



Comcades II

COMpétences spécifiques des Cadres /
entrepreneurs De l'Economie Sociale II

**RAPPORT DE RECHERCHE SUR LA
FORMATION DÉDIÉE À LA FIGURE
PROFESSIONNELLE**



Comcades II

PARTENARIAT

Coordinateur



Tricentenaire
a.s.b.l. reconnue d'utilité publique

Co-bénéficiaires



Partenaires associés



COMCADES-II est un projet



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

EN BREF

L'objectif finale du projet COMCADES-II est de renforcer les compétences des managers de l'ESS en développant dans les pays partenaires un parcours professionnel dédié aux cadres - dirigeants de l'ESS en Europe et poser les bases d'une reconnaissance européenne de cette formation.

COMCADES-II est un projet



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

AVERTISSEMENT

«Les informations, la documentation et les chiffres contenus dans ce document sont sous la seule responsabilité de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues de la Commission européenne. La Commission européenne n'est pas responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans ce document.»

La publication est éditée avec la licence Creative Common, Non-commercial, Share-Alike, afin d'assurer une utilisation ouverte des matériaux produits.



AUTEURS DU RAPPORT

Stefania Settevendemie, DEMETRA FORMAZIONE

Laura Zambrini, DEMETRA FORMAZIONE

Federico Camporesi, ARFIE

Magali Roussel, FAIRE-ESS / IFOCAS

Corinne Laurès, FAIRE-ESS / IFOCAS

Elodie Millet, FAIRE-ESS / IFOCAS

Christophe Lesuisse, TRICENTENAIRE

Christiane Ronkar, TRICENTENAIRE

Audry Grebil, APEMH

Raymond Ceccotto, APEMH

Janeta Camps, AMPANS

Carla Silva, FENACERCI

Ricardo Antunes, CERCIG

Marie Christine Melon, CADIAI

Lara Furieri, CADIAI

Alberto Alberani, Legacoop Sociali Emilia-Romagna



Comcades II

Sommaire

1. INTRODUCTION
2. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE
3. RÉSULTATS DES NIVEAUX DE RECHERCHE
4. DÉFINITION DES DOMAINES DE COMPÉTENCE
5. CONCLUSIONS

1. INTRODUCTION

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est un secteur d'organisations multiformes qui portent dans leur démarche entrepreneuriale les valeurs de transformation et d'innovation sociale, économique et plus largement sociétale dans une volonté d'équité sociale et d'harmonie économique. Elles défendent par leurs fondamentaux les principes et valeurs de partage, d'éthique, de démocratie, de responsabilité sociétale. Ces entreprises connaissent aujourd'hui des transformations des modes de financement, de management et d'intensification de la concurrence avec le secteur privé qui génèrent un besoin spécifique de professionnalisation et de renouvellement des compétences de ses dirigeants.

Déjà le projet GRUNDTVIG «COMCADES» (COMPétences spécifiques des CAdres/entrepreneurs De l'Économie Sociale) de 2008 avait mis en évidence la diversité des situations de formation à travers le prisme de la formation des cadres ciblée sur l'intervention sociale. Ce projet a permis de constater:

- Qu'il convient de former plus que jamais les managers de ces entreprises sur des organisations « agiles », capables de faciliter l'expression et la créativité des équipes, de gérer le changement ;
- Que la diversité des situations de formation des cadres ciblée sur l'intervention sociale, pris isolément dans chaque contexte national, pour autant qu'elles existent, n'ont quasi aucun référentiel commun ;
- Les domaines de compétences spécifiques des cadres du social identifiés mériteraient d'être développés à travers d'un référentiel de formation commun, pour remédier à la faible dimension européenne des formations existantes.

Sur la base de ces constats et recommandations, a été structuré le projet COMCADES-2 dans lequel le partenariat veut analyser et comparer les enjeux et impacts de l'ESS dans les différents pays européens afin de **re-profiler les compétences** avec un focus sur le secteur handicap et préconiser une formation **au bénéfice d'une «nouvelle gouvernance»** qui mette l'accent sur l'approche inclusive et co-productive. En ce sens le champ du handicap se présente comme un terrain d'illustration particulièrement intéressant, ses structures étant au centre du développement social local et travaillant à l'inclusion sociale et socio-professionnelle des personnes vulnérables.

L'objectif finale du projet COMCADES-2 est donc de *renforcer les compétences des managers de l'ESS en développant dans les pays partenaires un parcours professionnel à travers une "formation pilote" pour les cadres - dirigeants de l'ESS en Europe, en lien avec des organismes de formation et*

les structures/associations, œuvrant dans le champ de l'ESS, et poser les bases d'une reconnaissance européenne de cette formation (en s'appuyant sur un cadre Européen des certifications).

Le projet COMCADES-2 vise à obtenir des résultats directs et indirects.

Pour les résultats directs, le projet vise à:

- Faire le point sur les différents contextes nationaux de formation et de certification pour vérifier, dans chaque pays concerné, les parcours de formation existant dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire et pour valider les domaines de compétence sur lesquels s'appuiera le référentiel de formation et l'approche pédagogique.
- Développer un référentiel de formation commun (européen) pour cadres et directeur de l'ESS en tenant compte des compétences spécifiques et transversales et des exigences du secteur;
- Mettre en œuvre un parcours de formation pour cadre et directeurs de l'ESS et le tester à l'aide d'un parcours pilote organisé en 4 modules de formation;
- Poser les bases d'une reconnaissance européen du cycle de formation,
- Poser les bases d'une plateforme de formation digitale en E-learning;
- Améliorer l'offre de formation au niveau européen pour les cadres et directeurs de l'ESS;
- Améliorer les compétences des cadres avec une perception élargie de la réalité liée à l'ESS, à commencer par les participants à la formation prévue par le projet;
- Améliorer la qualité de la formation professionnelle dans le secteur de l'ESS;
- Améliorer l'offre et l'évaluation des compétences spécifiques et transversales du secteur de l'ESS;
- Renforcer la coopération entre acteurs de l'ESS pour soutenir le développement de ce secteur en Europe.

Au niveau indirect, le projet contribuera à:

- Encourager une culture de professionnalisation dans le secteur de l'ESS au niveau Européen;
- Stimuler le débat autour de la formation de gestion et direction dans le secteur social;
- Stimuler le débat politique sur la formation professionnelle et l'action des décideurs politiques qui seront sensibilisés par les actions de dissémination du projet.
- Créer un réseau Européen de décideurs de l'ESS afin de partager et diffuser des valeurs et outils et de développer une réflexion commune sur la formation professionnelle et l'innovation.

2. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

2.1. OBJECTIFS

En partant des considérations finales du projet GRUNDTVIG «COMCADES», COMCADES-2 veut poursuivre le travail engagé en 2008 et analyser et comparer les enjeux et impacts de l'ESS dans les différents pays européens, afin d'améliorer la professionnalisation des cadres et dirigeants des services/structures de l'Économie sociale et Solidaire au niveau européen, mais aussi pour ceux qui veulent le devenir, avec un focus sur le secteur handicap, et préconiser une formation au bénéfice d'une «nouvelle gouvernance» qui met l'accent sur l'approche inclusive et co-productive.

En partant des domaines de compétences clés, le partenariat COMCADES-2 veut construire un **parcours professionnel innovant pour les dirigeants d'entreprises de l'ESS en Europe et favoriser leur mobilité et l'apprentissage tout au long de la vie**. En ce sens le projet vise à mettre en œuvre et expérimenter un parcours pilote de formation de dirigeants d'entreprises de l'ESS à dimension Européenne accessible aussi en modalité E-learning, ainsi que poser les bases pour une reconnaissance européenne du cycle de formation.

L'originalité du projet réside dans la méthode de construction du parcours, fondée sur un croisement des analyses de pratiques professionnelles des publics cible avec de forts ancrages plus théoriques.

Une étape importante du parcours COMCADES-2 consiste en l'analyse et la comparaison des différents contextes nationaux de formation et de certification pour les cadres et dirigeants de l'ESS.

L'objectif de cette analyse est la **réactualisation des besoins de formation sur le fond** (validation des domaines de compétence) **et sur la forme** (méthodologie d'apprentissage), pour permettre au partenariat d'avancer et d'élaborer le référentiel et le programme de formation. Il est donc prévu une activité de recherche visant à prendre une photographie du champ de l'ESS en Europe et identifier les parcours de formation existant pour le cadre de l'ESS dans les Pays de l'Union européenne et en particulier s'il existe des parcours qualifiants.

Cette activité de recherche est donc basée sur une collecte de données permettant d'identifier et recueillir des informations auprès de diverses sources pour obtenir une image complète et précise des différents contextes nationaux de formation et de certification.

Cette investigation se base sur un double approche: d'une coté une recherche documentaire sur les différents systèmes de formation pour dirigeants de l'ESS à travers une grille adressée aux partenaires visant à approfondir les informations sur les pratiques existantes et les

aspects technico-opérationnels; de l'autre, une approche empirique qui utilise un questionnaire générale adressé aux opérateurs de l'ESS permettant de recueillir des informations contextuelles sur les systèmes de formation pour les cadres/dirigeants de l'ESS opérant dans le secteur social, médico-social et sanitaire, ainsi que des groupes de discussion dans tous les pays partenaires qui permettront de recueillir directement l'avis des partenaires/parties prenantes quant aux compétences clés à intercepter et les priorités de formation, en particulier dans le secteur du handicap.

2.2. MÉTHODOLOGIE

ACTIVITÉ PRÉPARATOIRE

Le point de départ de cette première activité de recherche a vu la diffusion d'une enquête interne au partenariat, structurée dans le but de procéder à un alignement en ce qui concerne la figure professionnelle du cadre ESS, ce qui permettrait ensuite de poursuivre les actions de recherche ultérieures, afin de les focaliser ponctuellement en fonction des attentes du projet.

Comme nous le savons, en fait, il n'y a pas d'alignement réel au niveau européen en matière de qualifications professionnelles, surtout lorsqu'il n'y a pas de système de certification et de formalisation pour les rôles professionnels placés dans une position intermédiaire entre la direction et les domaines les plus opérationnels au sein d'une organisation.

L'enquête au sein du partenariat a révélé un cadre assez hétérogène, mais qui a permis de définir la figure du cadre ESS en se focalisant sur les caractéristiques du rôle et donc sur les activités menées au niveau professionnel, ainsi que sa position dans l'organigramme des entreprises de l'ESS (les activités et rôle sont légèrement différents selon le contexte territorial et la taille de l'organisation au sein de laquelle elle opère).

Résultats du questionnaire interne sur la figure de cadre de l'ESS.

1. Brève description de la figure professionnelle

C'est un manager opérationnel qui a pleine connaissance des services qu'il gère ou qu'il conçoit, même sous l'**aspect juridique et administratif**.

Il est capable de **concevoir des services d'aide** à la personne et d'inclusion sociale personnalisés, et d'engager des processus de travail cohérent. Il **s'occupe de Management des Ressources Humaines** et il doit savoir gérer des groupes de travail.

Il est capable d'**établir un plan d'activités du service et de contrôler sa mise en œuvre**, en termes de contenus et de coûts, par l'élaboration du budget annuel. Il **connaît les buts et les objectifs des établissements publics et privés** faisant partie du réseau des services sociaux, d'assistance aux personnes et médico-sociaux ainsi que les normes de référence.

Il est en mesure de jouer son rôle de manière flexible, en adaptant son style de leadership en fonction des situations.

Il **se rapporte aux usagers et à leurs familles** d'une façon correcte, confidentielle et conforme aux procédures établies par l'organisation. Il est capable de **gérer le réseau de relations formelles et informelles** avec les référents institutionnels du territoire et de l'administration sanitaire locale.

2. Rôles et tâches de cette figure professionnelle

Le cadre agit dans trois domaines principaux :

- **Organisation du personnel et des activités au sein du service :**

Planification des besoins en ressources humaines, collaboration au processus de sélection, préparation des programmes d'insertion du nouveau personnel, organisation de postes, congés et remplacements.

Analyse des besoins de formation du personnel et mise en place des plans de formation individuels et de service, en concertation avec les services compétents de l'organisation.

Planification, programmation et suivi des activités rendues par le service et établissement des documents pertinents.

Programmation des achats et des approvisionnements, contrôles réguliers de la qualité des fournitures.

Établissement d'un plan des entretiens ordinaires et extraordinaires et suivi de sa mise en œuvre.

- **Administration du service :**

Établissement du plan annuel d'activités du service et de son budget, contrôle de gestion.

Gestion administrative du personnel: contrôle des présences, vérification des coûts salariaux, de l'absentéisme et du turnover.

Contrôle ponctuel du respect des obligations légales en matière de prévention et sécurité au travail.

Gestion des contrats individuels avec les clients/utilisateurs.

- **Relations avec l'extérieur :**

Gestion des relations avec les acheteurs publics et les points de contact des services territoriaux.

