



PUBLICATION FINALE

PRODUCTION INTELLECTUELLE 4



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTRODUCTION

L'économie sociale et solidaire (ESS) place l'humain au centre et oriente ses activités vers des objectifs de solidarité et d'utilité sociale. Au cours des deux dernières décennies, nous avons assisté à des changements significatifs en Europe dans la manière d'organiser et de fournir des services aux groupes défavorisés, et en particulier aux personnes en situation de handicap. Les services doivent maintenant considérer de nouveaux éléments tels que l'inclusion sociale, le respect des droits fondamentaux des bénéficiaires, l'ouverture des services à l'environnement social et leur proximité avec la communauté. Ces nouveaux éléments ont un impact sur les compétences requises des professionnels intervenant auprès des personnes à besoins spécifiques, ainsi que sur la gestion des services et sur la structure des instances dirigeantes.

Ce besoin de formation et de professionnalisation du personnel peut être vu dans une perspective plus large en s'adressant à l'ensemble du secteur de l'économie sociale et solidaire. Il est donc plus que jamais nécessaire de doter les responsables des services (managers, cadres, coordinateurs) d'une formation de haut niveau axée sur des organisations "agiles", capables de faciliter l'expression et la créativité des équipes, de gérer efficacement les changements, et fournir des services de qualité aux bénéficiaires des services qui respectent leurs droits et prérogatives.

Suite à une première analyse des différents systèmes de formation professionnelle dans le secteur social au niveau européen (projet COMCADES), un groupe d'organisations appartenant au réseau ARFIE s'est engagé à développer une nouvelle action innovante



(projet COMCADES-2) visant à analyser les besoins de formation du secteur social et développer une formation professionnelle de dimension européenne pour les managers et responsables de services des entreprises de l'ESS actives dans le domaine du handicap (secteur sanitaire et social) et à la tester dans des modules-pilotes dédiés, dans chaque pays concerné.

Trois ans, et plusieurs heures de travail plus tard, nous sommes donc heureux de vous présenter les résultats de cette aventure appelée COMCADES-2, par la voix de ses protagonistes.

1. LES DIFFÉRENTS CONTEXTES NATIONAUX DE FORMATION ET DE CERTIFICATION DANS LE CADRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

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. Ces organisations défendent par leurs fondamentaux les principes et valeurs de partage, d'éthique, de démocratie, de responsabilité sociétale. Pour autant, elles 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.

Le contexte de l'ESS est en train de subir des changements importants: on peut assister, à une tendance des sociétés inclusives à la décomposition des secteurs dans certains pays; ailleurs on voit l'augmentation de la taille des structures et le développement consécutif de sociétés de services qui assurent des fonctions de support, ce qui 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; dans le secteur des services médico-sociaux et socio-sanitaires on peut également enregistrer un passage à la

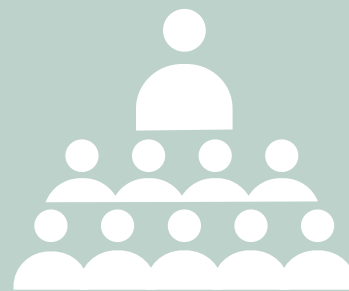
désinstitutionalisation, qui nécessite le développement de services «hors les murs», directement au domicile des usagers, qui mettent en évidence la nécessité d'adapter les compétences des opérateurs et des coordinateurs/ cadres avec des connaissances et compétences multicartes, notamment secteur social et contraintes légales, accompagnement social de l'utilisateur, la gestion d'entreprises commerciales avec les 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 dans la première phase du projet, mettent en évidence la nécessité de travailler pour que le profil des managers de l'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 en situation de handicap et les personnes âgées.

D'après diverses enquêtes menées au niveau européen telles que «Les entreprises sociales et leurs écosystèmes en Europe. apport de synthèse comparatif»^[1] publié par la Commission européenne, le principal défi

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

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, à 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 et porteurs de responsabilités de ce secteur de trouver des espaces d'interconnaissance et de partage d'expériences sur le plan européen sur cette question peut être un levier.



