Qualiopi & RSO : une convergence innovante au sein des MFR

La démarche qualité n'est pas une nouveauté dans le réseau des Maisons familiales rurales (MFR) de Normandie. En 2017, 18 d'entre elles sont labellisées OPQF. En 2019, accompagnées par leur fédération régionale, les 36 Maisons normandes sont mobilisées sur la démarche Qualiopi. Dès janvier 2021, elles sont toutes certifiées. En 2020, sur incitation de leur Union nationale, certaines d'entre elles se sont également engagées dans une labellisation RSO (Responsabilité sociale des organisations). Une démarche innovante et enrichissante qui combine les exigences de qualité et les enjeux de responsabilité sociétale chers à ce mouvement associatif.

La certification Qualiopi est obligatoire pour les organismes de formation et les CFA depuis janvier 2022. Au-delà de cette exigence réglementaire, la démarche qualité est perçue dans le réseau MFR comme un levier pour travailler collectivement sur un processus d'amélioration continue des pratiques et de l'organisation.

L'impulsion RSO donnée en 2020 par l'Union nationale des Maisons familiales, combinée avec la certification Qualiopi, s'est retrouvée au centre de toutes les attentions. L'idée a été de créer une dynamique collective et une émulation, chaque « Maison » ayant le choix de s'engager de façon simultanée dans la certification Qualiopi et la labellisation RSO ou de manière différée.

L'agence LUCIE retenue par le réseau national pour le label RSO/MFR est l'interlocuteur principal qui accompagne la mise en oeuvre.

Le contexte sanitaire et la réforme de l'apprentissage dans les MFR a eu pour conséquence de ralentir le plan d'action envisagé initialement. En Normandie, la majorité des MFR a choisi de se concentrer en priorité sur la certification Qualiopi. La stratégie de la Fédération régionale a été de respecter le tempo des associations plutôt que la « marche forcée ». Pas d'impact majeur sur l'avancée de ce projet collectif, aujourd'hui la plupart des MFR normandes sont engagées sur le volet RSO.

POURQUOI UNE DÉMARCHE DE LABELLISATION RSO-MFR ?

La RSO est une prise en compte du développement durable au sein d'organisations non marchandes : questions économiques, sociales et environnementales sont considérées de manière concomitante.

Avec la labellisation RSO-MFR, il s'agit, pour chaque MFR, d'évaluer l'impact de son activité sur les parties prenantes internes et externes de son organisation. Cette évaluation s'appuie sur un référentiel spécifique fidèle à la culture MFR et respectueux des engagements RSO de la norme 26 000 (label LUCIE) qui évalue la responsabilité sociétale des associations.

Le label permet de se différencier, de renforcer l'image de marque de la MFR, de rassurer les partenaires ; c'est aussi fidéliser les familles adhérentes ainsi que les apprenants sur la cohérence des pratiques avec les valeurs humanistes et la culture de l'engagement responsable véhiculées par le mouvement. Il valorise également le travail des équipes.

A l'interne, ce label est une opportunité pour mettre en lumière les bonnes pratiques et pour renforcer la gouvernance et la vie associatives. Enfin, il permet de cultiver la fierté d'appartenance à un mouvement qui s'engage avec conviction dans une démarche d'amélioration continue.

RSO, UNE DÉMARCHE LIÉE AU PROJET DE L'ASSOCIATION MFR

En s'appuyant sur les valeurs communes et les grands axes stratégiques du mouvement associatif, chaque MFR définit un projet qui guide ses décisions et ses actions.

Les pratiques qui font vivre ce projet sont requestionnées par le référentiel du label RSO qui permet de mettre en valeur les bonnes pratiques tant au niveau associatif, éducatif que pédagogique et d'en mesurer les impacts sur le territoire. La démarche permet à chaque MFR d'alimenter une réflexion collective permanente sur son projet d'association et donc d'engager la démarche d'amélioration continue souhaitée : « La qualité globale du service rendu aux jeunes, aux familles, aux territoires est le fruit d'un effort collectif qui tire sa force de l'engagement individuel de chacun ».

UN RÉFÉRENTIEL SPÉCIFIQUE RSO-MFR CO-CONSTRUIT

L'élaboration du référentiel d'évaluation a consisté à intégrer tous les éléments de la culture MFR tout en faisant référence à la norme ISO 26 000.

