



**COMPétences spécifiques des Cadres / entrepreneurs De**

**l'Economie Sociale II**

**COMCADES 2 – KA2 2020-1-LU01-KA202-063251**

**Production intellectuelle 3**

**PILOTAGE DU REFERENTIEL PROFESSIONNEL DE FORMATION**

**Rapport**



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne

- 1. Introduction**
- 2. Le pilotage du référentiel**
- 3. L'organisation des pilotes**
- 4. Le développement des pilotes**
- 5. L'évaluation des pilotes**
- 6. Annexes**

## 1. Introduction

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 ayant la formation professionnelle et l'inclusion sociale au cœur de leurs activités ([Tricentenaire](#), [APEMH](#), [FAIRE-ESS](#), [AMPANS](#), [FENACERCI](#), [CERCIG](#), [DEMETRA](#), [CADIAI](#), [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) Préconiser une formation et un nouveau référentiel européen à tester dans des pilotes dans chaque pays concerné et qui met l'accent sur l'approche inclusive et co-productive ;
- c) Donner un profil européen aux managers de l'ESS.

Le travail mené lors de la PI2 a permis au partenariat de développer le référentiel de formation et un programme basé sur 4 modules visant à poser les bases d'une formation européenne à destination des dirigeant.e.s et/ou cadres de l'ESS opérant dans le domaine social, médico-social et sanitaire.

Ces référentiel et programme de formation ont donc été testés par des modules pilotes en forme d'évènements de formation. Cinq sessions de formation ont été organisées pour tester la formation développée dans la production intellectuelle n2:

- un Événement conjoint de formation du personnel de courte durée pour le staff des organisations partenaires (formation des formateurs) visant à pre-tester, évaluer et finaliser les modules ;
- quatre Mobilités mixtes des apprenants (pilotes) pour tester le référentiel et le programme de formation, avec des apprenants identifiés avec une sélection auprès des partenaires.

Ces pilotes ont aussi enrichi par un processus d'évaluation approfondie organisé sur plusieurs niveaux, afin d'évaluer la qualité et l'efficacité du référentiel et du programme de formation, et obtenir les informations nécessaires pour les améliorer.

## **2. Le pilotage du référentiel**

Le référentiel et le programme de formation développés dans la Production Intellectuelle n. 2 ont été testés par des modules pilotes en forme d'événements de formation (mobilités mixtes). La formation pilote a été donc organisée en 4 modules de formation :

- 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.

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 afin d'identifier d'éventuelles faiblesses ou des parties qui nécessitent une amélioration ou une correction. Les contenus des modules ont été élaborés lors de la Production Intellectuelle n. 2, et ils ont été pre-testés par le partenariat à l'occasion d'une formation pour les formateurs (Formation Courte Durée) organisée au Luxembourg en mars 2022 par APEMH-UFEP en collaboration avec FAIRE-ESS. Cette pre-test a permis aux partenaires de réviser les modules et d'organiser leur développement avec les formateurs qui ont participé (voir rapport en annexe).

La session de pre-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.

Afin de valoriser la dimension européenne du projet et de jouer la fameuse « carte de la diversité », le partenariat a décidé de :

- Mettre à disposition des formateurs et des apprenants les textes internationaux et européens en lien avec le projet.
- Partager systématiquement les pratiques innovantes / inspirantes des apprenants au cours des modules de formation (4 par module).
- Demander aux formateurs de faire régulièrement les liens entre les orientations européennes et les réalités de terrain

Tout le matériel partagé pendant les pilotes a suivi le format graphique fourni par le partenariat, ce qui a donné une unité graphique aux quatre différents modules.