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 leurs 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.

[1] [https://www.google.com/url?](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuvj4WBaxUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3Dfr&psig=AOvVawOR8KcSVopECUq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449)

sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuvj4WBaxUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3Dfr&psig=AOvVawOR8KcSVopECUq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449

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, jusqu'à la gestion économique et financière.

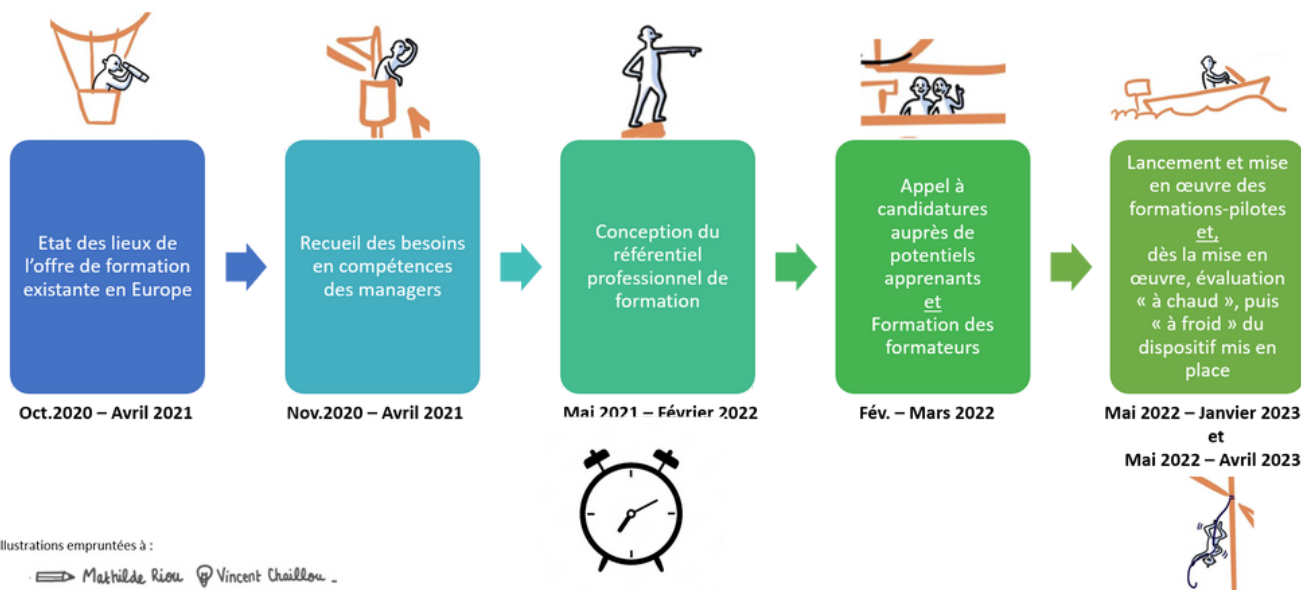
Pendant notre recherche, nous n'avons identifié dans aucun des systèmes de formation des pays de l'UE étudiés une « perspective européenne », c'est-à-dire que le référentiel de compétences, pour mieux positionner les organisations de l'ESS dans un contexte européen, doit avoir une

connaissance générale de l'Europe sociale, de la législation, de la stratégie UE en matière d'économie circulaire et sociale, et, surtout pour ce qui concerne les droits des personnes en situation de handicap, de la CNUDPH et enfin des priorités communautaires et plus en général l'écosystème de la coopération européenne qui intervient dans le domaine de 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 d'un côté, et la qualité du travail, de l'autre côté.

Il est donc 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.



2) Quels ont été les moments clés dans l'ingénierie de ce projet ?