L'agence LUCIE, organisme labellisateur, a mis son savoir-faire à contribution pour accompagner le réseau dans l'écriture d'un référentiel spécifique. Il est le fruit d'un important travail collectif : administrateurs nationaux, équipe de l'UNMFR, équipe du Centre national pédagogique, coordinateurs pédagogiques, référents « Education aux Mondes » par exemple, et directeurs de Fédérations se sont mobilisés. Ainsi, pas de logique « hors sol », le prototype a en outre été testé par une quarantaine de MFR pour vérifier la pertinence et adapter l'outil.

Le label RSO-MFR s'articule autour de **six engagements** qui se déclinent en « principes d'actions (PA) ».

Certaines exigences de Qualiopi ont été identifiées comme communes et intégrées au label RSO, de façon à envisager une démarche qualité globale et convergente, évaluant l'ensemble du fonctionnement de l'association.

Ce référentiel constitue l'outil support de l'autodiagnostic demandé à chaque MFR. Ce dernier, ainsi que le plan d'action qui en découlera, sont spécifiques à chaque établissement, dans son contexte. Il permet aux protagonistes de travailler sur des axes d'amélioration concrets sur différents sujets.

La démarche fait l'objet d'un plan d'accompagnement co-construit dont bénéficie chaque Maison, déployé par les fédérations territoriales sur leurs périmètres géographiques.

Le label LUCIE, qu'est-ce que c'est ?

LUCIE est à la fois un label indépendant et une communauté d'organisations engagées en RSE ou RSO en France.

L'agence LUCIE qui porte le label aide les organisations à viser une croissance durable et à développer leur activité en s'assurant non seulement de ne pas nuire mais de générer un impact positif sur la société et la planète. Elle se présente comme un centre de solutions pour devenir acteur de la transition, proposant outils, formations, accompagnement et labels dédiés à la responsabilité sociétale.

Ses référentiels de labellisation sont alignés sur la norme internationale ISO 26000. Le référentiel LUCIE 26000 en est une déclinaison pratique et pragmatique pour les organisations qui souhaitent intégrer le développement durable et la responsabilité sociétale.

Des déclinaisons sectorielles sont développées à la demande de certaines organisations. C'est le cas avec l'Union nationale des MFR à l'initiative de laquelle a été co-construit une référentiel dédié RSO-MFR afin de déployer la démarche au sein du réseau.

- *Présentation générale du label LUCIE : https://agence-lucie.com/label-lucie-26000*
- *Le site dédié au label : https://www.labellucie.com*
- *A lire : « S'engager dans la RSO : une démarche de projet permanent », Les cahiers des MFR, janvier 2021*

L'AUDIT RSO, UN REGARD EXTÉRIEUR POUR ÉVALUER LES PRATIQUES

Le label est attribué à l'issue d'un audit externe effectué par Bureau Véritas. Cet organisme certificateur a pour l'occasion une double casquette puisque accrédité Qualiopi et habilité pour le label RSO LUCIE. Ils ont lieu sur site, d'une durée de un à deux jours selon la taille de la MFR. L'évaluateur questionne le degré de formalisation des pratiques, la pertinence des moyens humains, financiers et organisationnels. Il interviewe les parties prenantes internes ou externes ce qui lui permet de mesurer l'implication des acteurs dans la démarche (équipes, CA, partenaires...).

Le label est attribué par un comité de labellisation LUCIE 26 000 à partir du rapport d'audit. Ce comité étudie la pertinence des engagements de progrès rédigés par l'association pour améliorer les points de faiblesse, en référence aux six axes du référentiel et à l'auto-diagnostic.

Souvent des préconisations sont formulées, avec toujours pour objectif de renforcer et pérenniser la démarche d'amélioration continue.

Le processus fonctionne par cycle RSO de trois ans avec un audit de surveillance à mi-parcours.

LE LABEL ET APRÈS ?

Le label n'est pas une fin en soi. L'obtenir c'est afficher et tenir l'engagement de la MFR : garantir aux jeunes, aux familles, aux adultes en formation la prise en compte de leur situation spécifique, une écoute bienveillante, la qualité et la cohérence des services et de l'organisation. Le label met en lumière l'ensemble des efforts, des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus, pour améliorer en permanence le service rendu.

L'écoute des parties prenantes, la mesure régulière de l'impact des pratiques de la MFR crée une dynamique de dialogue et de co-construction à l'interne. Des exemples très concrets d'évolution voient le jour dans les structures engagées.