Cette première formation interne a été un moment importante pour le partenariat a permis aux partenaires une confrontation sur le contenu et validation pratique des module de formation qui seront testé et, si nécessaire, modifié pour le délivrer efficacement lors de pilotes et elle a permis d'obtenir les résultats suivants:

- 1) S'appropriier le projet COMCADES-2 :Le glossaire des formateurs pour la formation, une choix de mots et de concepts compris par tous les partenaires qui s'est traduit en une trentaine de mots clés à partager avec les formateurs et les apprenants ;
- 2) S'appropriier ensemble les contenus du référentiel de formation : élaboration et mapping du dispositif de formation ;
- 3) La posture du formateur dans le cadre de ce projet : la posture, les méthodes et les outils du formateur ;
- 4) La boite à outils du formateur COMCADES-2 : partage entre formateurs sur la boite à outils à utiliser dans le cadre des pilotes ;

- 5) Évaluation : système d'évaluation à suivre pendant les pilotes (à chaud avec les apprenants, à froid après les pilotes, évaluation par les formateurs, feedback des partenaires) ;
- 6) Appel à candidature pour les participants à la formation.

### **3. L'organisation des pilotes**

Les pilotes ont été organisés en 4 sessions de formation afin de tester le référentiel et la formation développées dans la production intellectuelle n2.

Les formateurs ont été identifiés auparavant par tous les partenaires responsables des formations et ils ont été invité, en présentiel ou en vidéo-conférence, à participer à la session de Formation Courte Durée (Formation pour les Formateur) afin de prendre connaissance directe avec la formation et aider les partenaires à la rendre plus accessible lors des pilotes. Chaque formation a été enrichie par l'intervention d'un expert dans les sujets propres à chaque module. Les experts ont été identifiés par chaque partenaire responsable de formation et leurs noms et CVs partagés avec le partenariat qui a donné son avis. En outre, pendant le déroulement de chaque module, quatre apprenants (différents dans chaque module) ont été chargé de présenter des bonnes pratiques provenant de leurs territoires sur des sujets lié à la thématique de la formation.

Les apprenants ont été choisi à travers un appel à candidature (Annex n. 1) publié par toutes les partenaires dans leurs réseaux avec un module pour postuler (Annex n. 2). L'appel à candidature a été partagé en français et anglais, ainsi que dans les langues nationales. Les candidatures ont ensuite été discutées par les partenaires lors d'un conférence vidéo organisé au début avril 2022. Les candidats choisis ont ensuite été invités à signer une « Convention de formation professionnelle continue » élaboré par le partenariat (Annex n.3).

Chaque module de formation a vu la participation d'experts du secteur et a été enrichie 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 différent de gestion d'un établissement de l'ESS. Chaque module à vue aussi l'implication directe des apprenants qui ont présenté des bonnes pratiques provenant de leurs territoires sur des sujets lié à la thématique de la formation.

ROAD TO ITALY – BOLOGNA

- Casa tra le nuvole : projet expérimental prévoyant le développement de logements autonomes pour personnes en situation de handicap - OPEN GROUP.
- Montebello : centre socioprofessionnel pour personnes présentant des déficiences psychophysiques - OPEN GROUP.
- Arboreto : centre d'accueil de jour avec laboratoires socio-professionnels – CADIAI.
- Spazio Donna et centre pour l'autonomisation des femmes – CADIAI.

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

ROAD TO PORTUGAL – GUARDA

- Futurs logements collaboratifs avec un mode de financement innovant – CERCIG (17 chambres, espaces communautaires et services partagés).
- Structure d'accueil pour personnes âgées (44 places), service de maintien à domicile (52 personnes) et centre de jour (16 personnes) – reprise par CERCIG après une faillite financière.
- Projet de création en cours d'un hébergement ciblé, urgent et temporaire pour les victimes de violence conjugale – CERCIG
- Ferme exploitée par CERCIG avec un centre de formation professionnelle intégré, un centre équestre, un centre de production de plants et des logements autonomes.

MODULE 3 – Gestion économique, financière et logistique : adopter des modèles responsables et durables

ROAD TO FRANCE – MONTPELLIER

- ESAT L'Envol – Etablissement et Service d'Aide par le Travail

MODULE 2 – Faire vivre et grandir des collectifs de vie et de travail dans le secteur de l'ESS

ROAD TO SPAIN – MANRESA

- Le Garden.
- Structures résidentielles pour enfants (Pinet, Turo et Caseta).
- Les services proposés à Suria ainsi que le projet « La Parada » (un projet social et communautaire).