2. LES DOMAINES DE COMPÉTENCES

Le public cible du projet COMCADES-2 est composé des directeurs, cadres, coordinateurs, et plus en général des porteurs de responsabilités managériales de l'économie sociale et solidaire dont les domaines de responsabilité sont très généraux mais qui peuvent synthétiquement être décrits comme suit (liste non-exhaustive et dépendant du niveau de responsabilité dans l'organisation):

Domaines de responsabilité - compétences générales:

- Il pilote le projet de l'organisation dont il a la responsabilité, en associant toutes les parties prenantes dans le cadre d'une démarche coopérative et co-productive.
- Il participe aux réflexions stratégiques menées au sein de son organisation.
- Il manage un (ou plusieurs) collectif(s) de travail et de vie.
- Il participe à l'élaboration du budget, aux négociations éventuelles avec les financeurs et les donneurs d'ordre; il assure également le suivi des ressources (financières, matérielles, humaines...) mises à sa disposition.
- Il veille à la performance de son organisation tout en affectant les résultats économiques à son objet social (= l'inclusion des personnes accompagnées).
- Il est garant, au sein de son organisation, de la qualité des services offerts et prestés en faveur des personnes accompagnées.
- Il est amené à rechercher de nouveaux financements.
- Il représente son organisation à l'extérieur et œuvre à une plus grande visibilité du secteur de l'économie sociale et solidaire sur son territoire.
- Il cultive son réseau partenarial à partir d'une bonne connaissance de son écosystème et vise à avoir un impact sociétal et environnemental durable.



Domaines de responsabilité - compétences spécifiques (en lien avec les compétences générales):

- Il est porteur et vecteur de l'éthique et des valeurs de son organisation.
- Il s'intéresse aux nouvelles données socio-économiques, telles que l'économie circulaire.
- Il s'entoure de collaborateurs disposant des compétences adéquates; il s'adapte également aux équipes en présence.
- Il est ouvert aux échanges sur les pratiques, y compris au niveau européen.

Sur cette base, et en suivant les éléments recueilli grâce à une enquête européenne et plusieurs sessions de focus groups avec toutes les parties prenantes impliquées, le partenariat a développé un référentiel européen de formation lié à un programme de formation professionnalisant destiné aux dirigeantes et/ou cadres de l'ESS opérant dans le domaine social, médico-social et sanitaire à niveau européen.

3. OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET OPÉRATIONNELS DE LA FORMATION (LE RÉFÉRENTIEL)

Le cœur du projet COMCADES-2 peut être identifié dans le référentiel de formation, le travail de tout le partenaire en aval de son élaboration, et sa mise en œuvre via des pilotes dédiés.

Les évolutions du contexte spécifique aux organisations exerçant dans le secteur du handicap et plus largement dans les champs sociaux, médico-social et sanitaire à l'échelle européenne, ont un impact sur les compétences attendues des dirigeantes 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. Les travaux réalisés dans le cadre de la Production intellectuelle, à savoir l'analyse des différents contextes nationaux de formation et de certification dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire, 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 avec nécessité de travailler à partir de plusieurs établissements ou services - Développement des fonctions supports - Renforcement des logiques gestionnaires.
- Tendance à la désinstitutionnalisation - qui passe par le développement de services « hors les murs », soit au domicile des usagers, soit dans les lieux et espaces fréquentés par ces derniers, et qui met en évidence la nécessité d'adapter les compétences des intervenantes et l'approche à l'utilisateur/client.

Ces transformations ont un impact sur le travail des directeur.trice.s et des cadres, avec la nécessité de trouver l'équilibre entre qualité de l'accompagnement proposé aux usagers et équilibre économique de la structure.

Le référentiel de formation élaboré par le partenariat COMCADES-2 vise à poser des bases solides pour une formation à destination des dirigeant.e.s et/ou cadres de l'ESS opérant dans le domaine social, médico-social et sanitaire au sein de l'Union Européenne. Derrière de ce travail, il y a l'ambition de contribuer à la pensée d'une forme d'Europe sociale : créer un réseau européen de décideur. euse.s dans l'ESS qui partagent et diffusent à leur tour les valeurs et outils propres à ce secteur. Ce référentiel professionnel de formation intègre ainsi la dimension européenne comme un axe structurant de la formation : il s'agit de permettre aux apprenant.e.s d'en maîtriser les enjeux, les logiques ainsi que les ressources stratégiques.