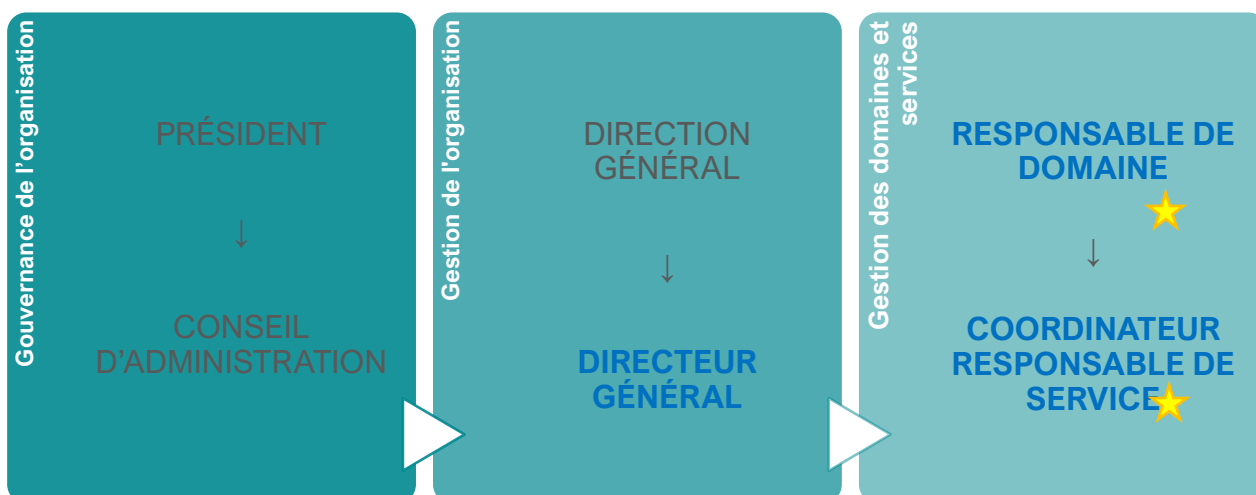
Gestion des relations avec les familles des usagers, avec les administrateurs de soutien et avec d'autres stakeholders.

Gestion des relations avec la communauté locale.

3. Type d'organisations dans lesquelles il / elle travaille et position dans l'organigramme

Le cadre de l'ESS travaille dans des organisations de type coopératif ou bien associatif, mais aussi il/elle peut travailler dans les services publics.

Au niveau organisationnel sa position dans l'organigramme peut être l'un de ceux marqués de l'étoile dans la figure ci-dessous, selon la taille de l'organisation et l'organisation interne qui diffère entre les entreprises de l'ESS.



STRUCTURE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Comme prévu précédemment, la recherche a déjà été conçue lors de la phase de présentation du projet avec une structure à plusieurs niveaux, ceci pour permettre de récupérer des informations à la fois par une recherche documentaire et, aussi et surtout, par une recherche empirique sur le terrain.

En ce qui concerne l'activité de recherche documentaire, une **grille**, structurée par Demetra Formazione, a été utilisée pour permettre une collecte d'informations standardisée auprès des partenaires du projet, à propos des cours de formations dédiées à la figure professionnelle spécifique existants dans les différents contextes territoriaux.

La grille adressée uniquement aux partenaires du projet, avait donc pour objectif d'approfondir les informations sur les pratiques existantes, analysant ainsi en détail également les aspects technico-opérationnels, utiles pour retracer les contenus et les méthodes fonctionnels à l'élaboration de la proposition de formation COMCADES 2.

Chacun des partenaires devait recueillir de 3 à 5 pratiques, cours de formation existantes, afin de collecter le plus d'éléments possible pour la structuration d'une proposition innovante par rapport à celles qui existent déjà sur le marché.

Ci-dessous la structure de la grille :

COMCADES 2 - PI1
ANALYSE FORMATION ET CERTIFICATION. VALIDATIONS DES DOMAINES DE COMPÉTENCES

Grille d'évaluation des parcours de formation

COURS DE FORMATION			
Nr			
Titre du cours			
Objectif/ves de la formation			
Unités de formation / contenus	Remplissez le champ indiquant (si disponible): MODULE 1 / UNITÉ DE FORMATION 1 CONTENU: MODULE 2 / UNITÉ DE FORMATION 2 CONTENU:		
Référence à la norme de formation (si présent)	Indiquez si la formation est requise par une législation locale ou nationale pour remplir le rôle professionnel spécifique ou s'il existe une référence réglementaire spécifique qui réglemente ce type de formation. Insérez un lien vers la norme.		
Niveau EQF			
Public cible du cours	Compte tenu des différentes nomenclatures des figures professionnelles, dans les différents pays partenaires, attribuables au cadre de l'ESS avec des fonctions de management (opérationnelles et stratégiques), une liste non exhaustive à laquelle la grille doit être adressée est fournie ci-dessous: - directeur général - responsable de domaine - coordinateur de service - directeur d'établissement - chef de service		
Conditions d'entrée minimales			
Méthodologie de formation (face à face / à distance, théorique / laboratoire, etc.)			
Durée du cours			
Total des heures attribuées aux unités de formation individuelles			
Certification / qualification	Indiquez si la formation comporte la délivrance d'une certification ou d'une qualification professionnelle et la référence réglementaire spécifique (insérer le lien)		
ORGANISME DE LA FORMATION			
Nom de l'organisation			
Type d'entité (publique, privée, privée sociale)			
Taille de l'organisation (à quel niveau travaille)	<input type="checkbox"/> Local	<input type="checkbox"/> National	<input type="checkbox"/> Européenne
Expérience spécifique sur l'ESS			
Impact de l'organisation (nombre de personnes formées)	<input type="checkbox"/> 0-50	<input type="checkbox"/> 50-150	<input type="checkbox"/> >150
Profil des enseignants du cours (optionnel)			
Partenariat / Parrainage	Indiquez si le cours a été organisé en collaboration avec d'autres organismes ou institutions publics ou privés. Indiquez également si le cours a été financé par des chaînes publiques ou privées.		

FIGURE 1: GRILLE POUR LA COLLECTE D'INFORMATION - COURS DE FORMATION

Dans le même temps, une recherche empirique a été activée, sur le terrain, qui a vu le partenariat impliqué dans l'utilisation de deux outils, un questionnaire structuré par l'ARFIE et des groupes de discussion, dont la conception a été faite par Demetra Formazione puis partagée et validée par le partenariat.

À travers le **questionnaire**, l'investigation réalisée avec la grille dans les contextes des pays concernés par le projet, a pu faire un recensement d'une dimension géographique bien plus large.

Le questionnaire visant à recueillir des informations sur les systèmes de formation pour dirigeant de l'ESS a été élaboré et distribué dans le réseau ARFIE (couvrant 15 pays européens) ainsi que dans ses réseaux partenaires pour identifier les systèmes de formation en place pour dirigeants dans le secteur social. Le réseau ARFIE a permis donc d'obtenir des retours au niveau européen, bien au-delà de la dimension géographique du projet.

Tous les partenaires de leur côté ont distribué le questionnaire dans leur réseau à un niveau local et/ou national.

Pour ce qui concerne la structure du questionnaire, a été composé de 6 questions visant à comprendre (*voir annexe nr. 1*):

- a) L'existence, dans le pays/région concerné de parcours de formation pour dirigeants de l'ESS;
- b) L'objectif de ces parcours
- c) Les conditions d'accès à ces parcours professionnels
- d) Leur niveau de succès
- e) Le mode de support financier des parcours (fonds publics ou privés)

Le questionnaire élaboré en français, a été aussi traduit par les partenaires en anglais, italien, espagnol, portugais pour y donner la plus grande diffusion.

L'objectif final de cet instrument a été de pouvoir faire d'autres préconisations qui permettront de poser les bases d'une reconnaissance Européenne de la formation pilote qui va être déployée dans les phases suivantes de mise en œuvre du projet.

Le deuxième instrument utilisé par le partenariat pour mener les recherches sur le terrain a été celui des **focus groups**.

Dans chaque pays des focus groups co-productifs ont été réalisés pour identifier et discuter les besoins et les attentes en termes de formation dans le contexte de l'ESS. Ces focus groups organisés en 2 sessions, ont impliqué les professionnels du secteur comprenant des dirigeants de l'ESS mais aussi des opérateurs, fournisseurs de services sociaux et représentants des politiques publiques.

Les focus groups seront aussi un trait d'union fondamental entre PI1 – Recherche et PI2 – Référentiel des compétences, en fait une 3ème session de discussion sera organisée à l'occasion de l'élaboration du référentiel professionnel et de formation afin de tester le référentiel élaboré.

Comme pour les instruments de recherche précédemment examinés, même pour les focus group, Demetra Formazione a développé et les partenaires ont validé une proposition standard qui a été utilisée pour l'organisation de groupes de discussion et qui consistait en:

- Une piste, un guide pour l'organisation des focus: indiquant les éléments clés à respecter, l'ordre du jour éventuel pour la convocation du groupe de discussion, un ensemble de questions à poser aux participants et le calendrier de mise en œuvre des groupes de discussion.
- Un schéma de rapport permettant de collecter les informations et indications issues des groupes de discussion, afin de faciliter l'analyse comparative.

Pour plus d'informations: voir les annexes nr. 2 et 3.

3. RÉSULTATS DES NIVEAUX DE RECHERCHE

A. QUESTIONNAIRES

L'une des premières étapes du projet concerne l'analyse et comparaison des différents contextes nationaux de formation et de certification pour les cadres et dirigeants de l'ESS. Cette production intellectuelle, qui vise à réactualiser les besoins de formation sur le fond (validation des domaines de compétence) et sur la forme (méthodologie d'apprentissage), se fonde sur plusieurs sources d'information. L'un des outils utilisés à cette fin est un questionnaire visant à recueillir des informations sur les systèmes de formation présents dans votre Pays / Région pour les cadres/dirigeants (ou pour ceux que veulent le devenir) de l'ESS opérant dans le secteur social, médico-sociale, sanitaire.

Le questionnaire se compose de 6 questions principales visant à obtenir une photographie des systèmes des formations pour cadres et dirigeants de l'ESS (secteur social, médico-sociale, sanitaire). Il a été partagé tant au niveau du réseau ARFIE qu'au travers des réseaux nationaux de ses adhérents. Environ 50 réponses ont été reçues, elles ont permis de construire une image assez complète du Luxembourg, de la France, de l'Italie, de l'Espagne, du Portugal, et de la Belgique.

La première question visait à comprendre quelle sont les compétences qu'un cadre/dirigeant de l'ESS opérant dans le secteur des services sociaux (secteur social, médico-sociale, sanitaire) doit-il-elle posséder. Sur ce point les participants ont souligné qu'un cadre/dirigeant doit être capable de développer et de mettre en œuvre une vision stratégique et être aussi capable de mettre en place et de développer des relations avec partenaires et parties prenantes (networking). Il/Elle doit avoir une connaissance de base de la gestion administrative et financière et des ressources humaines.

Certains participants ont précisé que les cadres doivent avoir des compétences organisationnelles, de management de proximité, ainsi qu'une capacité de gestion de crise (au niveau d'établissement). Pour les dirigeants, ils ont précisé qu'il est nécessaire d'avoir une capacité d'analyse stratégique, agilité d'action, capacité de négociation.

Le questionnaire s'est après concentré sur les systèmes de formation présents dans les pays concernés.

FRANCE

Par rapport à la reconnaissance des compétences pour dirigeants/cadres de l'ESS on remarque que seulement la France présente un système structuré et consolidé. En particulier, en France on trouve un système différencié pour les cadres et les dirigeants.

Pour les cadres et chefs de service enregistrés au répertoire national des certifications ils sont prévu des formations (même universitaires) spécifiques qui rentrent dans le système CAFERUIS (Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale), qui correspond à un indice et une rémunération dans les conventions collectives spécifiques au social et médico-social. Le CAFERUIS est ouvert aux diplômés du secteur médico-social.

Pour les dirigeantes enregistrés au répertoire national des certifications on retrouve des formations spécifiques qui rentrent dans le système CAFDES (Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale). La formation CAFDES permet d'attester des compétences nécessaires pour orienter, élaborer et conduire l'action d'un ou plusieurs établissements ou services du champ de l'action sociale, médico-sociale ou sanitaire. Elle correspond à un indice et une rémunération dans les conventions collectives spécifiques au social et médico-social. Elle peut être délivrée aussi au niveau universitaire et c'est une obligation pour être/devenir dirigeants. Donc pour accéder au CAFDES il faut être en fonction de directeur d'établissement ou de service dans le champ de l'action sanitaire, sociale ou médico-sociale, ou être titulaire d'un diplôme selon les règles d'admission.

CAFDES et CAFRERUIS opèrent dans toutes les régions de France et leurs formations sont certifiées par le ministère de la "cohésion sociale" : certification de niveau 6 pour CAFRERUIS et de niveau 7 pour CAFDES. Ils existent d'autres centres de formation privés certificateurs mais les formations fournies reprennent les référentiels du CAFRERUIS et CAFDES. Ces formations sont organisées en modules de formation:

- CAFRERUIS : 1) conception et conduite de projets ; 2) expertise technique ; 3) management d'équipe ; 4) gestion administrative et budgétaire
- CAFDES : 1) Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service ; 2) Management et gestion des ressources humaines ; 3) Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service ; DF 4: Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire. Ces modules sont suivis par 2 périodes de formation pratique.