MODULE 4 – De la crise à la reprise : qualité et innovation de l'intervention sociale sur les territoires

## 4. Le développement des pilotes

### ➤ Module 1 : Élaborer et conduire un projet stratégique dans le secteur de l'ESS.

Le premier module de formation a été organisé par le partenaire italien DEMETRA et il s'est déroulé du 16 au 20 mai 2022 à Bologna. Le focus de ce module a été sur les indispensables de la gestion de projets co-productifs / participatifs dans le secteur de l'ESS : à partir d'une analyse des éléments de diagnostic, des modes d'organisation et de plusieurs cas typiques en Europe (benchmark européen des bonnes pratiques).

Bonnes pratiques présentées :

- Martine JOURDAIN-BERNARD : Qualité de vie et sens au grand âge (FR).
- Fred DEVILLEZ et Luis DIAS BARROS : Innover en combinant tourisme, attractions pour le grand public et inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap : l'exemple du Parc Merveilleux (LU).

au de la de la formation face à face pédagogique, les apprenants ont été amené à visiter des expériences sur le terrain : le centre Casa tra le Nuvole, le centre Montebello, gérés par la coopérative sociale OpenGroup, ainsi que le service pour l'autonomisation des femmesle Spazio Donna géré par CADIAI. Ces visites ont été l'occasion d'aborder l'ensemble des thèmes développés dans les modules afin d'ancrer la vision internationale des apprenants, avec un focus un peu particulier sur la question du positionnement stratégique et la gestion de projets co-productifs / participatifs des établissements.

La formation, délivré par DEMETRA, a été aussi enrichie par l'interventions d'experts dans les domaine de le handicap et de la conduite stratégique d'une structure :

- Monsieur Giampiero Grifo, coordinateur national du Centre National pour les Handicap en Italie et expert en questions liées aux services pour personnes en situation de handicap ;
- Francesca Cavallini, cooperativa TICE, avec une expertise sur le développement stratégique dans l'ESS, qui a parlé du « business planning » pour les sociétés coopératives ;
- Sara Rago et Federica Maranta du Studio Romboli, qui ont parlé des critères pour l'évaluation des projets et services et du système d'évaluation LAB.

➤ **Module 2 : Gouvernance Ressources Humaines : Faire vivre et grandir des collectifs de vie et de travail.**

Le deuxième module de formation a été organisé par FAIRE-ESS et il s'est déroulé à Montpellier du 26 juin au 1<sup>er</sup> juillet 2022. Son focus a été le développement des modes de gestion des ressources humaines en lien avec les principes de responsabilité sociale appliquées à l'économie sociale, ainsi que structurer le mode de gestion et de développement des compétences techniques, sociales et politiques des acteurs de la structure en plus d'identifier et de garantir les obligations de l'employeur pour sécuriser le système de la structure. Son focus a été le développement des modes de gestion des ressources humaines en lien avec les principes de responsabilité sociale appliquées à l'économie sociale, ainsi que structurer le mode de gestion et de développement des compétences techniques, sociales et politiques des acteurs de la structure en plus d'identifier et de garantir les obligations de l'employeur pour sécuriser le système de la structure. A travers ce module, les animateurs-formateurs se sont concentré sur l'être



porteur et vecteur des valeurs et de l'éthique de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques de management au quotidien. EN particulier, ce module a visé à permettre aux apprenants de :

- Adapter leur positionnement et leur posture de manager au contexte
- Savoir fédérer leurs équipes en s'appropriant les méthodes et outils indispensables au leader agile, facilitateur et collaboratif
- Impulser et faire vivre durablement des espaces de partage et de décision où la pluridisciplinarité et la pluralité des équipes ont une réelle valeur ajoutée
- Être en capacité de s'entourer, de fidéliser et de capter de nouveaux talents et/ou des profils atypiques (cf. question de l'attractivité)

Au cours de la formation les pratiques suivantes ont été présentées :

- Annick TIBOR : Participation et co-production au Tricentenaire (LU).
- Nuria JOVES : Transformer nos services de jour (*occupational services*) dans une logique de décentralisation et de soutien à l'inclusion communautaire (ESP).
- Silvia CANDIDO : Collaborative method : a strength in CADIAI cooperative (IT)

Ce module, délivré par FAIRE-ESS, a également vu la participation de Xavier Héber-Suffrin, Président et coordinateur du collectif Différent et Compétent en Occitanie Est ainsi que plusieurs témoignages et échanges avec des moniteurs certifiés « Accompagnateurs de parcours de Reconnaissance des Acquis de l'Expérience ».