Il y a un enjeu à développer une proposition de formation qui permette de développer des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être, dans une démarche d'interconnaissance affirmée à l'échelle européenne, sur des axes transversaux et sur des compétences managériales stratégiques et participatives spécifiques, respectueuses des valeurs de l'ESS:

1. Compétences transversales

Posture professionnelle

Enrichir sa posture professionnelle, à travers l'échange de pratiques.

Questionner son rôle et ses fonctions dans une visée participative et de co-construction.

Connaître ses limites, veiller à déléguer et faire preuve d'adaptabilité.

Gérer l'incertitude et s'adapter en contexte de crise et de risques.

Actualiser ses connaissances et se former tout au long de la vie.

Innovation sociale et partenariale

Faire preuve de créativité dans des contextes en évolution constante.

Faire vivre l'intelligence collective, dans les instances de gouvernance et les équipes.

Promouvoir des pratiques inclusives, participatives et co-productives.

Développer une approche transversale et pluridisciplinaire dans l'accompagnement des publics cibles.

Développer des réseaux professionnels au niveau européen.

2. Les compétences managériales, stratégiques et participatives spécifiques :

Les contenus sont inscrits dans une logique d'enrichissement des pratiques et de développement de compétences à l'échelle européenne. Cette proposition a, pour point de départ, une proposition en 4 modules sous la forme de 4 sessions d'une semaine chacune (soit une formation de 120 h).

Les modules sont initialement nommés comme suit:

1. L'élaboration et la conduite stratégique d'un projet
2. La gouvernance et la gestion des ressources humaines
3. La gestion économique, financière d'une association, d'un établissement ou d'un service
4. L'intervention sociale sur un territoire, dans le contexte de la crise sanitaire

De ce fait, l'ensemble des organisations, parties prenantes du projet, souhaite que le public cible puisse conforter des compétences managériales (savoir, savoir-faire, savoir être, savoir-faire faire) ainsi schématiquement résumées:



4. LE PROGRAMME DE FORMATION COMCADES2

Le programme de formation COMCADES2, visant à donner application au référentiel de formation, a été construit sur 4 modules portant sur des sujets considérés prioritaires dans la gestion d'une organisation.

Module 1 - L'élaboration et la conduite d'un projet stratégique

Elaborer et conduire un projet dans sa dimension stratégique et opérationnelle, dans le secteur de l'ESS.

Le focus de ce premier module est sur la construction et mise en œuvre d'un projet – stratégique, opérationnel – innovant, appliqué au contexte spécifique de l'ESS en Europe et mesurable en termes d'impacts (économique, social, environnemental). Plus précisément les objectifs pédagogiques spécifiques à ce module visent à permettre aux futurs formés de:

- Etre en capacité d'alimenter activement une réflexion stratégique ou opérationnelle au sein de son organisation, une réflexion qui soit respectueuse des valeurs de l'ESS.
- Savoir élaborer un diagnostic (organisation, population,...) et savoir questionner le projet (stratégique, opérationnel) de son organisation en impliquant à bon escient les parties prenantes dans les différentes étapes de la co-production du projet (de sa mise à plat à son évaluation).
- Consolider sa connaissance et sa pratique des méthodes et outils de la co-production ainsi que des méthodes et outils d'évaluation, de mesure de l'utilité sociale.
- Profiter de la dimension européenne du projet de formation pour s'inspirer d'expériences développées à l'échelle internationale et développer sa capacité à être en veille sur son environnement local, national et européen.

Module 2 - La gouvernance et la gestion des ressources humaines: faire vivre et grandir des collectifs de vie et de travail.