Pour les dirigeants il est aussi prévu une formation DEESS (Dirigeant d'Entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire) qui est ouverte à tous secteurs de l'ESS. La formation a pour objectif le renforcement de la compétence managériale alliant les capacités de gestion économique et de rentabilité de l'entreprise à des capacités de gestion démocratique et sociale. Les compétences visées se situent au niveau des quatre domaines relatifs à la fonction dirigeante des organisations de l'économie sociale et solidaire :

1. le positionnement dans sa fonction de dirigeant d'une entreprise de l'ESS
2. le développement stratégique de l'entreprise au cœur d'un système socio-économique : Axe sociétal
3. la gouvernance et le management des ressources humaines : Axe social
4. le pilotage et la gestion de l'entreprise : Axe économique

La formation est ouverte aux dirigeants, cadres dirigeants, futurs dirigeants, entrepreneurs sociaux, dirigeants d'une entreprise en reconversion de statut, futurs dirigeants amenés à prendre la succession d'une structure, dans le champ de l'ESS. Cette formation donne droit à une certification privée, mais enregistré dans le répertoire national des certifications.

Les formations CAFREUIS, CAFDES et DEESS sont financées par des fonds privés.

ALLEMAGNE

En Allemagne on retrouve un système basé sur des certifications spécifiques: ISO 9001, bilan d'évaluation par conseil fiscal, enquête de satisfaction auprès des collaborateurs et clients, gestion de la qualité DIN EN ISO, réalisation des objectifs des porteurs de coûts et des clients.

Pour la formation, on retrouve des cours privés, organisées à niveau Fédéral par le Groupe de travail pour les soins sociaux gratuits (BAG), qui prévoit des parcours focalisés autour des tâches de gestion et organisés sur 1 à 3 jours principalement à temps plein.

À niveau plus local on peut trouver plusieurs cours à temps partiel sur des thèmes spécifiques dont l'objectif est de professionnaliser et améliorer les compétences de gestion : Bases de la gouvernance d'entreprise, Situation de la culture du leadership, Attentes et exigences, Succès commercial grâce à un leadership efficace. Les courses sont destinées aux personnes en position de leadership et sont organisées sur 1-2 jours par semaine. En général, ces parcours offrent un certificat qui décrit la durée et le contenu de la formation, il n'y a pas de diplômes reconnus par l'État par contre.

LUXEMBOURG

En termes des compétences, au Luxembourg pour diriger un établissement, une structure ou service, le ministère de tutelle délivre des agréments qui définissent certaines obligations pour le personnel et pour les dirigeants. Selon l'article 11 de l'agrément gouvernemental des gestionnaires de service pour personnes handicapées (RGD 23 avril 2004 texte coord. 4 mars 2009): «Sont acceptés comme qualification professionnelle tous les diplômes et certificats luxembourgeois et étrangers reconnus équivalents par le ministre ayant l'Education nationale et la Formation professionnelle dans ses attributions dans les domaines pédagogique, psychologique, social, médical et des professions de santé. Dans les services exerçant les activités énumérées aux points 4. et 5. de l'article 3 ci-avant, la fonction d'éducateur/instructeur est considérée comme qualification professionnelle au sens du présent article. Par ailleurs, peuvent être autorisées à exercer une activité pour personnes en situation de handicap les personnes ne disposant d'aucune des qualifications visées ci-avant, mais ayant fait preuve de leur aptitude moyennant une formation pratique et théorique les habilitant à un travail professionnel avec des personnes en situation de handicap. La reconnaissance des formations autorisant l'intéressé à exercer une telle activité revient au ministre ayant dans ses attributions le handicap».

La convention collective actuelle du secteur rémunère au diplôme et non sur base de la fonction. Les managers encadrant d'équipes disposent de compléments de salaire par des primes de responsabilité.

En ce qui concerne les parcours de formation pour dirigeants de l'ESS opérant dans le secteur des services sociaux (secteur social, médico-sociale, sanitaire), au Luxembourg on trouve le Master en Management des Organisations du Secteur Sanitaire et Social (MOSS). Ce master vise à répondre à toute la gamme des besoins des professions sanitaires et sociales confrontées aux problématiques managériales : directeurs d'établissements sanitaires et sociaux, médecins, chefs de projet, chefs de pôle, consultants, évaluateurs, cadres de santé, managers de la qualité et des risques, auditeurs...Le Master est organisé sur un période de 18M auprès de la Chambre des Salariés et le complémentent du parcours donne aux participants droits à un diplôme universitaire. Cette formation est organisé sur des modules de formation : Initiation à la recherche (42H), Cadres juridiques et institutionnels (42H), Stratégies et modes de gouvernance dans les établissements (42H), Pilotage de la performance (42H), Management des hommes et des équipes du secteur sanitaire et social (42H), Outils et méthodes (28H), Gestion des processus et conduite de projets (28H), Gestion et contrôle de l'information (42H), Mise en œuvre des politiques d'action sectorielles (28H), Management des processus et des projets (42H). Ce parcours s'adresse aux cadres de direction ou futurs cadres de direction et pour y accéder il est nécessaire d'être titulaire soit d'un BAC +3 (ou équivalent) et avoir une expérience professionnelle de plus de 2 ans pour le

Master 1 (uniquement dispensé en France à l'université de Lorraine) et BAC +4 (ou équivalent) et avoir une expérience professionnelle de plus de 3 ans en tant que cadre de direction pour le Master 2 (dispensé à Luxembourg à la chambre des salariés en partenariat avec l'université de Lorraine, France). Le MOSS s'inscrit dans un financement public puisqu'il est dispensé par une université. Les participants peuvent bénéficier de fonds d'aide à la formation et/ou via leurs employeurs ou le financer à titre privé.

Au Luxembourg il est également possible de trouver des parcours de professionnalisation organisés par des structure privées du secteur sociale. En particulier, deux formations pour deux profils de gestion:

- Formation Managers de proximité (Formation APEMH/Tricentenaire – Certification interne) : le parcours a pour but de former les personnes à des compétences plus managériales. Ce dispositif de formation est co-construit par des formateurs en poste de cadre dirigeant des deux associations organisatrices sur le terrain. Il s'adresse à des managers de proximité ou futurs managers. C'est une formation certifiante est dispensée par un organisme de formation sectoriel. Le parcours de formation est organisé en 3 temps pour une totale de 8,5 jours de travail en groupe + 1h30 de coaching individuel, à raison d'1 jour de formation par mois (= 61 heures).
- Formation middle management (Formation UFEP, organisme de formation de la Fondation APEMH, structure privée – Certification) : cette formation s'adresse à toute personne en situation de management, et en particulier aux fonctions de chef d'équipe, chefs d'unité, chefs de groupe et coordinateurs du secteur des prestataires d'aides et de soins et du secteur social. Cette formation est organisé sur 8 unité pour une totale de 19 jours + deux séances de guidance (=152.5 heures) est ses objectifs sont:
 - Permettre aux personnes en charge de ces fonctions de pouvoir se positionner, se développer et évoluer au sein de l'ensemble du secteur quel que soit le type de public accompagné et ça, dans un contexte économique, sociologique et financier en perpétuelle évolution.
 - Participer à l'amélioration des compétences et des pratiques professionnelles du salarié.

Ces formations donnent droit à une attestation dispensée par un organisme de formation sectoriel. Ces formations sont soutenues par des financements privés. En particulier, le parcours de formation pour Managers de proximité est financé par les gestionnaires pour ses cadres dirigeants. La formation Middle management est dispensée par l'UFEP, qui est un organisme de formation sectoriel qui bénéficie aussi de fonds publics de fonctionnement (ressources). Les participants peuvent financer eux-mêmes la formation ou se la voir prise en charge par leurs employeurs (dont aides à la formation continue).

ITALIE

En Italie la reconnaissance des compétences opère plutôt au niveau régional et contractuel. En ce qui concerne le niveau réglementaire, en Italie, on peut se référer au système d'autorisation pour le fonctionnement des structures d'assistance sociale et de santé sociale, qui sont différents sur une base régionale, mais présents et obligatoires dans toute l'Italie car ils sont soumis à la possession des exigences minimales par le DM n. 308/01, application de la loi 328/00. Les systèmes d'accréditation des services sociaux et de santé, prévus par la loi 328 et désormais présents dans presque toutes les régions, devraient également être envisagés, bien qu'avec des différences considérables d'une région à l'autre. Dans le cas de la région d'Émilie-Romagne, par exemple, le système d'accréditation établit les titres et qualifications que doivent posséder les coordinateurs responsables des services.

Enfin, également en Italie, de nombreux gestionnaires de services de santé sociale et d'assistance sociale sont accrédités selon la norme ISO 9001:2015 et certains également pour les normes sectorielles EN ISO, qui pour l'Italie sont UNI EN ISO 11010 pour les services aux personnes handicapées et UNI EN ISO 10881 pour les services résidentiels pour les personnes âgées.

Il n'a pas donc un système national unique de reconnaissance des compétences pour dirigeants/cadres de l'ESS opérant dans le secteur des services sociaux (secteur social, médico-sociale, sanitaire). La seule exception est le master en management de l'ESS, dont le diplôme est reconnu par le Ministère de l'Éducation et donc il a valeur au niveau national.

En ce qui concerne l'offre formative, en Italie il est possible de trouver soit des parcours professionnels organisés au niveau académique, soit des cours des formations managériales organisés par des associations professionnelles.

Au niveau académique il faut mentionner le master en management de l'ESS organisé sur un parcours de deux ans par l'Université de Bologna (Campus Forlì), qui vise à permettre aux participants d'acquérir une préparation avancée pour couvrir des postes de direction dans des entreprises sociales, des coopératives et des organisations à but non lucratif, combinant les connaissances nécessaires à la gestion d'entreprise avec des compétences économiques et juridiques propres aux entreprises et organisations de l'ESS. Le cours est organisé sur deux ans avec un stage sur le terrain et les enseignements se focalisent sur des questions de droits, gestion, et aspects financiers des entreprises de l'ESS. Ce parcours est ouvert à ceux qui ont une licence en économie ou gestion. Le cours donne droit à un diplôme de niveau 6.

Un autre parcours au niveau académique est le cours organisé par l'Université Bocconi pour gestionnaire des entreprises sociales. Ce cours, organisé sur plusieurs modules brefs, s'adresse à ceux qui couvrent des rôles de directions ou gestion dans des entreprises sociales, des fondations, des associations, des coopératives :

- Gestion des entreprises sociales: entrepreneuriat et développement durable ;
- Ressources humaines et entreprises à but non lucratif ;
- Fonds communautaires ;
- Les instruments de collecte de fonds pour le secteur à but non lucratif;
- Responsabilité dans les entreprises à but non lucratif: programmation, budget et fiscalité.

Les participants reçoivent un certificat de participation.

Il est aussi possible d'identifier plusieurs cours en gestion des entreprises de l'ESS organisés par des associations professionnelles et adressées aux dirigeants qui veulent acquérir ou consolider leurs compétences en matière de gestion.

PORTUGAL

En Portugal la reconnaissance des compétences opère plutôt au niveau contractuel. Il n'a pas donc un système national de reconnaissance des compétences pour dirigeants/cadres de l'ESS opérant dans le secteur des services sociaux (secteur social, médico-sociale, sanitaire).

Au Portugal il est possible de trouver un grand nombre de cours de formation au niveau professionnel et académique, la plupart en e-learning, apprentissage mixte et après les heures de travail : AESE Business School; CAS; Institut d'innovation technique; Master en gestion des organisations du tiers secteur. Le but de ces cours est de fournir aux participants des compétences et des qualifications en matière de gestion dans le secteur social. Ce sont des cours destinées aux gestionnaire du secteur social

Ces cours aident à la progression de carrière, mais ils ne sont pas essentiels à cela, et fournissent aux participants des diplômes de formation professionnelle.

ESPAGNE

En Espagne, la question de la reconnaissance des compétences est réglementée par le ministère de la Santé, des Services sociaux et de l'Égalité, bien que ce soit chaque Communauté autonome qui a le pouvoir d'accréditer les compétences.

L'objectif de ce règlement est d'avoir une base d'accord sur des critères d'accréditation communs pour garantir la qualité des centres et services du Système d'Autonomie et attention à la dépendance (SAAD) tant en nombre de professionnels que dans leur formation et leur mise à jour pour l'accomplissement du travail.

La loi prévoit que les directeurs des centres doivent être titulaires d'un diplôme universitaire et avoir suivi une formation complémentaire en dépendance, handicap, gériatrie, gérontologie, gestion des centres d'hébergement, ou autres domaines de connaissances liés au domaine de la prise en charge des dépendances, sauf dans des postes déjà détenu, dans lequel le directeur aura au moins 3 ans d'expérience dans le secteur et aura la formation complémentaire décrite ci-dessus.

Comme on peut le voir, la loi exige une formation complémentaire, mais sans aucune exigence formative particulière, notamment en ce qui concerne la formation aux compétences de leadership ou à la gestion des services.

En conséquence, il existe un déficit important de compétences managériales parmi les chefs de services, dans le système des services sociaux publics et privés.