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

Le troisième module de formation a été organisé par CERCIG et il s'est déroulé à Guarda du 17 au 21 octobre 2022. Le focus du 3<sup>e</sup> module a été sur la planification économique et financière pour les établissements de l'Économie Sociale et Solidaire. Tout au long de ce module, les apprenants ont été amenés à développer des compétences générales et des compétences techniques pour élargir leur connaissance des contextes économiques en intégrant une dimension européenne sur leur rôle professionnel de développement au quotidien.

Le module de formation visait également à préparer les apprenants à anticiper et à planifier d'éventuelles ressources supplémentaires générées par les services dont ils sont responsables ou, au contraire, d'éventuelles difficultés économiques et/ou financières

pouvant survenir soudainement. En particulier, ce module a voulu apprendre aux apprenants à:

- Identifier les notions clés pour mieux prendre part au management des discussions et négociations financières.
- Participer à l'élaboration d'un budget et à son suivi.
- Prendre part aux discussions de gestion et mesurer l'impact économique et financier de tout changement dans son activité / dans le financement de son activité :
- Concevoir un budget et en assurer un suivi.
- Impliquer les parties prenantes dans le processus économique et budgétaire (un langage commun, une communication financière claire et utile, une information partagée, etc.).
- Devenir un élément clé de la viabilité financière de l'organisation et faire le lien avec leurs responsabilités en termes de durabilité environnementale (Quels objectifs devraient être fixés? Quelles ressources devraient être planifiées et quel retour sur investissement doit être attendu?)
- Identifier rapidement les coûts et/ou les éventuels coûts supplémentaires d'un projet.
- Planifier, avec les services organisationnels pertinents, les coûts et/ou les coûts supplémentaires liés aux risques qui peuvent survenir (changements dans la population, changements d'activité, etc.) aussi précisément que possible.
- Mesurer les risques économiques et financiers possibles.
- Utiliser les réseaux locaux pour identifier les financeurs potentiels (existants, à acquérir).
- Négocier et convaincre.
- Préparer, avec des outils informatiques performants, les informations entre les parties prenantes, et sécuriser et rendre fiables les données.

La formation a été délivrée par CERCIG en collaboration avec FENACERCI et elle a bénéficié de l'intervention de Monsieur Joao Mesquita, expert en gestion économique et financière du secteur sociale. Au cours de ce module les pratiques suivantes ont été présentées :

- Fred DEVILLEZ et Luis DIAS BARROS : Des ateliers d'inclusion professionnelle travaillant en réseau : plateforme, stratégie et plan de communication (LU).

- Kim BARREAUD : Mise en œuvre d'un projet orchestré à cordes pour lequel des subventions, des prêts et des ventes d'instruments de musique ont été accordés (FR).
- Gloria TINAZZI et Elio LOBELLO : Fundraising for an all-inclusive park (IT).

➤ Module 4 : Gestion des risques et qualité du service rendu aux personnes. De la crise à la reprise : qualité et innovation de l'intervention sociale sur les territoires

Le quatrième module de formation a été organisé par AMPANS et il s'est déroulé à Manresa du 23 au 27 Janvier 2023. L'objectif de ce dernier module, titré Gestion des risques et qualité du service rendu aux personnes. De la crise à la reprise : qualité et innovation de l'intervention sociale sur les territoires, a été de s'approprier 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. En particulier, ce module a eu comme objectif de permettre aux apprenants:

- 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, est, 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.
- Faire preuve d'innovation dans le management des différentes générations au travail (attentes des différentes générations, réponses organisationnelles...)