Ce module se concentre sur la posture professionnelle, être porteur et vecteur des valeurs et de l'éthique de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques de management au quotidien. Ceci implique en particulier d'animer une gouvernance respectueuse du projet stratégique de l'organisation et de renforcer le pouvoir d'agir (l'empowerment) de ses collaborateurs.

Module 3 - La gestion économique, financière d'une association, d'un établissement ou d'un service: Adopter des modes de gestion responsables et durables.

Le focus de ce module a été de se saisir des enjeux économiques et financiers propres à l'économie sociale et solidaire en Europe au profit d'un accompagnement de qualité aujourd'hui et demain, et permettre ainsi aux apprenants de:

- Maîtriser les enjeux économiques, financiers et logistiques de leur organisation.
- Suivre de façon plus agile, à partir de données clé (=indicateurs), l'activité de leur organisation et ses évolutions. En mesurer les impacts économiques, en s'appuyant autant que faire se peut sur des outils digitaux et/ou numériques.
- Maîtriser les techniques et outils de recherche de financements (ou de cofinancements) innovants.
- Renforcer ses capacités à évaluer les moyens dont l'organisation a besoin pour mettre en œuvre son projet.
- Renforcer ses capacités à négocier ces moyens, que ce soit en interne ou en externe.

Module 4 - L'intervention sociale sur un territoire, dans le contexte de la crise sanitaire. De la crise à la reprise: qualité et innovation de l'intervention sociale sur les territoires.

L'objectif de ce module a été de s'appropriier, avec distance et recul, des enseignements d'une crise telle que la crise sanitaire associée au Covid-19 pour poursuivre son intervention sociale de manière pérenne et durable sur son territoire, et ainsi permettre aux apprenants de:

- Identifier leur écosystème aux différents niveaux (local, national, européen) et repérer les ressources internes et/ou externes mobilisables durablement (partenariats, certifications, labels...), y compris en période de crise sanitaire, pour la pérennité de leur organisation.
- Identifier les opportunités, les contraintes, les risques auxquels leur organisation a été/ st sera confrontée dans cet écosystème dans un cas tel que celui de la crise Covid-19.
- Quel que soit le contexte, être en capacité de continuer à innover et de valoriser le savoir-faire de leur organisation dans un objectif de qualité du service rendu aux personnes accompagnées.
- Apprendre à rebondir à l'issue d'une crise, à titre professionnel et à titre personnel; pouvoir faire preuve de résilience et d'anticipation.

5. L'APPLICATION DU PROGRAMME DE FORMATION: RECOMMANDATIONS DE CHAQUE PAYS IMPLIQUÉ DANS LE TEST

Le référentiel et le programme de formation développés dans la Production Intellectuel n. 2 ont été testés par des modules pilotes en forme d'évènements de formation (mobilités mixtes).

Après avoir développée le référentiel de formation, le partenariat a également développé des modules de formation afin de tester le référentiel et voir son efficacité dans un contexte de formation réel, ainsi que pour recueillir des informations et des retours pour identifier d'éventuelles faiblesses ou des parties qui nécessitent une amélioration ou une correction:

- Module 1 : Élaborer et conduire un projet stratégique dans le secteur de l'ESS ;
- Module 2 : Gouvernance Ressources Humaines ;
- Module 3 : Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service ;
- Module 4 : Gestion des risques (dont sanitaire) et qualité du service rendu aux personnes.