Il y a quelques années, face à ce déficit de compétences managériales, certaines communautés ont promu une formation spécifique, destinée aux directeurs des services sociaux pour gérer les services sociaux. C'était une formation avec une forte composante de compétences managériales et de qualité de service, dans le but d'accréditer la capacité de gestion du chef de service.

Pendant environ quatre ans, le gouvernement catalan a repris cette offre de formation, malheureusement le projet n'a pas continué et aujourd'hui nous n'avons pas de formation publique de ce niveau.

C'est dommage car si les demandes de compétences des chefs de service sont si ambiguës part rapport à la normative, ce sont actuellement les organisations elles-mêmes qui exigent de plus en plus un niveau de formation plus élevé au niveau managérial.

En ce qui concerne l'offre formatif, on trouve plusieurs courses de formation dans des écoles de commerce et ils ont pour but de fournir des compétences au niveau managérial. Les cours sont organisés en modules focalisés sur des sujets spécifiques: Leadership, gestion de l'organisations, gestion financière, qualité. Ces courses sont destinées aux diplômés et donnent droit à un diplôme de master. Ils sont financés par des fonds privés.

BELGIQUE

En Belgique il n'a pas un système national de reconnaissance des compétences pour dirigeants/cadres de l'ESS opérant dans le secteur des services sociaux (secteur social, médico-sociale, sanitaire). On retrouve des parcours de formations universitaires avec valeur nationale qui offrent des compétences aussi sur des questions managériales.

En ce qui concerne la formation professionnelle, la fédération flamande à but social (Verso) organise un programme de formation dénommé «Groeilabz», avec leur 7 fédérations faïtières sectorielles (hôpitaux; secteur du bien-être, entreprises de travail à façon, ...): il s'agit principalement bootcamps [Stages intégrant ateliers et conférences] de 5 jours. Ce sont des dispositifs de formation dont l'objectif est la professionnalisation sur les compétences des gestionnaires. Les cours sont focalisés sur des thématiques spécifiques: par exemple, compétences financières, gestion du changement, numérisation, Objectifs de Développement Durable, organisation du travail innovante. Il est organisé via une plateforme dédiée (www.groeilabz.be)

La formation est ouverte aux 7 fédérations faïtières sectorielles et ne fournit pas de certification officielle. De nombreux membres du personnel / direction y participent, afin d'améliorer la qualité du service.

Ces formations sont supportées par des fonds publics et privés.

B. GRILLE

Prémices

La partie de la recherche menée à travers l'outil de la grille visait à identifier et comparer les bonnes pratiques de formation existantes dans les territoires où travaillent les partenaires. Chacun d'eux a été invité à identifier de 3 à 5 expériences de formation jugées d'intérêt et à remplir la grille de collecte de données.

Le tableau suivant présente le nombre de bonnes pratiques identifiées pour chaque partenaire et pays:

Partner	N. pratiques
Tricentenaire + APEMH (LU)	3
FAIRE ESS (FR)	5
AMPANS (ES)	4
FENACERCI + CERCIG (PT)	6
DEMETRA + CADIAI (IT)	5
Total	23

Cette partie de la recherche visait à *fournir un panorama large et le plus complet possible du type de formations* conçues et dispensées à ceux qui travaillent dans les services constituant le public cible du projet afin d'identifier des caractéristiques récurrentes ou divergentes par rapport aux types d'offres qui existent et à qui est destinée.

Concernant le type d'offre, l'objectif du modèle de grille qui a été construit était d'étudier une série d'éléments jugés pertinents pour être étudiés et comparés:

- **Objectifs:** pour comprendre si la formation développe des compétences de base ou avancées; si elle vise une mise à jour ou une qualification professionnelle; si elle permet l'accès au travail;
- **Contenu:** pour comprendre les domaines thématiques couverts par la formation ainsi que le niveau de détail
- **Normes ou standards de formation:** pour comprendre si elle se réfèrent aux systèmes et standards de qualification
- **Niveau EQF:** pour comprendre si la formation prend comme référence des niveaux de compétences reconnus au niveau européen qui permettent la comparaison des formations et leur transférabilité également dans d'autres territoires
- **Objectif et conditions d'accès:** pour comprendre à qui s'adresse le cours et quelles exigences, le cas échéant, sont requises;
- **Méthodologies de formation:** pour comprendre la méthodologie en vigueur et toute innovation de formation pour soutenir le processus d'apprentissage;
- **Durée:** pour comprendre la durée minimale des cours en cohérence avec les objectifs de la formation et aussi pour comprendre la prévalence des cours de courte, moyenne et longue durée;
- **Certification finale:** pour comprendre ce qui est délivré à l'issue de la formation, les attestations de présence valables comme crédits de formation, les certifications reconnues par le système de formation, l'université, etc.

Analyse des grilles

Par rapport aux grilles qui ont été collectées, le premier travail qui a été fait est de construire une fiche permettant de cataloguer les bonnes pratiques à partir de deux éléments d'investigation:

- **durée des cours;**
- **public cible.**

Ces deux éléments ont été choisis en tenant compte des phases d'analyse ultérieures qui devront élaborer un standard de formation homogène à tester au niveau européen.

La classification basée sur la durée permet de comprendre quel type de formation prévaut dans les différents pays impliqués dans la recherche, cet élément a également été étudié, dans la mesure du possible, dans les groupes de discussion pour comprendre les orientations dominantes et définir une norme appréciable dans divers contextes.

La classification basée sur le type de cible permet de comprendre combien de formations sont spécifiquement dédiées à la cible COMCADES 2, c'est-à-dire les cadres de l'Economie Sociale et Solidaire et combien de formations peuvent au contraire bénéficier à différentes cibles. Outre les cadres d'économie sociale, les types de formation les plus courants sont:

- diplômés d'études secondaires ou diplômés d'études universitaires;
- les opérateurs travaillant dans les services.

Sur cette base, un tableau a été créé dans lequel les 23 bonnes pratiques ont été répertoriées; une légende a été créée pour associer la bonne pratique aux partenaires qui l'ont proposée; le nombre associé fait référence au nombre progressif de bonnes pratiques associées par les partenaires dans la phase d'enquête (n. 1, 2, etc.).

Voici la légende et le tableau récapitulatif.

Partner	CODE
Tricentenaire + APEMH (LU)	TRIAPE
FAIRE ESS (FR)	FESS
AMPANS (ES)	AMP
FENACERCI + CERCIG (PT)	FENCER
DEMETRA + CADIAI (IT)	DEMCAD

		PUBLIC CIBLE		
		Diplômés d'étude secondaire ou d'étude universitaire	Cadre / Directeur de service o d'établissement	Opérateurs travaillant dans les services
Durée des cours	Cours courts		AMP 1	AMP 1
			AMP 2	AMP 2
			TRIAPE 2	
			TRIAPE 3	
			FENCER 1	
			FENCER 2	

		FENCER 3	FENCER 3	FENCER 3
			FENCER 6	FENCER 6
			DEMCAD 5	
	Cours semestriels		FESS 4	
			FESS 5	
		AMP 3	AMP 3	
			DEMCAD 1	
		DEMCAD 2	DEMCAD 2	
		DEMCAD 4	DEMCAD 4	
	Cours annuels	FESS 1	FESS 1	
		FESS 2		
		FESS 3	FESS 3	
		AMP 4	AMP 4	AMP 4
	Cours de deux ans	TRIAPE 1	TRIAPE 1	
		FENCER 4	FENCER 4	
		FENCER 5	FENCER 5	
		DEMCAD 3	DEMCAD 3	

Le tableau permet d'identifier certains éléments récurrents dans les bonnes pratiques sélectionnées.

En ce qui concerne les formations courtes, il existe une nette prédominance de formations destinées à la cible du projet COMCADES2 et cela se produit dans presque tous les pays représentés.

À partir de cours de six mois à deux ans, les cibles les plus intéressées sont toujours les cadres intermédiaires avec les diplômés d'études secondaires ou diplômés d'études universitaires.

Certaines conclusions à cet égard sont:

- **Nombre très élevé de cours destinés exclusivement aux coordinateurs / directeurs du service ou de la structure** (cible réelle de COMCADES 2);
- Nombre important de cours destinés à la fois aux diplômés secondaires/ diplômés universitaires et aux coordinateurs / directeurs du service ou de la structure, même s'ils sont moins nombreux que la catégorie précédente;
- Faible nombre de formations destinées à la fois aux Coordinateurs / Responsable de service ou de structure et aux Opérateurs travaillant dans les services.

Les principales caractéristiques des formations courtes sont décrites ci-dessous.

Les **cours de courte durée** ont une durée allant d'un minimum de 16 heures à un maximum de 375 heures; ils visent à améliorer les compétences managériales et organisationnelles capables d'augmenter les niveaux de performance fourni par les centres, l'efficacité organisationnelle et une plus grande cohérence entre les besoins des usagers et l'offre de

services. La capacité à lire les besoins et la transformation en services plus adéquats est un élément récurrent.

De manière générale, les compétences visent également à améliorer la gestion administrative, commerciale et financière. Certaines pistes se concentrent notamment sur le développement d'une meilleure prise de conscience du rôle dans un contexte social, économique et réglementaire en constante évolution.

En ce qui concerne les conditions minimales d'entrée, il existe des cours qui ne nécessitent rien et d'autres qui nécessitent des années de service ou une qualification de coordinateur prévue dans le contrat de travail, pour accéder aux cours.

Au niveau de la certification, certains cours, bien que de courte durée, délivrent des certificats de compétences conformes aux normes de formation; d'autres ne délivrent pas de certificats ou seulement des certificats de présence.

Les **cours définis par semestre** ont une durée variable de 250 heures à 500 heures; ils visent à développer des compétences stratégiques pour agir dans des contextes organisationnels complexes. Dans ces voies, l'attention est portée à la dynamique évolutive du secteur des services sociaux et à l'acquisition d'outils de gestion plus sophistiqués et complexes.

Les thèmes récurrents sont: le cadre réglementaire, la gestion économique et financière, la gestion des ressources humaines, la qualité des services, la communication, marketing, la gestion de projet, les relations avec le territoire et les parties prenantes.

Les conditions d'accès prévoient toujours une expérience professionnelle (à l'exception d'un cas en Italie) avec une indication des années et du cadre contractuel. Dans certains cas, des diplômes cohérents sont également nécessaires.

Au niveau de la certification, tous les cours délivrent des certificats qui peuvent être reconnus au niveau universitaire ou par le système de santé ou par le système d'accréditation au niveau régional. Cela est particulièrement vrai pour l'Italie où tous les cours renvoient à des répertoires régionaux de qualifications.

Presque tous les parcours font référence à un niveau EQF et prévoient une période de pratique.

Les **cours annuels** ont une durée variable entre 400 et 700 heures. Parmi les expériences qui méritent d'être mentionnées, il y a celle française appelée CAFDES.

Il s'agit de cours de spécialisation des compétences managériales, de gestion et techniques et visant à rendre les participants capables de structurer un service complexe et de gérer un ou plusieurs services ou structures de santé ou sociaux. L'objectif principal est de développer des compétences en gestion d'entreprise et la direction d'un service ou d'une pluralité de services. Les thèmes récurrents sont:

- Planification stratégique et gestion d'un projet de structure ou de service;
- Gestion et organisation des ressources humaines;

- Gestion économique et stratégies financières;
- Gestion de la logistique des services;
- Planification d'une intervention sociale et sanitaire dans un territoire;
- Gestion des risques et de la qualité.

La formation s'adresse aux personnes qui travaillent dans les services avec des rôles de responsabilité et intéressées à occuper des rôles de gestion qui doivent démontrer de nombreuses années d'expérience.

Puisqu'il s'agit d'une formation hautement spécialisée, l'offre de formation s'adresse également aux personnes qui ne travaillent pas mais qui ont des diplômes universitaires cohérents. Dans certains cas, un diplôme associé à un certain nombre d'années d'expérience dans le secteur est exigé.

Au sein des bonnes pratiques identifiées, on note le parcours rapporté par AMPANS «Experts universitaires en gestion de centres de services sociaux» qui délivre l'accréditation pour travailler dans les communautés de la région de Valence - Espagne.

Enfin, en ce qui concerne les cours de deux ans, leur durée varie de 18 mois à 24 mois.

Il s'agit principalement de masters universitaires qui abordent les enjeux de l'organisation des services sociaux et de santé au niveau managérial. Parmi les pratiques identifiées, celle proposée par DEMETRA «Gestion et coordination du domaine de la santé sociale» qui s'adresse également à ceux qui travaillent dans le secteur privé en dehors du système d'accréditation des services.

L'accès aux cours est subordonné à la possession d'expérience ou de diplômes universitaires ou des deux.

Certaines des bonnes pratiques proposées accordent une attention particulière à la question de l'économie sociale et solidaire. La question est traitée historiquement et aussi comme un modèle pour répondre aux besoins sociaux actuels. Une grande importance est également accordée à la question de l'innovation sociale et des politiques publiques pouvant bénéficier de l'apport de l'économie sociale.

C. FOCUS GROUPES

[Les statistiques des groupes de discussion](#)

Comme décrit précédemment dans la méthodologie, chacun des partenaires a organisé des groupes de discussion afin d'activer les parties prenantes concernées par rapport à l'analyse des compétences nécessaires pour jouer le rôle de responsable SSE.