La démarche RSO accompagne la prise de conscience collective que le développement durable de la MFR s'articule autour de la responsabilité, l'engagement, la bienveillance et le respect de chaque personne.

Elle favorise la diversification et l'enrichissement des pratiques, des projets, des échanges et des partenariats sur le territoire. Articulée aux exigences de qualité, elle participe aussi à relever un enjeu majeur : conforter la place et sécuriser les 36 MFR et leur réseau dans un paysage, traversé, en Normandie comme ailleurs, par un mouvement fort de transformation touchant l'ensemble des structures de formation.

D'après les propos recueillis par Claire Pizy (Carif-Oref de Normandie), auprès de

Frédérique Deffontaines directrice de la Fédération régionale des MFR de Normandie

LE RÉSEAU DES MFR EN NORMANDIE

Les Maisons familiales rurales sont des établissements associatifs présents partout en France (430 structures), qui accueillent depuis leur création (1937), des jeunes en formation initiale classique ou par alternance dès la classe de 4e ou de 3e, mais également des adultes en développant une offre de formation professionnelle continue.

Elles proposent des parcours de formation diversifiés, menant au CAPa, Bac Pro, BTS(A), licence dans de nombreux secteurs professionnels. Pour la plupart, les MFR sont contractualisées avec le ministère de l'Agriculture.

Ce réseau dynamique est organisé autour de fédérations régionales et départementales et ainsi que d'une union nationale.