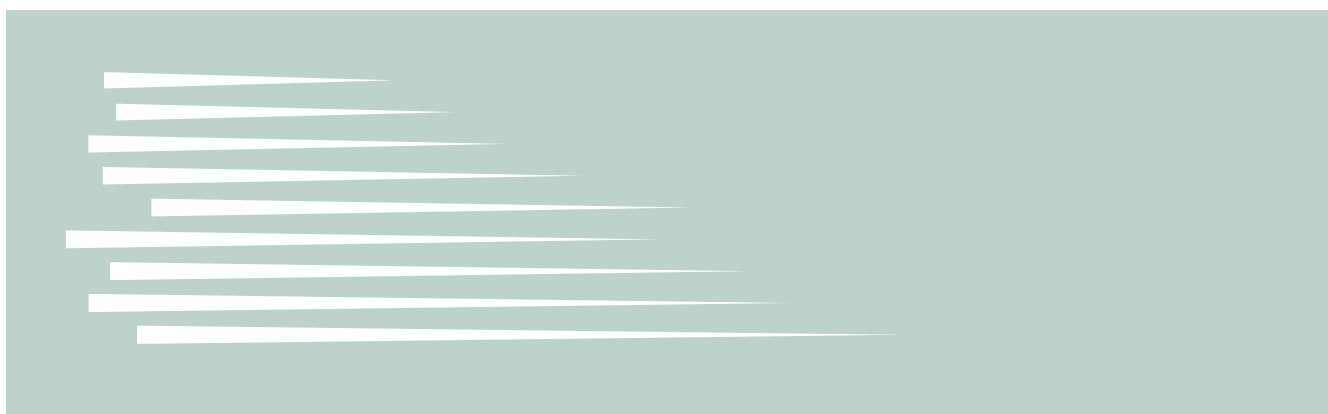
Les contenu des modules a été aussi pré-testé par le partenariat à l'occasion d'une formation pour les formateurs (Formation Courte Durée) qui a permis aux partenaires de réviser les modules et d'organiser leur développement avec les formateurs qui y ont participé. La session de pré-test a été un moment fondamental pour finaliser l'organisation et le déroulement des pilotes et ajouter des éléments clés pour les rendre plus efficaces:

- Un glossaire des concepts principaux à partager avec les apprenants avant les pilotes et élaboré avec contributions de tous les partenaires ;
- Une session d'échange des bonnes pratiques à tenir dans chaque pilote pour favoriser l'apprentissage via différentes expériences : Dans chaque module 4 apprenants (différents dans chaque module) ont été chargé de présenter des expériences provenant de leurs organisations et en relation à la thématique du module ;
- L'identification des experts dans les domaines concernés chargé à intervenir dans les formations.

Chaque module de formation a vu la participation d'experts du secteur et a été enrichi par une série de visites sur le terrain permettant aux apprenants de voir l'application concrète des aspects étudiés, ainsi que se confronter avec une réalité de gestion d'un établissement de l'ESS différent. Chaque module a vu aussi l'implication directe des apprenants qui ont présenté des bonnes pratiques provenant de leurs territoires sur des sujets liés à la thématique de la formation.



Les pilotes ont ensuite été évalués sous trois différents angles afin d'obtenir des retours par rapport aux apprenants, aux formateurs et aussi aux partenaires impliqués dans le projet. Le déroulement des pilotes et le processus d'évaluation ont permis de recueillir des éléments importants pour pouvoir mettre à jour le référentiel et le programme de formation, mais aussi pour avancer des conclusions par rapport à l'expérience COMCADES-2 et la formation mise en place.



CONCLUSIONS

Le Projet COMCADE-2 est né pour donner une réponse aux questions laissées ouvertes par le projet COMCADES de 2008. Ce projet préconisait que:

- Il convient de former les managers des entreprises sociales sur des organisations «agiles», capables de faciliter l'expression et la créativité des équipes, de gérer le changement.
- La diversité des situations de formation des cadres de l'ESS n'ont quasi aucun référentiel commun.
- Il est nécessaire de développer les compétences spécifiques au travers un référentiel de formation commun, pour remédier à la faible dimension européenne des formations existantes.