Les partenaires ont pu adopter différentes manières de mettre en œuvre les axes.

La majorité a choisi de réaliser les travaux en mode virtuel, ceci afin de respecter les limites imposées par la crise pandémique et par les réglementations respectives d'hygiène et de sécurité appliquées localement.

Le tableau suivant présente les données statistiques relatives aux groupes de discussion qui donnent une indication du nombre de groupes de discussion organisés, du nombre de participants, de la méthode adoptée (même groupe de participants ou groupes différents), du type d'organisations impliquées et du profil des participants.

Pays / Partenaires	Groupes de discussion créés	Groupe unique ou groupes distincts	Nombre total de participants	Type d'organisation représentée	Profil des participants
ITALIE/ Demetra-CADIAI- Legacoop	2	Distincts	23	Coopératives sociales du territoire régional	1. Coordinateurs générales /de structure / service 2. Responsable général de la production 3. Responsable scientifique des services «non autosuffisance» 4. Responsables de la formation 5. Responsables des ressources humaines
LUXEMBOURG/ Tricentenaire- APEMH	2	Unique	10	Associations du secteur du handicap	1. Managers 2. Cadres 3. Stagiaire (étudiante du Master des organisations du secteur sanitaire et social)
FRANCE/ FAIRE-ESS	2	Distincts	11	Etablissements sociaux et médico sociaux (Protection de l'enfance, Handicap), Centre de formation (IFOCAS, Service Formation continue)	1. Directeur général 2. Directrice 3. Chef.fe de service 4. Responsable de formation
ESPAGNE/ AMPANS	1	Unique	12	Organisations catalanes du secteur handicap intellectuel	1. Responsable formation 2. Responsable ressources humaines 3. Responsable service/Chef service
PORTUGAL/ CERCIG-FENACERCI	1	Unique	13	Coopératives de solidarité sociale	1. Membres du conseil d'administration - Président, vice-président, secrétaire 2. Directeurs généraux et exécutifs
	8		69		

Priorités issues des groupes de discussion: compétences, méthodologies et aspects techniques de la formation.

Les focus groupes se sont vu poser des questions qui ont stimulé l'analyse approfondie des compétences nécessaires pour jouer le rôle de cadre/coordonateur de l'ESS opérant dans la gestion de services ou de structures dédiées notamment aux personnes handicapées (telles que centres résidentiels et semi-résidentiels, ateliers, etc.).

De l'analyse globale, une image assez homogène s'est dégagée au niveau européen en ce qui concerne les types de compétences, les domaines de compétences et de connaissances que ces cadres doivent posséder pour remplir au mieux leur rôle professionnel, au contraire le système de reconnaissance de ces compétences et des formations qui débouchent sur la reconnaissance étaient plutôt inégales.

Dans certains pays, au Luxembourg et en Italie, en fait en termes de reconnaissance des compétences, on peut dire que nous sommes dans un moment de transition et de changement par rapport au passé.

En Italie, actuellement, l'attribution du rôle de coordonnateur est liée à la possession de qualifications spécifiques, généralement un diplôme universitaire de trois ans. Auparavant, le rôle de coordinateur était généralement confié à une reconnaissance de ce rôle par le groupe de travail et par les dirigeants.

L'Espagne présente une situation similaire à celle de l'Italie, en fait toutes les organisations ont des diplômés et des diplômés supérieurs en tant que chefs de service, en particulier dans le domaine social. La plupart proviennent de promotions internes. Pendant quelques années, lorsqu'une personne qui ne fait pas partie de l'organisation est embauchée, on commence à demander une maîtrise en gestion des personnes et des services. La législation de 2017, qui accompagne la loi sur la dépendance, est très ambiguë et peu exigeante, pour ça toutes les organisations s'efforcent de former en interne leurs managers. La loi exige seulement que la personne soit un/une diplômé ou un/une diplôme supérieur, il/elle ne nécessite aucune formation supplémentaire pour s'occuper des personnes. Il n'y a pas d'exigence de qualification spécifique au-delà de l'université, ce sont les organisations elles-mêmes qui exigent de plus en plus de formation pour les candidats, même si la loi ne l'exige pas.

En revanche, au Luxembourg, la convention collective sectorielle actuelle n'est pas directement liée à la reconnaissance des diplômes proposés par le ministère de l'Enseignement supérieur. Ce qui prévaut donc dans la convention collective du secteur, c'est la rémunération basée sur le diplôme / la formation initiale et non en fonction du rôle exercé. De plus certains niveaux de formation spécialisée pour ces personnalités professionnelles (ex. les masters en management des organisations du secteur sanitaire et social) ne peuvent pas être imposés par le contrat collectif conventionnel.

En France, la situation est complètement différente, en fait le système de certification et de reconnaissance des compétences est très réglementé, avec des profils structurés tels que CAFDES et CAFERUIS. Ces formations font apparaître des limites importantes selon les participants aux groupes de discussion. Les exigences réglementaires en fait mettent l'accent sur la certification, au détriment des compétences, prévoyant trop de place à la théorie, pas assez à la pratique. Globalement, cela génère un sentiment que les organismes de formation ont "un temps de retard" par rapport aux mutations rapides du contexte institutionnel et sociétal.

Plus globalement, *le contexte de l'ESS est en train de subir des changements importants*, par exemple en France on enregistre la tendance des sociétés inclusives à la décomposition des secteurs, malgré la persistance de cultures différentes (protection des mineurs, santé, handicap, etc.).

Un autre fait important est l'augmentation de la taille des structures et le développement consécutif de sociétés de services qui assurent des fonctions de support, cela implique un

réexamen du rôle des administrateurs et une évolution de la gouvernance montrant des difficultés à tenir le double enjeu: qualité de l'accompagnement/du rapport avec les usagers et logiques gestionnaires.

Un autre élément clé pour le secteur des services médico-sociaux et socio-sanitaires est le passage à la désinstitutionalisation, qui nécessite le développement de services «hors les murs», directement au domicile des usagers, qui mettent en évidence la nécessité d'adapter les compétences des opérateurs et des coordinateurs / cadres avec des fonctions commerciales et donc de changer d'approche pour aller vers une logique 'client'.

Pour ce qui concerne les compétences, les groupes ont été guidés pour discuter d'une part quelles sont les compétences que le coordinateur des services / structure doit posséder, puis approfondir les compétences à prioriser afin que le cadre de l'ESS soit prêt et formé aux besoins professionnels qui, dans le secteur, nécessitent une mise à jour et une adaptation constantes aux scénarios changeants, également à la lumière de la crise pandémique dans laquelle les organisations se retrouvent à gérer des situations d'urgence complexes.

Concernant les capacités que le cadre doit notamment posséder, les différents contextes nationaux ont mis en évidence les domaines suivants:

- Capacité de garder les différentes parties connectées mais distinctes du service: la gestion de l'équipe, la relation avec le siège, la relation avec les institutions et référents/partenaires locaux, les travailleurs sociaux, etc.;
- Capacités de leadership, de l'adaptabilité, de la gentillesse/ empathie, du soin des gens, de la patience, de moduler et s'adapter, une gestion équilibrée du pouvoir, une solidarité émotionnelle, une conscience de ses limites, une capacité à déléguer;
- Savoir gérer le stress d'un rôle qui en fait ne le/la quitte jamais; il/elle est en effet constamment sous pression;
- Compétences administratives et la volonté de les acquérir et de les approfondir;
- Connaissance des réglementations et des contrats en matière de sécurité au travail et parler correctement dans leur propre langue;
- Posséder de solides compétences interpersonnelles et les mettre constamment à jour. La compétence relationnelle est considérée à tous effets comme une compétence «professionnelle».

Les participants des différents groupes ont ensuite mis en évidence quelles sont les compétences fondamentales sur lesquelles une proposition de formation dédiée au cadre de l'ESS doit se concentrer, celles qui doivent être disponibles et que les cadres doivent acquérir tout au long de sa vie professionnelle, dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie.

Les domaines d'expertise qui sont apparus comme prédominants sont les suivants:

- **COMPÉTENCES MANAGÉRIALES:** il est nécessaire de mettre un accent particulier sur la gestion des ressources humaines pour permettre au coordinateur d'être fort dans la gestion du groupe de travail. Plus précisément, les connaissances et capacités contenues dans ce domaine d'expertise sont:
 - ✓ **Spécificité ESS:** disposer de connaissances relatives à la mesure de l'impact social de son entreprise, l'impact environnemental, les enjeux environnementaux, de développement durable et d'économie circulaire, avoir la responsabilité de multiplier/combiner les approches humaines;
 - ✓ **Ethique professionnelle:** avoir une approche éthique, identifier sa propre posture professionnelle et savoir mettre en lien ses propres valeurs avec celles de l'institution dans laquelle travaille le manager;
 - ✓ **Domaine juridique:** Connaître la législation du pays dans lequel le manager exerce son activité, savoir où se documenter en cas de besoin d'information;
 - ✓ **Gestion de crise:** savoir gérer l'incertitude, le chaos, se préparer un minimum aux conséquences d'une crise (effet de surprise, être résilient...);
 - ✓ **Gestion de projet:** avoir les compétences nécessaires à la conduite de projet, développer une vision/stratégie pour le projet, donner son empreinte, savoir le classer, le comprendre, le suivre, l'évaluer, outils de gestion de projet;
 - ✓ **Gestion logistique** de l'établissement (évolution des normes réglementaires, crise sanitaire);
 - ✓ **Management par la qualité:** Avoir des connaissances des systèmes globaux d'amélioration continue de la qualité et processus organisationnels, savoir utiliser/connaître les outils nécessaires (Normes, système gestion de plaintes, processus organisationnels, etc.), système de gestion des plaintes : Avoir les connaissances nécessaires à la gestion des plaintes, provenant des usagers, des familles voire des collaborateurs;
 - ✓ **Gestion financière:** connaître le contexte financier, comptable de la structure, en comprendre les enjeux, savoir identifier/définir des coûts et fixer des prix. Mais aussi, capacité à diversifier les sources de financement complémentaires;
 - ✓ **Management des ressources humaines et compétences émotionnelles:** techniques d'entretien managériaux pour recrutement, entretiens réguliers, gestion de crise, licenciement, écoute, assertivité, bienveillance, coach-leader, facilitateur, droit à l'erreur, travailler en réseau, savoir profiter d'échanges de compétences/bénévolat de compétences (externes), savoir dire pourquoi on fait les choses (donner le contexte, donner la vision) et pas comment on fait les choses (faire confiance aux compétences des collaborateurs), principe de

subsidiarité (décision prise au niveau le plus proche de la compétence/du terrain), co-production.

- **COMPÉTENCES RELATIONNELLES.** Cet ensemble de compétences est strictement lié au précédent et concerne en particulier:
 - ✓ **Communication externe/Marketing:** connaître les différents canaux de communication et savoir les utiliser à bon escient (réseaux sociaux, corporate Identity, stratégie de communication externe et outils, Fundraising, nouvelle façon de communiquer « out of the box »), travail en réseau, s'inscrire dans un réseau de partenariat local, territorial, sectoriel, etc. et adapter le style de communication selon les différents acteurs (institutions, autres organisation de l'ESS, usagers et leur réseau familial, communauté en général);
 - ✓ **Communication interne:** savoir utiliser les outils informatifs/collaboratifs, savoir transmettre les informations entre l'organisation et l'équipe de travail, savoir identifier les destinataires, les contenus ainsi que les risques/biais des informations à transmettre.
 - ✓ **Compétences d'intermédiation culturelle,** en particulier là où il y a un nombre croissant d'utilisateurs qui viennent de pays différents et aussi dans le cas d'éducateurs / opérateurs appartenant à d'autres cultures.
 - ✓ **Capacité d'engager les bénévoles:** avoir les connaissances requises à la collecte de dons, au recrutement des bénévoles (spécifiques au bénévolat de compétences).

- **COMPÉTENCES EN INNOVATION:** elles peuvent être déclinées non pas en tant que compétences liées à la stratégie d'entreprise, mais plutôt en ce qui concerne la capacité du cadre/coordonateur à être en mesure d'explorer, coordonner et relier les ressources nécessaires au service / établissement d'une nouvelle manière, en particulier les ressources professionnelles disponibles (psychologues, thérapeutes, etc.). L'aptitudes à l'innovation peut être déclinée de la manière suivante:
 - ✓ **Capacités de synthèse et de diagnostic** afin de construire des stratégies pertinentes;
 - ✓ **Être capable de se projeter,** aller de l'avant;
 - ✓ **Développer un esprit créatif;**
 - ✓ **Être capable de sortir des sentiers battus;**
 - ✓ **Faire vivre l'intelligence collective** pour être créateurs d'innovation (thinking outside the box).