Site national
Site de la fédération régionale Normandie

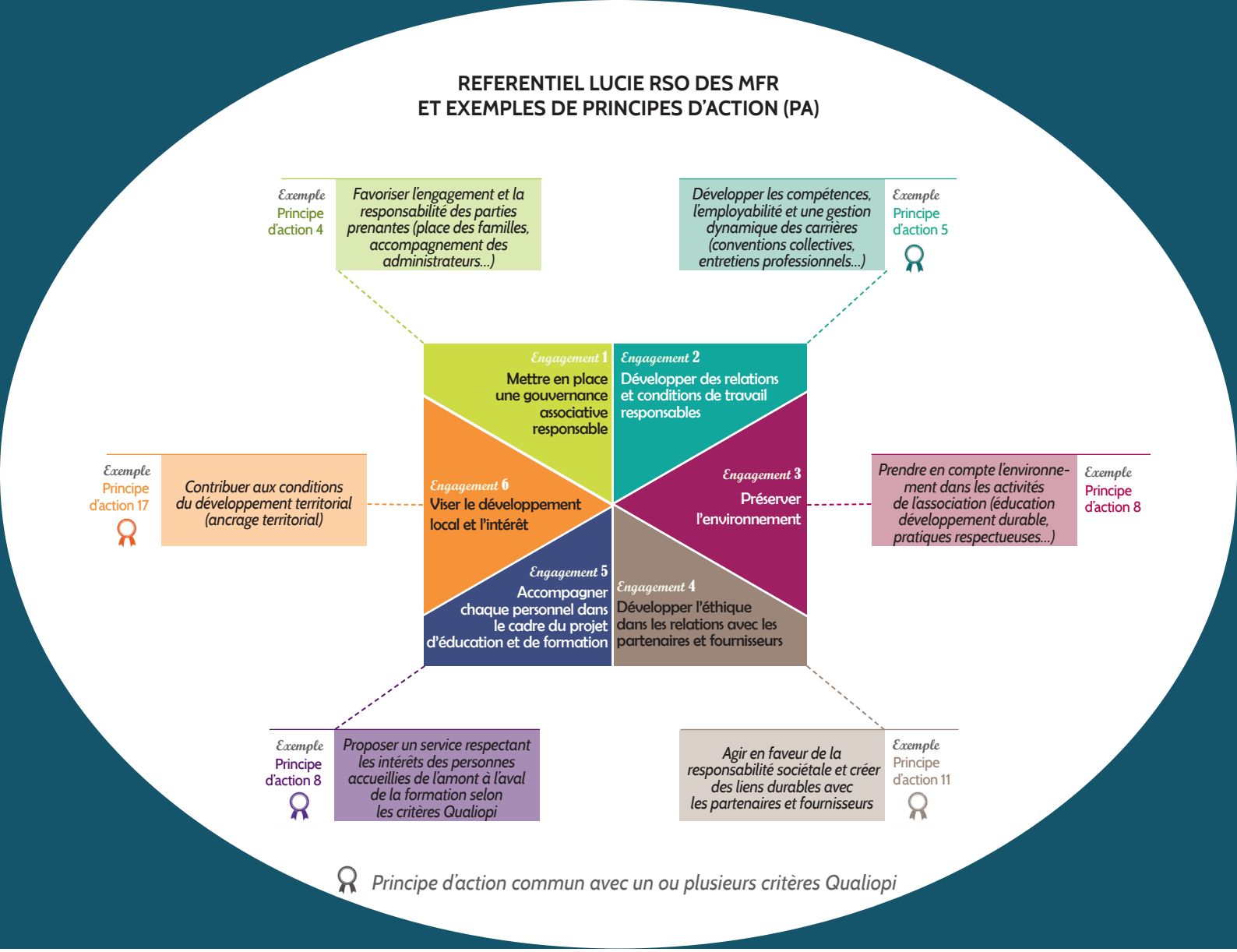
Quelques chiffres en Normandie

- 36 établissements MFR
- 14 filières de formation
- 5 400 élèves et apprentis, 4 300 adultes
- 10 000 entreprises partenaires

Cap vers le label RSO-MFR : la situation en Normandie

- 2020 : 3 MFR ont réalisé leur audit : La Hague, Mortain et Vains
- 2021 : 6 MFR ont réalisé leur audit : Tôtes, Cerisy Belle Etoile, La Ferté Macé, Coutances, Blangy le Château, et Vire et ont été labellisées
- 2022 : 19 audits réalisés ou programmés
- A ce jour, 10 MFR sont labellisées

REFERENTIEL LUCIE RSO DES MFR ET EXEMPLES DE PRINCIPES D'ACTION (PA)



« Le référentiel permet aux protagonistes de travailler sur une grille générale de six grands types d'engagements, en autonomie ou avec un accompagnement de l'agence LUCIE. Il s'agit de voir dans chaque structure, là où on en est de ces engagements et les 19 principes d'action identifiés. Derrière ces derniers, on identifie dans un tableau de travail les points forts et les bonnes pratiques actuelles, les points à améliorer avec des projets d'action, les parties prenantes et le calendrier envisagé.

L'approche étant totalement personnalisée, il n'y a pas deux plans d'action qui se ressemblent.

Neuf critères Qualiopi sont travaillés de manière concomitante avec ceux de la démarche RSO, répartis sur quatre des six engagements, et tout particulièrement le 5, qui touche au champ de la pédagogie.

Concernant le diagnostic, on a pu constater que les engagements 3 et 4 sont certainement ceux qu'il faut le plus travailler dans les MFR, car parfois moins bien ancrés dans les pratiques courantes. Sur les autres engagements le réseau est bien avancé, mais ils sont également réinterrogés (principe d'amélioration continue).

La démarche de labellisation RSO ne se situe pas dans une logique formelle d'évaluation (validé / non validé). La démarche d'autodiagnostic telle qu'elle a été conçue permet d'identifier des points d'amélioration possibles et de formuler des engagements pertinents au regard du projet de la structure, on vérifie alors plutôt une évolution. »

Paul Létondot
responsable de la Fédération territoriale MFR Orne-Calvados

Paul Létondot est responsable de la Fédération territoriale MFR Orne-Calvados. Il est en charge de l'accompagnement de 14 MFR, en lien étroit avec l'équipe

TÉMOIGNAGE

ACCOMPAGNER LES MFR DANS LA DÉMARCHE DE LABELLISATION

La démarche RSO dans le réseau des MFR a fait l'objet d'un référentiel spécifique co-construit entre l'agence LUCIE et les acteurs de terrain : MFR volontaires, fédérations territoriales...

Pour la mise en œuvre concrète dans les MFR, un rôle clé a été confié aux fédérations territoriales dans la proximité. Cela a donné lieu à des réunions sur le terrain, destinées à sensibiliser les gouvernances associatives des MFR à la démarche. Des formations collectives ont permis d'expliciter le projet auprès des conseils d'administration (CA) et des directions, pierres angulaires de la réussite du projet. Chacun a pu y découvrir le référentiel des six engagements, se l'approprier et commencer à se familiariser avec la méthodologie retenue. La plateforme « Lucie on-line » en particulier, mise à disposition des acteurs, a fait l'objet de présentations aux différents protagonistes.