Le partenariat COMCADES-2 a voulu donc prendre le relais et mener une action visant à:

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

Trois ans, et plusieurs heures de travail plus tard, on peut affirmer que COMCADES-2 peut-être considéré une bonne pratique au niveau européen en termes d'innovation sociale. En effet, COMCADES-2 a été:

- Un projet expérimental de formation dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire, et plus particulièrement dans celui de l'accompagnement des personnes en situation de handicap.
- Avec des partenaires européens issus de 6 pays différents: la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie, le Luxembourg et le Portugal.
- Avec des apprenants-managers et des formateurs issus également de 5 pays différents et ayant, chacun, leur individualité propre et un parcours professionnel unique.
- Et une volonté forte des parties prenantes (fédérations d'employeurs, employeurs, managers et apprenants-managers, formateurs-intervenants...) d'ancrer cette expérimentation à la fois dans les réalités professionnelles et dans une réponse au plus près des besoins des managers, croisée avec des apports théoriques et méthodologiques choisis.

Cette expérience a vu un groupe de professionnels de la formation et du secteur social travailler sans arrêt pendant trois ans pour construire et délivrer un référentiel et une formation pour managers du secteur social.

“Il est nécessaire de développer les compétences spécifiques au travers un référentiel de formation commun, pour remédier à la faible dimension européenne des formations existantes.”

“Avec l’ambition de contribuer à la pensée d’une forme d’Europe sociale, c’est-à-dire imaginer un réseau européen de décideur.euse.s dans l’ESS qui partagent et diffusent à leur tour les valeurs et outils propres à ce secteur, il est possible d’imaginer une formation horizontale ”

C’est difficile d’imaginer une seule formation valable pour tous les porteurs de responsabilités du secteur sociale en Europe, les différences entre Pays et Régions étant parfois profondes. En effet, pendant cette activité de recherche, il n’a pas été possible d’identifier, dans aucun des systèmes de formation des pays de l’UE 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, doit 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 en situation de handicap, la CNUDPH 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. Avec l’ambition de contribuer à la pensée d’une forme d’Europe sociale, c’est-à-dire imaginer un réseau européen de décideur.euse.s dans l’ESS qui partagent et diffusent à leur tour les valeurs et outils propres à ce secteur, il est possible d’imaginer une formation horizontale penchée sur les fondamentaux de la gestion d’une organisation, sur la Convention des Nations Unies, les droits fondamentaux européens ainsi que les documents d’orientation de l’action des Institutions et des États membres comme la Stratégie européenne pour personnes en situation de handicap, et enrichie par des échanges et des visites sur le terrain qui puissent donner une dimension concrète au management appliqué à la réalité spécifique de tel pays. Ces visites et échanges ont été l’un de points de force de notre projet, qui ont permis d’apprendre comment les managers du secteur sociale opèrent dans les pays impliqués et améliorer ainsi la posture professionnelle des apprenants par rapport à:

- Apprendre à mieux se connaître en tant que manager. Réfléchir sur son rôle, sur son positionnement et sur sa posture. Prendre conscience de son champ de responsabilités dans son organisation et, plus globalement, dans la société
- Améliorer ses compétences pour faire vivre et grandir un (des) collectif (s) de vie et de travail : au sein de son organisation ; dans son environnement externe.
- Promouvoir des pratiques inclusives, participatives et co-productives.
- A partir des différents modèles économiques existants, s’approprier les questions de performance économique et être porteur d’innovations. Les mettre au service du projet et de ses finalités : l’inclusion des personnes accompagnées au sein de la société.
- Développer sa capacité à faire vivre, dans toutes les dimensions de son activité, les valeurs et l’éthique de l’économie sociale et solidaire au sein de son organisation et sur son territoire, y compris en période de crise.