- **COMPÉTENCES TRANSVERSALES (SOFT SKILLS):** en plus de celles déjà mises en évidence à travers les compétences managériales on peut souligner les suivantes:

- ✓ **Gestion du stress:** savoir déléguer, connaître ses limites, valoriser les compétences de l'autre, trouver le bon équilibre vie professionnelle/vie privée;
 - ✓ **Résolution de problèmes:** capacité à définir un problème, déterminer sa cause, identifier et hiérarchiser, sélectionner les solutions possibles et décider lesquelles mettre en œuvre;
 - ✓ **Flexibilité,** comprise comme la capacité d'adaptation du coordinateur/cadre aux différentes situations auxquelles il doit faire face, sans être trop rigide ou trop laxiste, mais en essayant de médiatiser correctement les différentes positions au sein de l'équipe/l'organisation et en intervenant adéquatement même face à des problèmes critiques toujours différents.
 - ✓ **Aptitudes pour aller rechercher informations/ s'auto-former/ pour apprendre:** notamment pour ce qui concerne le contexte légal, réglementaire et politique dans lesquels évoluent la structure/le service, politiques et démarches qualité (finalité globale et procès organisationnels), convention collective sectorielle, compréhension des techniques des chantiers immobiliers/infrastructures (génie civil);
 - ✓ **Compétences/postures et styles managériaux:** être capable de transmettre des compétences, un savoir, pouvoir être mentor, référent (apprendre à apprendre), formateur-manager, manager-coach, savoir faire preuve d'auto-évaluation, autocritique.
- **COMPETENCES DIGITALES,** les groupes reconnaissent qu'elles sont devenues fondamentales et approuve donc la démarche proposée. En particulier:
 - ✓ Avoir des **connaissances de base en digitalisation, numérisation;**
 - ✓ Connaissances informatiques, **développement d'outils collaboratifs agiles;**
 - ✓ **Informatisation/modélisation des procès et systèmes** d'informations/logiciels adaptés (pour collaborateurs et usagers).
 - **COMPETENCES TECHNIQUES SPECIALISEES** pour le secteur handicap en particulier les **COMPÉTENCES ÉDUCATIVES/PEDAGOGIQUES,** signifiant la capacité du coordinateur/cadre à toujours garder la personne / l'utilisateur au centre de ses actions, pour éviter d'avoir des figures de coordination «trop managériales». Cela implique également que le coordinateur connaisse les activités et le contexte spécifique de l'intervention, à la fois d'assistance et pédagogique. Mais ça signifie également mettre l'accent sur la coopération intersectorielle sanitaire, médico-sociale et sociale

Le domaine des *compétences relationnelles / communicatives* est absolument important et stratégique pour les participants aux groupes de discussion. Les compétences liées à la communication externe et de marketing, en particulier, sont fondamentales pour

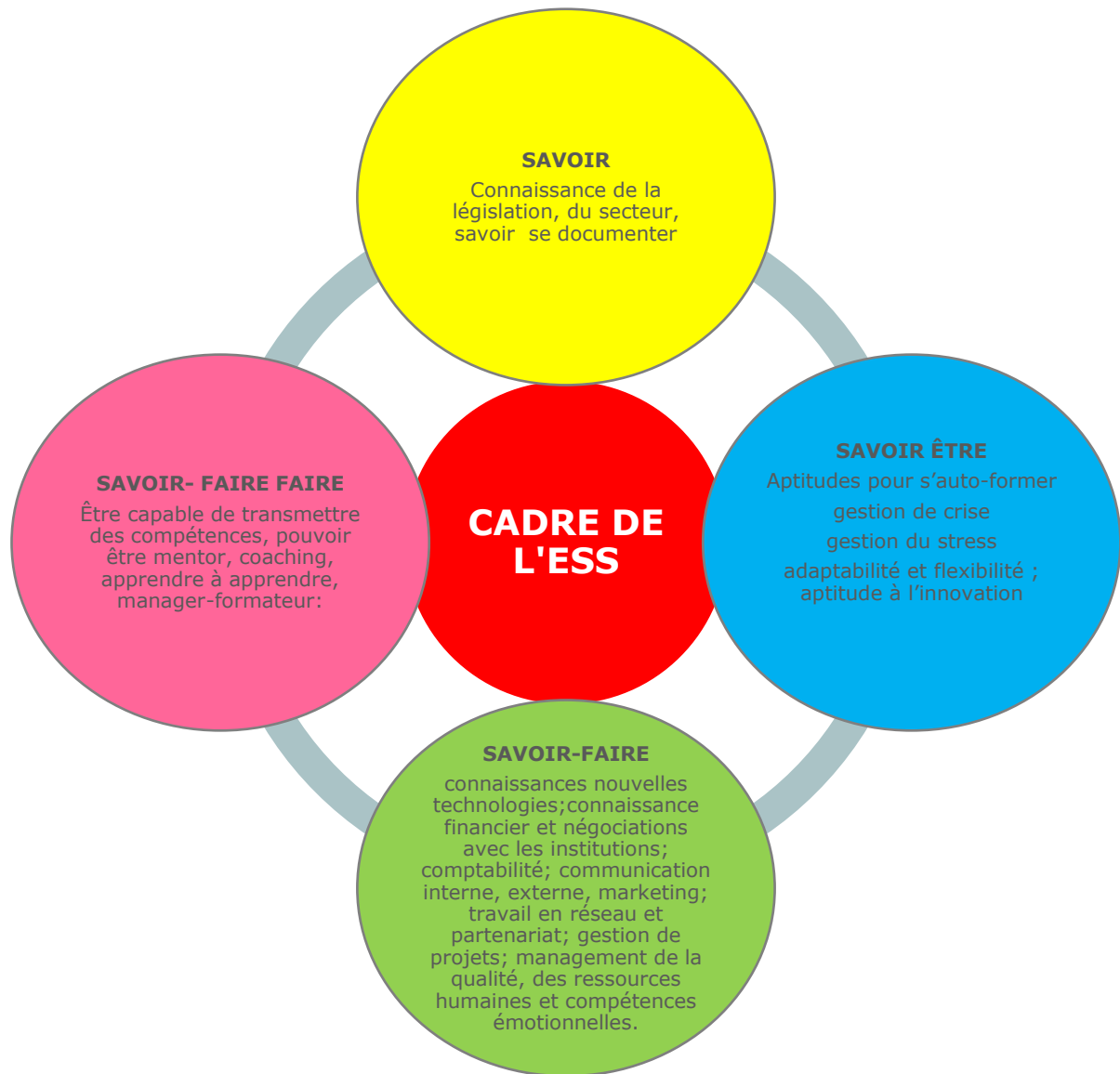
transmettre non seulement ce que le cadre fait, mais aussi ce que fait l'organisation dans son ensemble, les valeurs et les principes auxquels l'organisation répond, en démontrant sans équivoque la qualité, la diversité des compétences existantes. L'expertise technique, acquise au cours de près d'un demi-siècle d'intervention directe, est fondamentale pour la reconnaissance de ces organisations par la société en général, et la population bénéficiaire en particulier.

Plus encore, les participants ont souligné que le dispositif de formation, au-delà des contenus définis ci-dessus, doit se *concentrer sur la posture et le style managérial*. Il doit être garanti tout au long des modules par une approche transversale, co-construite avec l'ensemble des intervenants/formateurs, pour que chacun fasse le lien avec cet état d'esprit/cette posture managériale que l'on souhaite transmettre.

Une considération générale, remarqué par le partenaire de l'Espagne, mais qu'on peut étendre également à d'autres contextes européens, c'est que les besoins en termes de compétences des cadres/responsables de l'ESS peuvent varier en fonction du modèle organisationnel utilisé. Certaines organisations sont engagées dans des équipes autogérées, mais d'autres centralisent la gestion de l'économie, des résultats, de sorte que les gestionnaires de services ne sont appelés qu'à gérer le modèle.

En général, les grandes organisations ont un personnel plus qualifié, tandis que les petites organisations ont encore du personnel sans aucune formation en gestion.

On peut donc diviser les compétences identifiées en quatre catégories:



Venant ensuite aux **aspects technico-méthodologiques de la formation** à proposer aux cadres du SSE, les participants ont émis des sollicitations intéressantes sur les points suivants:

DUREE	Il doit s'agir d'un parcours long, environ 1000/1200 heures, dans lequel au moins 500 heures doivent être de formation en situation (stage).
MODALITE DE STRUCTURATION DU COURS	<p>Ça devrait être une formation à modèle co-construit/proche du terrain, permettant aussi l'échange entre pairs, ceci pour favoriser la contamination entre les participants et l'échange d'approches et de visions.</p> <p>Les participants aux focus groupes ont aussi indiqué que la formation devrait prévoir une partie importante à l'analyse des mutations en cours, et de l'évolution des politiques publiques, tant au plan national qu'europpéen.</p>

	<p>Considérations supplémentaires :</p> <p>Il serait utile de pouvoir associer à ce parcours également un outil d'auto-évaluation des compétences qui facilite la personnalisation du parcours de formation / mise à jour.</p> <p>De plus, parallèlement au parcours, il serait utile de construire une communauté de pratiques entre cadre/coordonateurs.</p>
METHODOLOGIE PEDAGOGIQUE	<p>Le dispositif de formation doit être innovant dans sa forme (présentiel, distanciel, conférences, travaux, etc..). Il pourrait également être envisagé d'utiliser l'outdoor education pour certaines compétences transversales / relationnelles.</p> <p>Encore, serait important de développer les mises en situation, mettre les participants, à travers jeu de rôle, dans une situation de crise, tension entre diverses options, décision à prendre en mobilisant des outils.</p>
CONDITIONS D'ACCES	<p>Il est bon de se référer aux qualifications requises par la législation/réglementation nationale ou régionale du secteur. Il serait également souhaitable de demander une expérience professionnelle préalable de 2/3 ans dans le secteur en tant qu'éducateur / opérateur de services.</p> <p>Il serait optimal de prévoir aussi une diversification des profils des inscrits en formation pour favoriser l'échange de points de vue et ouvrir le débat par des visions croisées.</p>
SELECTION INITIALE DES PARTICIPANTS	<p>Il serait bon de fournir une évaluation ainsi que des qualifications / expériences, ainsi qu'une évaluation des aptitudes et de la motivation par rapport à la couverture de ce rôle professionnel et la possession des compétences de base sine qua non du savoir-être.</p>
MODULARITE / PERSONNALISATION DE LA FORMATION	<p>Il doit être possible de prévoir la reconnaissance des crédits de formation au regard des compétences que le participant possède déjà, à travers un outil d'évaluation initiale des compétences permettant de définir clairement le niveau d'entrée de la personne par rapport aux différents domaines d'expertise proposés par le cours.</p> <p>Il a été relevé la nécessité de proposer des modules de formation «flexibles» et complémentaires aux formations initiales, qui permettent aux cadres de se former tout au long de leurs parcours professionnels (privilégier formations modulaires, e-learning, allers-retours entre réflexion et terrain professionnel).</p>
CERTIFICATION DU COURS DE FORMATION	<p>La certification / qualification du parcours serait appropriée, mais seulement si elle est effectivement mise en œuvre par le niveau institutionnel (régional / national) comme une exigence pour la gestion de ce type de services, sinon elle risque de devenir une charge pour les entreprises.</p> <p>La certification d'un tel parcours pourrait prendre la forme d'une spécialisation de troisième cycle (master 2° niveau, doctorat, etc.).</p>

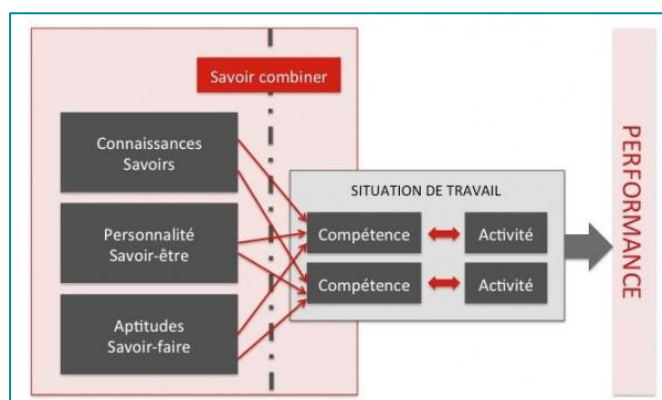
4. DÉFINITION DES DOMAINES DE COMPÉTENCE

Ce travail de synthèse est issu de l'ensemble de l'analyse réalisée à partir des questionnaires, grilles et focus-groups dans le cadre de la PRODUCTION INTELLECTUELLE 1 « Analyse et comparaison des différents contextes nationaux de formation et de certification - Validation des domaines de compétences ».

4.1 Introduction

De nombreux auteurs se sont intéressés à la notion de « compétence », en proposant des définitions, des plus succinctes aux plus complètes. Guy LE BOTERF¹ propose une définition qui met en évidence plusieurs traits caractéristiques de la compétence ; il s'agit en effet de :

- ✓ *Un savoir agir* : la compétence s'exprime dans une action ou un enchaînement d'actions ; elle est de l'ordre du savoir agir et non seulement du savoir-faire qui se limite à un geste professionnel ;
- ✓ *Dans un contexte particulier* : la compétence est toujours contextualisée ; c'est un savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources déterminées ;
- ✓ *Un savoir agir validé* : la compétence existe que si elle a fait ses preuves devant autrui ;
- ✓ *En vue d'une finalité* : la compétence en action est finalisée vers un but ; elle est guidée vers une intentionnalité.