La démarche Qualiopi-RSO est apparue de prime abord assez lourde pour des petites structures associatives, surtout dans le contexte du moment. Aussi, le rôle du responsable départemental est déterminant pour « mettre en mouvement ». Il doit créer les conditions qui favorisent la réussite du projet dans toutes les MFR de son territoire, par étapes, en respectant le rythme de chaque organisation et ses besoins. Cela nécessite une écoute compréhensive et de nourrir la réflexion en faisant comprendre les enjeux à chacun.

Le rôle des directions de MFR est tout aussi important car les niveaux d'attente et d'implication en interne (équipes, CA) sont divers. La RSO concerne en effet autant les administrateurs (bénévoles élus de chaque MFR) que les équipes de salariés dans leur diversité. Elle interroge toutes les sphères de l'activité de l'organisation dans une perspective de « développement durable » global.

Une commission RSO ou « Qualité Globale MFR » constituée dans chaque MFR se charge de faire avancer le projet, du suivi régulier de la démarche et son plan d'action spécifique issu du diagnostic. Les MFR sont encouragées à participer à toutes initiatives permettant de partager entre elles, de nourrir la réflexion et mutualiser idées, pratiques et méthodologies.

Pour Paul Létondot, cette double démarche associant Qualiopi et RSO est sur le fond originale et innovante car elle constitue une proposition globale d'amélioration continue qui dépasse le strict cadre de la qualité « technique » de l'offre de formation. Cependant, une grande part des MFR de l'Orne et du Calvados actives sur la formation des adultes avait très tôt initié une première démarche qualité pour obtenir la certification OPQF avec un accompagnement efficace de l'équipe de la Fédération régionale. Une expérience pleinement réussie qui encourageait les MFR du territoire à préparer dès 2020 la certification Qualiopi en envisageant plutôt la labellisation RSO dans un second temps.

Si la priorité a souvent été donnée à Qualiopi (verdict de l'échéance !), la RSO vivement encouragée et accompagnée par l'Union nationale des MFR, suscite désormais l'adhésion. Un premier bilan montre qu'il y a de belles réussites, avec un mouvement d'ensemble bien engagé. Les différences de niveaux d'avancement dans le réseau MFR s'atténuent progressivement. On constate plus de fluidité même si la démarche reste perçue comme exigeante et assez coûteuse.

Le directeur de la Fédération territoriale constate que les choses se passent mieux dès lors que les MFR engagent concrètement leur auto-diagnostic avec la participation d'un groupe suffisant de salariés et d'administrateurs qui partagent des questions concrètes et formulent ensemble de nouvelles propositions. L'implication de l'ensemble des acteurs de la MFR est cependant une condition essentielle pour une démarche efficace, ce qui n'est pas le plus facile.

Pour lui, il est également important de permettre à chaque MFR d'exprimer au travers de sa démarche qualité sa « saveur propre », se traduisant par des « engagements » spécifiques pour chaque situation et en évitant l'excès de conformisme. Il souhaite que cette démarche « d'amélioration continue globale » aboutisse au meilleur équilibre entre « la norme qui optimise et qui rassure et la créativité qui dynamise ».

TÉMOIGNAGE

Pierre Joncour est directeur de la MFR de Cerisy-Belle-Etoile, dans l'Orne. La structure de 20 salariés est spécialisée dans la formation aux métiers du paysage (formation initiale, apprentissage, formation continue). Un exemple de mise en œuvre « RSO ».

Comment avez-vous travaillé cette démarche RSO ?

Dans l'établissement, nous avons fait le choix d'une démarche « en différé ». Le travail a d'abord été mené sur Qualiopi en 2019-2020, et ensuite, nous sommes allés sur la labellisation RSO.

Nous avons dressé un état des lieux, sous forme d'interviews internes / externes sur différents sujets : gouvernance associative, préservation de l'environnement, relations au travail... L'objectif étant de produire le diagnostic prévu par la démarche nationale. Cela a permis d'obtenir une photographie de ce qui se passe dans l'établissement : une matière complète et riche, transmise au CA pour discuter des actions et améliorations à entreprendre. Ainsi, nous nous sommes auto-évalués sur les 19 principes d'action du référentiel LUCIE et avons engagé un gros travail d'écriture. Environ cinq mois ont été nécessaires pour réaliser ces étapes.