Les travaux réalisés dans le cadre de COMCADES 2 ont permis d'affiner, d'identifier et d'affirmer des points prioritaires dans la construction d'un parcours de formation européen pour professionnels de l'ESS:

- *Besoin de professionnalisation* – Le secteur de l'ESS, et en particulier celui qui comprend les services sociaux pour personnes en situation de handicap, nécessite des figures professionnelles qui doivent être formées et qualifiées pour offrir un soutien adéquat aux besoins des personnes.
- *Société inclusive* – Suite à une tendance au décloisonnement des secteurs, il est nécessaire de développer la multidisciplinarité, reliant différentes cultures professionnelles (protection des mineurs, lutte contre l'exclusion, santé, handicap, etc.) et favorisant la construction d'un langage commun entre professionnels spécialisés dans les différents domaines de vie des usagers.
- *Besoin de renforcer la logistique gestionnaire*: on assiste à une augmentation de la taille des structures avec nécessité de travailler à partir de plusieurs établissements ou services, mais aussi à une capillarisation de l'offre afin de satisfaire tous les besoins de prise en charge.
- *Besoin d'avoir une offre adaptée dans le respect de la CNDPH*: on peut remarquer une tendance à la désinstitutionnalisation, qui passe par le développement de services dits de communauté « hors les murs », soit au domicile des usagers, soit dans les lieux et espaces fréquentés par ces derniers, et qui met en évidence la nécessité d'adapter les compétences des intervenant.e.s et l'approche à l'utilisateur/client.
- *Besoin de garantir une gestion économique efficace sans compromettre l'offre*: les transformations qui touchent le secteur social ont un impact sur le travail des directeurs.trice.s et des cadres, mais aussi sur les finances des structures, et rendent nécessaire une gestion économique et financière efficace, transparente et ouverte aux modèles de développement qui envisagent la durabilité à 360°, mais qui ne compromettent pas l'offre et la qualité de l'accompagnement.
- *Valoriser le management*: Il est nécessaire de mettre en exergue les figures professionnelles des dirigeants et des « coordinateurs de services » ainsi que leurs responsabilités complexes et en lien étroit avec la qualité des services, en donnant une réponse formative au plus près des besoins en compétences des managers. Les dirigeant.e.s et cadres doivent s'adapter en permanence à des contextes changeants, des situations de crise (exemple la pandémie) ou d'urgence complexes. Cela nécessite de faire preuve "d'agilité" et de créativité ou d'innovation.
- *Favoriser les échanges et l'expérience sur le terrain*: Il faut garder un ancrage dans les réalités professionnelles, en particulier à travers de nombreuses visites-terrain et des « échanges de bonnes pratiques » organisés systématiquement dans chaque module. Le croisement des regards entre professionnels et les échanges d'expériences au-delà des frontières sont un

élément d'enrichissement fondamental pour un professionnel avec des responsabilités de direction ou de coordination. La possibilité d'échanger des expériences avec d'autres professionnels au niveau européen contribue à créer un sentiment de valorisation de son rôle professionnel, mais permet aussi en même temps de développer une conscience européenne commune également dans le secteur des soins et supports aux personnes en situation de handicap.

- *Favoriser une approche formative hybride:* Il faut penser à un modèle de formation-hybride adaptée au contexte local et riche de toute cette diversité européenne, mais qui puisse compter sur une formation classique de niveau européen enrichie de visites de terrain et d'échanges des bonnes pratiques.
- *Favoriser la visibilité du secteur social:* il est important d'attirer l'attention - également au niveau politique et de l'opinion publique - sur l'importance d'acquérir des compétences managériales dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Il sera ainsi possible d'améliorer l'attractivité du secteur des services à la personne, qui depuis la pandémie COVID connaît un déclin de vocations des jeunes talents.

Ce référentiel professionnel de formation intègre ainsi la dimension européenne comme un axe structurant de la formation : il s'agit de permettre aux apprenant.e.s d'en maîtriser les enjeux, les logiques ainsi que les ressources stratégiques.



COMCADES-2

(Compétences spécifiques des Cadres / entrepreneurs de l'Economie Sociale - Projet de partenariat stratégique KA2, projet n. 2020-1-LU01-KA202-06325) est un projet soutenu par le programme Erasmus+ de L'Union Européenne



Erasmus+

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs.

La Commission européenne ne peut en aucun cas être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans cette production.