Pour Philippe PERRENOUD, « l'élaboration d'un référentiel de compétences dans le cadre d'un métier se heurte à un triple obstacle : l'immense variété des situations en jeu ; le caractère

¹ Guy LE BOTERF, L'ingénierie des compétences, Éditions d'organisation, 1998

subjectif, donc variable et évolutif, de leur regroupement en familles ; les difficultés de l'identification des ressources. On s'expose donc inévitablement à des risques de schématisation, de simplification des fonctionnements individuels. Toute formation (...) se réfère à une pratique abstraite, stylisée, qui ne correspond à d'aucune personne " en chair et en os ", mais représente un compromis entre, d'une part, une " moyenne " des pratiques attestées et, d'autre part, un idéal, une forme d'excellence, celle dont sont censés s'approcher les meilleurs professionnels. Il faut donc prendre son parti de la simplification, tout en essayant de lui conférer une certaine représentativité. »²

4.2 Référentiel synthétique de compétences – Dirigeant.e et cadre de l'ESS

Au regard des enjeux du projet et de la diversité des situations rencontrées dans les pays européens, partenaires du projet, nous avons fait le choix de cibler le référentiel sur un groupe élargi et relativement hétérogène : les dirigeant.e.s et cadres des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) opérant dans le domaine social, médico-social et sanitaire, avec un focus sur le secteur du handicap. Cette catégorie inclut ainsi les responsables d'organisation (directeur, directrice) mais également les cadres dits « intermédiaires » exerçant une fonction de management d'équipe (responsables de service) et les cadres « développeur.euse.s » assurant la responsabilité d'un projet (coordinateur.trice.s). Notre volonté, à travers ce ciblage large, consiste à identifier un socle commun de compétences permettant aux professionnels exerçant à différents niveaux de responsabilité de « faire équipe » dans la gestion de l'organisation, de ses établissements et/ou services pour concourir à la qualité de l'accompagnement proposé aux usager.e.s.

Définition de l'emploi-type

Intitulé global: Dirigeant.e.s et cadres d'entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) opérant dans le domaine social, médico-social et sanitaire (Focus secteur handicap)

Finalité de l'emploi : C'est un.e manager.euse opérationnel.le, qui dirige des établissements et/ou gère des services dans le domaine social, médico-social et/ou sanitaire. Il.elle définit et/ou est garant.e de la stratégie au sein d'une gouvernance spécifique, coordonne des collectifs de travail auprès desquels il.elle peut avoir un rôle hiérarchique, met en œuvre des projets partenariaux et assure la gestion quotidienne de l'établissement et/ou des services.

² © Philippe Perrenoud, Université de Genève.

https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_33.html

Conditions d'exercice, liens fonctionnels : En fonction du contexte d'intervention (type et taille de structure, positionnement dans l'organigramme), il.elle intervient en tant que dirigeant.e, cadre intermédiaire exerçant une fonction de management d'équipe ou cadre développeur.se assurant la responsabilité d'un projet et l'animation/coordination d'une équipe-projet. Il.elle est positionné.e dans l'organigramme au niveau de la gestion de l'organisation (ex : Directeur.trice général.e, Directeur.trice) ou de la gestion d'un ou plusieurs services (ex : Responsable de pôle, Coordinateur.trice/responsable de service).

Environnements de travail : Il.elle intervient au sein d'entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire opérant dans le domaine social, médico-social et sanitaire. Ces entreprises peuvent avoir des statuts diversifiés : associations, coopératives, entreprises commerciales, organismes publics.

Un contexte d'intervention en mutations : Caractéristiques de l'ESS en Europe

Les évolutions du contexte spécifique aux organisations exerçant dans le secteur du handicap et plus largement dans les champs social, médico-social et sanitaire à l'échelle européenne, ont un impact sur les compétences attendues des dirigeant.e.s et cadres.

Le travail déjà engagé sur COMCADES 1 et actualisé à l'occasion du présent projet a permis de dégager des enjeux communs à l'échelle européenne, relatifs au contexte de l'ESS et donc aux compétences de management et d'expertise collective à développer. Nous avons identifié d'importantes transformations à l'œuvre dans le secteur : enjeux de gouvernance, marchandisation de l'action sociale, évolution de l'environnement législatif...

Les travaux réalisés dans le cadre de la PI1 de COMCADES 2 nous ont permis d'affiner ces constats et de mettre de nouveaux points en exergue :

Société inclusive - Tendance au décloisonnement des secteurs, nécessité de développer la pluridisciplinarité, mettant en lien des cultures professionnelles différentes (protection des mineurs, lutte contre les exclusions, santé, handicap, etc....).

Augmentation de la taille des structures - Développement des fonctions support - Renforcement des logiques gestionnaires, qui induit une évolution du rôle des directeur.trice.s et des cadres, avec parfois des difficultés à trouver l'équilibre entre qualité de l'accompagnement proposé aux usagers et équilibre économique de la structure.

Tendance à la désinstitutionalisation - qui passe par le développement de services « hors les murs », directement au domicile des usagers, et met en évidence la nécessité d'adapter les compétences des intervenant.e.s et l'approche à l'utilisateur/client.

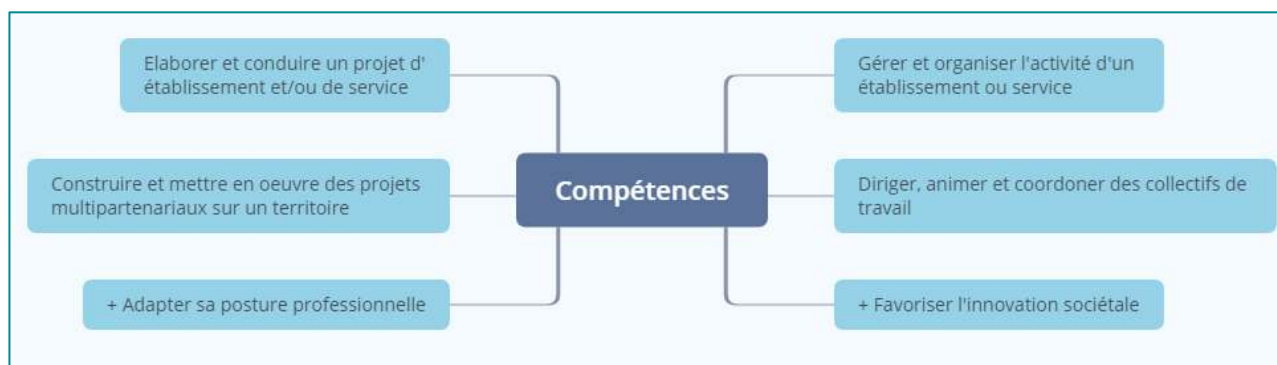
Dans ce contexte, les dirigeant.e.s et cadres sont amené.e.s à s'adapter à des scénarii changeants, situation qui est accentuée par la crise pandémique actuelle qui s'accompagne de situations d'urgence complexes. Plus que jamais, les dirigeant.e.s et cadres doivent être

capables de faire preuve "d'agilité", de gérer la complexité, de faciliter l'expression et la créativité des usagers et des équipes et de développer des réponses socialement innovantes à des besoins peu ou mal couverts sur les territoires.

Définition des principaux domaines de compétences

Nos travaux préalables nous ont permis de mettre en évidence des compétences attendues chez les dirigeant.e.s et cadres des organisations de l'ESS, que nous pouvons regrouper à travers:

4 domaines de compétences spécifiques et 2 domaines de compétences transversales



DOMAINES AU SEIN DESQUELS S'EXERCENT LES COMPETENCES	
Compétences spécifiques	
Elaboration et conduite un projet d'établissement et/ou de service	<ul style="list-style-type: none"> • Se situer dans une gouvernance spécifique à l'ESS • Elaborer et/ou décliner la stratégie globale de la structure, de l'établissement et/ou du service • Décliner la stratégie sur le plan social et économique • Evaluer les besoins en continu et rendre compte
Gestion et organisation l'activité d'un établissement ou service	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser ses connaissances et garantir l'application de la réglementation européenne, nationale et locale • Assurer le suivi de l'activité de l'établissement ou service de façon agile et en s'appuyant sur les outils numériques • Mettre en œuvre une démarche globale d'amélioration continue de la qualité du service et des processus organisationnels, mesurer l'impact sociétal de l'établissement et/ou service • Elaborer et gérer un budget en diversifiant les sources de financement (stratégie commerciale)

Construction et mise en œuvre des projets multi-partenariaux sur un territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les politiques publiques européennes, nationales et locales de façon distanciée et critique • Réaliser un diagnostic des besoins socio-économiques sur un territoire • Développer les partenariats et dynamiser le réseau et communiquer en externe • Assurer un rôle de concertation/facilitation auprès des diverses parties-prenantes externes
Direction, animation et coordination de collectifs de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la gestion des ressources humaines • Accompagner et soutenir les équipes • Dynamiser et fédérer les équipes autour de la vision et du projet de l'établissement ou du service • Promouvoir des approches et pratiques adaptées en matière d'accompagnement des personnes en situation de handicap • Mettre en œuvre des modalités de management coopératif • Développer la participation des équipes salariées, des bénévoles et des usagers • Capitaliser et diffuser l'information en interne • Utiliser les outils de communication actuels à bon escient
Compétences transversales	
Posture professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre du recul sur sa pratique et analyser sa posture professionnelle • Connaître ses limites, savoir déléguer et faire preuve d'adaptabilité • Actualiser ses connaissances et se former tout au long de la vie
Innovation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de créativité dans des évolution constante • Faire vivre l'intelligence collective • Définir un problème, déterminer sa cause et identifier les solutions envisageables

4.3 Pistes de besoins en formation pré-identifiés

Au-delà des compétences spécifiques et transversales aux dirigeant.e.s et cadres définies ci-dessus, les travaux réalisés nous permettent d'identifier des besoins en formation, sur des dimensions pas ou peu présentes dans les formations actuellement accessibles au sein des différents pays européens partenaires de ce projet. Le pilote de formation que nous allons construire devra intégrer ces éléments, qui devront être approfondis dans le cadre de la P2 : Référentiel et programme de formation.

Cf. références amenées dans le cadre de la Stratégie européenne de prise en charge de la déficience.

Posture managériale orientée vers l'innovation :

SAVOIRS	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des différents contextes européens de l'Economie sociale et solidaires, spécifiquement dans les champs social, médico-social et sanitaires, avec un focus sur le secteur du handicap • Analyse comparée des politiques publiques et réglementations mises en œuvre dans les différents pays partenaires et à l'échelle européenne ; cf. Stratégie Européenne de prise en charge de la déficience • Diversité des approches et pratiques en matière d'accompagnement des personnes en situation de handicap : inclusion, participation des usager.e.s/ pouvoir d'agir, insertion socio-professionnelle • Différentes approches du management : participatif, coopératif, sociocratie, entreprise libérée...
SAVOIR FAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des réseaux au niveau européen, favorisant une interconnaissance • Utiliser des techniques de médiation interculturelle • Digitalisation, numérisation ; développement d'outils collaboratifs agiles ; informatisation/modélisation des process et systèmes d'information
SAVOIR FAIRE FAIRE // SAVOIR FAIRE ETRE	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre des compétences/ coaching • Apprendre à apprendre • Développer des pratiques d'équipe coopératives • Garantir la mise en œuvre de pratiques éthiques en cohérence avec les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire
SAVOIR ETRE	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer l'incertitude et s'adapter en contexte de crise (agilité, résilience, flexibilité) • Adopter un positionnement professionnel juste, au regard de son rôle et fonctions • Servir de point de référence pour l'équipe

5. CONCLUSIONS

Comme prévu dans la section consacrée à l'analyse des groupes de discussion, **le contexte de l'ESS est en train de subir des changements importants**, dans certains pays on enregistre la tendance des sociétés inclusives à la décomposition des secteurs, malgré les cultures différentes (protection des mineurs, santé, handicap, etc.). Un autre élément important est l'augmentation de la taille des structures et le développement consécutif de sociétés de services qui assurent des fonctions de support, cela implique un réexamen du rôle des administrateurs et une évolution de la gouvernance montrant des difficultés à tenir les deux bouts: qualité de l'accompagnement/du rapport avec les usagers et logiques gestionnaires. En particulier, on peut enregistrer dans le secteur des services médico-sociaux et socio-sanitaires un passage à la désinstitutionalisation, qui nécessite le développement de services «hors les murs», directement au domicile des usagers, qui mettent en évidence la nécessité d'adapter les compétences des opérateurs et des coordinateurs / cadres avec des connaissances et compétences multicartes, notamment secteur social et contraintes légales, accompagnement social de l'utilisateur, la gestion d'entreprises et commerciales avec toutes contraintes d'un secteur concurrentiel, marketing, équilibre financier, investissement, entrepreneuriat et innovation et adaptation au changement.

Tous ces éléments, ainsi que le travail d'investigation approfondi mené avec les groupes cibles, mettent en évidence la **nécessité de travailler pour que le profil du cadre ESS soit mis à jour en termes de compétences dont il dispose** afin de pouvoir gouverner le changement en une manière innovante et rentable pour les organisations et en particulier pour les utilisateurs qui doivent pouvoir bénéficier de services adaptés à leurs besoins, de haute qualité et donc représentatifs des valeurs fondatrices des entreprises de l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire **mettre le projet de la personne au centre de l'action**, l'utilisateur étant co-acteur / coproducteur de son projet, pour garantir l'inclusion et la prise en charge, en particulier ceux qui sont plus vulnérables, telles que les personnes handicapées et les personnes âgées.