Une commission RSO a été mise en place, elle s'est réunie trois fois. Tout le travail de formalisation (autodiagnostic et plan d'action) a été relu, complété, modifié par les membres du CA. Cela a fait l'objet d'échanges entre les salariés et membres du CA et d'un partage avec l'équipe entière une fois les principes d'action validés.

Pour Qualiopi comme pour la RSO, les travaux ont été portés et animés par la direction et notre référente qualité. Le rôle de cette dernière a été essentiel dans la transposition de ce qui a été exprimé, dans le partage et la circulation de l'information. C'est elle qui, aujourd'hui, veille si les engagements pris sont suivis d'effet et au maintien de la dynamique interne.

Des exemples d'engagements et d'actions ?

En revisitant nos fonctionnements, la réflexion a porté plus particulièrement sur cinq axes d'engagement RSO. Dans le premier, nous allons retravailler le projet d'association, c'est notre objectif principal et le plus structurant.

La préservation de l'environnement (engagement 3) a retenu également toute notre attention au regard de nos filières de formation tournées vers la nature : un principe de cohérence à garder et un existant à poursuivre et consolider. De nouveaux projets ont déjà vu le jour sur des sujets tels que le recyclage, la gestion des déchets, le gaspillage, la prise de conscience de l'impact environnemental de nos actes.

La mise en place de classes vertes, combinant cet axe 3 et l'axe 6 (ancrage territorial, attractivité du territoire, initiatives d'intérêt général...) a permis cette année d'accueillir 110 jeunes du collège de proximité dans des ateliers organisés par nos élèves de CAP proposant différentes activités de découverte (matériels, rempotage...). Objectif double : sensibiliser à l'environnement et à la place occupée par le collège dans son territoire.

D'autres sujets font également l'objet de projets d'amélioration, les principes et procédures RGPD à formaliser par exemple, ainsi que l'axe 4 au sujet des relations avec les fournisseurs.

Quel bilan en tirez-vous à ce jour ?

Un aspect très positif : le lien entre l'équipe et le CA s'est fortement développé, point majeur dans notre démarche qui consiste à retravailler le projet d'association. Cela a mis en mouvement l'établissement dans son ensemble, en rapprochant l'équipe salariée et l'équipe associative des bénévoles. C'est un vrai partage d'expérience qui permet de se dire davantage ce que l'on fait de bien et de mieux communiquer entre les différents univers. C'est l'opportunité de formaliser et de capitaliser l'expérience des années passées, développer le « faire savoir » plus largement. Tout le monde s'est senti impliqué, parce que l'état des lieux a été vraiment partagé. Cette démarche favorise un engagement de tous pour développer le projet d'association et aussi (se) réinventer.

La démarche d'amélioration continue dans laquelle nous sommes engagés n'attend pas forcément de résultats immédiats, ce n'est pas le but. C'est une mise en mouvement qui est attendue, par la réalisation d'actions réelles même d'envergure modeste. Le résultat sur les apprenants n'est pas tout de suite palpable. Il y en aura forcément un. Ce n'est pas la RSO en tant que telle qui produit l'impact. C'est ce qu'on y met derrière comme engagements réels dans le projet et qui produit des effets. Il se jouera des choses dans la sphère pédagogique, ne serait-ce que par la création de nouvelles formations. La vie résidentielle, le partage, le lien avec les familles seront aussi concernés.

Pour moi la RSO est un bon outil de management, comme l'est Qualiopi d'ailleurs. La combinaison des deux, dans notre contexte MFR, est parfaitement cohérente avec des critères d'évolution très liés et complémentaires. Les deux catégories de protagonistes sont plus concernées par l'un ou l'autre des deux volets : équipe associative plus impliquée sur la RSO et équipe pédagogique sur le volet Qualiopi. Mais une démarche unifiée rapproche forcément ces univers.

Certifiés Qualiopi en juillet 2020, nous avons été labelisés RSO le 15 mars 2021 après un audit qui s'est très bien passé. Notre audit de surveillance à 18 mois est prévu en novembre 2022. Nous passons en démarche simultanée puisque cet audit portera à la fois sur le volet Qualiopi et le volet RSO. Il faut tenir les engagements dans la durée, ne pas se laisser vivre une fois l'audit passé... mais la dynamique est lancée et je suis confiant.

https://www.maisonfamilialedupaysage.fr

https://www.facebook.com/MFRcerisy