQUES RH



### Mettez vos valeurs en pratique... Et vos pratiques en valeur !

Associations, collectivités, entreprises : l'Apes vous accompagne à analyser vos pratiques et à impulser une dynamique collective de changement pour renforcer la place des RH dans votre organisation.

Et valoriser votre engagement à l'interne, auprès de vos collaborateurs, comme à l'externe.




### Pédagogie, implication et outils interactifs

Le parcours « Amélioration continue des pratiques RH » alterne, au travers de temps collectifs et individuels, des apports de fonds et méthodologiques, et des mises en situation.

À chaque étape, les outils et supports pédagogiques, intuitifs et interactifs, facilitent l'appropriation collective de la démarche et permettent un suivi durable des actions engagées.

À travers un travail collaboratif qui implique votre équipe et vos partenaires, le parcours « Amélioration des pratiques RH » est un véritable outil d'appui à la stratégie globale de votre structure.

### Un parcours, 2 approches (collective et individuelle), 3 étapes !

-  État des lieux et diagnostic
-  Schéma d'amélioration
-  Suivi opérationnel



Ce parcours vous permet de mettre en application le guide « Amélioration continue des pratiques » édité par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

Informations et inscriptions  
03 20 30 98 25 et sur [www.apes-hdf.org](http://www.apes-hdf.org)

Avec l'appui financier de



# 1 + 1 = 3!

## Acteur, citoyen, institution... J'adhère à l'Apes

**Vous faites partie d'une organisation, privée ou publique, qui place l'humain au centre de son développement ? Vous œuvrez à améliorer vos pratiques écologiques et solidaires au quotidien ? Vous vous sentez proche de la grande famille de l'Économie Sociale et Solidaire ? Vous êtes un individu intéressé par ces sujets ? Rejoignez le réseau régional Apes !**

**En adhérant à l'Apes, vous aurez l'opportunité et l'assurance de :**

- ▶ promouvoir des valeurs et des pratiques conformes à vos aspirations (inscrites dans la charte de l'Apes).
  - ▶ partager et échanger avec de nombreuses organisations de l'économie solidaire :
    - » des idées, des infos, des conseils, des services, du matériel,... avec la plateforme Sissa,
  - ▶ des projets à porter à plusieurs, des synergies à créer, des coopérations à construire.
  - ▶ vous faire connaître en étant valorisé dans le réseau et vers le grand public,
  - ▶ participer, en étant accompagné, à des démarches collectives :
- » d'amélioration des pratiques en Ressources Humaines et environnementales,
  - » d'évolution des modèles d'affaires (hybridation des ressources, nouveaux modèles économiques...),
  - » d'évaluation de l'impact social,
  - » de développement local territorial,
  - » sur certains thèmes (réhabilitation de bâtiments, énergie, mobilité, alimentation, économie circulaire...).

**Adhésion pour les individus : 20€\***

**Adhésion pour les structures sans salariés : 40€\* €**

**Adhésion pour les structures avec salariés : 100€\* €**

Le coût de l'adhésion ne doit pas être un frein : contactez-nous.

Plus d'infos : [apes-hdf.org](http://apes-hdf.org) €

\*ou davantage si vous voulez soutenir l'Apes !



### **Benoît Arrachart, responsable Grdr Hauts-de-France**

Nous avons été accompagnés par l'Apes sur l'amélioration des pratiques. Aujourd'hui, nous nous réunissons tous les mois en équipe pour avancer sur plusieurs chantiers : les liens avec les usagers, la territorialité, la gouvernance... Nous avons aussi bénéficié d'un temps spécifique avec l'Apes sur nos pratiques environnementales. Cela a permis d'avoir une prise de recul sur nos pratiques

et de disposer d'outils pour continuer à avancer ensuite. J'ai apprécié aussi les temps collectifs avec d'autres organisations qui ont des façons de faire différentes, les échanges ont été riches. Nous souhaitons à présent transmettre ces outils aux autres antennes du GRDR pour améliorer la qualité de vie au travail. »

[grdr.org/Antenne-Nord-Pas-de-Calais](http://grdr.org/Antenne-Nord-Pas-de-Calais)