D'après diverses enquêtes menées au niveau européen telles que «LES ENTREPRISES SOCIALES ET LEURS ÉCOSYSTÈMES EN EUROPE. Rapport de synthèse comparatif» publié par la Commission européenne, le principal défi semble être de renforcer la nouvelle pensée entrepreneuriale, en s'appuyant sur des compétences équilibrées dans une série de fonctions, de la capacité des entreprises à une prise de **conscience plus large de la finalité sociale de l'organisation et de la gouvernance horizontale et inclusive**, travaillant sur le but le sens de la mission des services que les chiffres clés, dirigeants / coordinateurs / cadre intermédiaires, doit faire vivre et pour ça il faut savoir s'adapter continuellement, innover et

être perméable au changement. Sur ce front, il est donc bon de souligner l'importance d'accompagner les cadres de l'ESS à penser, concevoir de **manière opérationnelle**, des modes d'expertise collective, de décision et d'organisation du travail en équipe qui prennent en considération la participation des personnes concernées de manière effective et pérenne. Permettre aux cadres de ce secteur de **trouver des espaces d'interconnaissance et de partage d'expériences au plan européen** sur cette question peut être un levier.

À cet égard, même pour les cadres intermédiaires des compétences sont nécessaires dans le développement et la stratégie d'entreprise, dans le développement de la méthodologie, dans l'analyse d'impact et dans la gestion d'un large éventail de parties prenantes, y compris les clients, les travailleurs et les bénévoles. Par ailleurs, alors que la professionnalisation est en hausse dans certains pays, il est nécessaire de **faire un effort constant pour mettre à jour les compétences des chiffres clés, comme dans le cas des cadres** car ils jouent le rôle de nœud central au sein des organisations et doivent être en mesure d'apporter des réponses à proposer à la direction de l'organisation, mais aussi à ses collaborateurs, notamment dans des contextes de forte pression comme dans le contexte du welfare, particulièrement exposés à des enjeux critiques complexes, comme par exemple la pandémie COVID-19.

La question de la mise à jour et de l'adaptation des compétences managériales est particulièrement importante lorsque le parcours d'attribution des rôles ne nécessite pas toujours que ces personnes aient une formation managériale avant d'exercer leurs fonctions de management d'équipe, il s'agit dans de nombreux cas de parcours de carrière au sein de l'organisation qui, en raison de l'ancienneté et les parcours de développement, permet de voir le rôle de manager attribué à ceux qui étaient auparavant éducateurs, infirmiers ou travailleurs sociaux, il faut donc investir dans l'acquisition de compétences avec une vision globale qui passe des valeurs à la gestion organisationnelle, en haut à la gestion économique et financière.

Encore, nous n'avons identifié dans aucun des systèmes de formation des pays étudiés une «perspective européenne», c'est-à-dire que le référentiel de compétences, pour mieux positionner les organisations de l'ESS dans un contexte européen, devrait avoir une connaissance générale de l'Europe sociale, de la législation, de la stratégie UE en matière d'économie circulaire et sociale, surtout pour ce qui concerne les droits des personnes handicapées, la Convention des Nations Unies et puis encore les priorités communautaires et plus en général l'écosystème de la coopération européenne qui intervient dans le domaine des services sociaux et médico-sociaux.

Ainsi, il apparaît important de soutenir les managers de l'ESS notamment dans leur posture managériale afin qu'ils puissent, au-delà des contextes nationaux et des réglementations internes, axer leur action sur la co-production, l'innovation et la recherche constante d'adéquation entre les changements de paradigmes et d'orientations et la qualité du travail.

Il apparaît notamment essentiel de centrer notre réflexion sur les savoir-faire, savoir-faire faire, savoir être et savoir-faire être des managers et ceci quelle que soit leur position dans l'organigramme (management de terrain ou plus stratégique) dans un contexte européen innovant et évolutif.

ANNEXES

Annexe nr. 1 – QUESTIONNAIRE COMCADES II

Annexe nr. 2 – PISTE / GUIDE POUR L'ORGANISATION DES FOCUS GROUPES

Annexe nr. 3 - SCHEME DE RAPPORT DES FOCUS GROUPES

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE COMCADES-II

formation des dirigeants de l'ESS (focus secteur handicap et intervention sociale)

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est un secteur d'entreprises multiformes qui portent dans leur démarche entrepreneuriale les valeurs de transformation et d'innovation sociale, économique et plus largement sociétale dans une volonté d'équité sociale et d'harmonie économique. Elles défendent par leurs fondamentaux les principes et valeurs de partage, d'éthique, de démocratie, de responsabilité sociétale. Ces entreprises connaissent aujourd'hui des transformations des modes de financement, de management et d'intensification de la concurrence qui génèrent un besoin spécifique de professionnalisation et de renouvellement des compétences de ses cadres et dirigeants.

Le projet GRUNDTVIG « COMCADES » (COMPétences spécifiques des CAdres/entrepreneurs De l'Économie Sociale) de 2008 a mis en évidence la diversité des situations de formation à travers le prisme de la formation des cadres ciblée sur l'intervention sociale, et il a permis de constater qu'il convient de former plus que jamais les managers de ces entreprises sur des organisations « agiles », capables de faciliter l'expression et la créativité des équipes, de gérer le changement.

Au sein du réseau ARFIE, un groupe de partenaires (Tricentenaire, APEMH, FAIRE ESS, AMPANS, FENACERCI, CERCIG, DEMETRA, CADIAI, ARFIE, Legacoop Sociali E-R) a **décidé de prendre le relais** et poursuivre le travail engagé en 2008 afin de:

- a) **Analyser et comparer les enjeux** et impacts de l'ESS dans les différents pays européens;
- b) **Préconise une formation et un nouveau référentiel européen** au bénéfice d'une «nouvelle gouvernance» qui met l'accent sur l'approche inclusive et co-productive;
- c) Donner un **profil européen aux managers de l'ESS**.

L'une des premières étapes de ce projet concerne l'Analyse et comparaison des différents contextes nationaux de formation et de certification pour les dirigeants de l'ESS. Cette production intellectuelle vise à ré-actualiser les besoins de formation sur le fond (validation des domaines de compétence) et sur la forme (méthodologie d'apprentissage), pour permettre au partenariat d'avancer et élaborer le référentiel et le programme de formation.

Le questionnaire présenté ci-après vise donc à recueillir information sur les systèmes de formation présentes dans votre Pays / Région pour les dirigeants de l'ESS.

Ce questionnaire est diffusé par l'intermédiaire du réseau ARFIE.

Le questionnaire est en principe anonyme, mais si vous souhaitez être informé sur les résultats de l'enquête et des prochaines étapes de la mise en œuvre du projet, n'hésitez pas à nous indiquer votre nom et votre adresse mail.

Informations personnelles

Pays / Région :	
Organisation / association :	
Position / rôle :	
Nom (optionnel) :	
E-mail (optionnel) :	

a) Quelles sont, à votre avis, les compétences qu'un dirigeant/cadre de l'ESS opérant dans le secteur des services sociaux pour personnes fragiles ou en situation de handicap doit-il/elle posséder?

b) Dans votre Pays/Région, quel système est en place pour la reconnaissance des compétences pour dirigeants/cadres de l'ESS opérant dans le secteur des services sociaux?

c) Est-ce que dans votre Pays/Région sont présents des parcours de formation pour dirigeants de l'ESS opérant dans le secteur des services sociaux?

OUI

NON

Si oui, veuillez fournir quelques informations supplémentaires pour permettre de les identifier :
Nom, organisateur, type de formation, durée

d) Quels sont les objectifs de ces parcours?

e) Comment sont organisées les modules de formation ?

f) Qui peut accéder à ces parcours professionnels?

g) Quel est le niveau de succès de ces parcours de formation en termes de professionnalisation et progression professionnelle?

h) Ces parcours sont-ils supportés par des fonds publics ou privés?

i) Avez-vous ou votre organisation déjà participé à des formations managériales?

OUI

NON

Si oui, veuillez préciser le type de formation suivie et les raisons qui vous ont amené à la suivre.

ANNEXE 2

PISTE POUR L'ORGANISATION DES FOCUS GROUPS

ÉLÉMENTS CLÉ:

- 2 groupes de discussion impliquant les principaux bénéficiaires de COMCADES 2;
- Nombre total de personnes participants dans la réalisation de l'activité « focus groups » : minimum 10 ;
- Les focus groups peuvent être organisés en personne ou à distance ;
- Peuvent également impliquer différentes personnes.

ORDRE DU JOUR:

Dans le cas du même focus group répété pour deux groupes différents de participants l'ordre du jour pourra être le suivant :

Présentation du projet : objectifs et résultats attendus (15 min)

Tour de table parmi les présents (10 min)

Présentation des résultats du questionnaire interne pour définir qui est le cadre de l'ESS (10 min)

Discussion entre les participants (45 min)

Bref rapport avec les points clés qui ont émergé de la discussion (10 min)

Salutations finales

Dans le cas de deux focus group avec le même group de participants on peut avoir deux différents ordres du jour et donc :

1^{er} focus group

Présentation du projet : objectifs et résultats attendus (15 min)

Tour de table parmi les présents (10 min)

Présentation des résultats du questionnaire interne pour définir qui est le cadre de l'ESS (10 min)

Discussion entre les participants (45 min)

Bref rapport avec les points clés qui ont émergé de la discussion (10 min)

Salutations finales

2^e focus group

Rappel des points clés qui ont émergé dans le première focus group (15 min)

Présentation des unités de compétence que le projet vise à constituer (10 min)

Discussion entre les participants sur les questions dédiée aux deuxième focus (45 min)

Bref résumé avec les points clés qui ont émergé (10 min)

Salutations finales

Durée totale : 1 heure et demie // 2 heures (tout dépendra du nombre de participants et de la participation réelle à la discussion)

QUESTIONS:

Quant à l'ensemble des questions à poser aux participants, deux alternatives sont proposées selon que le focus est adressé à un seul groupe de participants convoqué deux fois, ou s'il est décidé d'agir sur 2 groupes différents.

<p>Hypothèse 1: le même groupe de participants engagé à deux focus groups, qui seront donc convoqués à deux moments différents de réalisation du projet.</p>	<p>Hypothèse 2: deux groupes différents de participants engagé à deux focus groups, qui seront donc convoqués pour répondre aux mêmes questions.</p>
<p>Questions pour le premier focus group</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel genre de compétences possède le cadre de l'ESS aujourd'hui? • Comment sont-ils reconnus? • Quelles sont les compétences que le cadre de l'ESS doit posséder? • Quel parcours de formation doivent-ils entreprendre pour la reconnaissance? • Quelles activités effectue-t-il, et combien de son/sa temps est dédié à chacune activité? <p>Question pour le deuxième focus group (après la présentation des unités de compétence que le projet vise à constituer)</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'agit-il de compétences qui répondent aux besoins et défis de l'organisation actuelles? • Pensez-vous qu'elles sont suffisantes pour jouer le rôle de cadre? • Souhaitez-vous participer à un cours de formation sur ces sujets? • Pensez-vous qu'il soit nécessaire que le cours mène à l'obtention d'une certification / qualification pour travailler dans le secteur? 	<p>Questions pour les deux focus group</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel genre de compétences possède le cadre de l'ESS aujourd'hui? • Comment sont-ils reconnus? • Quelles sont les compétences que le cadre de l'ESS doit posséder? • Quel parcours de formation doivent-ils entreprendre pour la reconnaissance? • Quelles activités effectue-t-il, en combien de temps? • Avez-vous des collaborations avec des institutions de formation qui s'occupent de ce type de compétences?

ANNEXE 3

SCHEME DE RAPPORT DES FOCUS GROUPES

DONNÉES

PARTENAIRE ORGANISATEUR	
DATE ET LIEU	
CONDUCTEUR / S DU FOCUS	
AUTEUR DU RAPPORT	

PARTICIPANTS

NOMBRE DE PARTICIPANTS <i>(Au moins 5 personnes dans le cas de focus groups organisé avec groupes différents)</i>	
TYPE D'ORGANISATIONS REPRÉSENTÉES	
RÔLE COUVERT AU SEIN DE L'ORGANISATION	

INTRODUCTION

Décrivez brièvement l'objectif du groupe de discussion (s'il est réalisé spécifiquement pour COMCADES 2 ou si dans une autre réunion), comment la session de travail a été organisée, en indiquant les méthodologies utilisées et le choix des participants à inviter à la session.

RÉSULTATS DU GROUPE FOCUS

Pour chacune des questions / sujets de discussion, rapportez une brève description des discussions faites par le groupe de travail.

QUESTION //THÈME DE DISCUSSION <i>(voir la piste d'organisation du groupe de discussion)</i>	RÉSULTAT DE LA DISCUSSION

CONSIDÉRATIONS FINALES DE L'ORGANISATEUR