Ce module de formation a été enrichie par plusieurs visites sur le terrain à des structures géré par AMPANS pour permettre aux apprenants de comprendre comment ces structures ont affronté la période de crise COVID et comment elle sont en train de

s'organiser pour faire face à possible crises. La formation a été également enrichie par plusieurs interventions d'experts qui collaborent avec AMPANS pour la gestion sanitaire.

Au cours de la formation les bonnes pratiques suivantes ont été présentées :

- Gloria TINAZZI / Elio LOBELLO : Digital in the time of COVID (IT)
- Fatima DUARTE : Comment promouvoir l'auto-détermination des personnes en situation de handicap dans un contexte de crise ?
- Rosa COUTO : Risk management: examples and good practices of financial, technical and human resources risk management.
- Maria Clara CAVALLINI (IT) : Gestion de crise et management des ressources humaines.



INTERSESSION DU 13.09.2022

## 5. L'évaluation des pilotes

Une partie très importante de la phase de pilotage a été l'évaluation, élément essentiel pour pouvoir juger le référentiel et le programme de formation et identifier les aspects à améliorer. L'évaluation, conduite par APEMH-UFEP et AMPANS avec le support des partenaires en charge des pilotes, a été conduite sous plusieurs formes :

### ➤ Évaluation à chaud par les apprenants (annexe 5) :

L'évaluation à chaud a été organisée sur 4 catégories qui ont permis d'obtenir les retours suivants :

#### 1) Les coups de cœur des apprenants

- la rencontre d'autres professionnels du secteur de l'ESS, partageant les mêmes convictions, les mêmes valeurs et les mêmes problématiques managériales.
- La visite d'autres services sociaux en Europe et la rencontre avec les acteurs locaux pilotant ces services.
- Le partage de pratiques professionnelles inspirantes avec d'autres managers.
- La découverte et/ou l'acquisition de nouvelles méthodologies / de nouveaux outils pour conduire leur mission managériale.
- La découverte d'autres territoires en Europe, d'autres cultures, d'autres us et coutumes (dimension socio-culturelle du projet).

#### 2) Les cactus repérés par les apprenants : ce qu'il ne faut surtout pas reproduire

- La communication tardive sur les règles de mobilité européenne liées au déplacement de chacun.
- La durée de chaque semaine de mobilité, incluant les temps de déplacement : pour certains, cela a représenté près de 28 jours d'absence, difficilement compatibles avec leur charge de travail.
- Dans certains modules (cf. détail dans la feuille Excel du cactus) :
  - Trop d'apports théoriques par rapport aux apports pratiques.
  - Manque d'interactions entre les formateurs et les apprenants (=> bannir les interventions frontales ou directives).
  - Apports redondants entre certains modules.

- Certaines conditions de formation parfois inappropriées du fait de la chaleur sur site, d'une mauvaise qualité de traduction, de retards liés à certains intervenants...

### **3) Les recommandations des apprenants pour une nouvelle session de la formation**

#### **Comcades 2**

- Multiplier les exercices pratiques en lien avec les apports théoriques et/ou les méthodologies présentées.
- Prévoir à chaque module suivant un espace temps pour le groupe afin que les apprenants partagent sur ce qu'ils ont mis en pratique suite au module précédent. Les inciter à plus utiliser leur carnet de route.
- Prévoir davantage de travaux en petits groupes dans chaque module. Inciter les apprenants plus en binôme (ou avec en petit groupe avec des apprenants qu'ils connaissent moins ou pas).
- Limiter les apports théoriques différents et se concentrer sur certains sujets de manière plus approfondie.
- Prévoir une coordination "sur site" dès l'ouverture de la formation et garantir ce fil rouge tant sur les contenus que sur les activités proposées ou sur les intervenants mobilisés ou...
- Maintenir les visites et les intégrer plus encore dans le processus de formation. Veiller à bien communiquer sur les caractéristiques principales de chaque visite et sur ses objectifs.
- Mieux accompagner les apprenants dans la préparation de leur "bonne pratique" et dans l'échange qui suivra avec le groupe.
- Prévoir la possibilité d'un "job shadowing".
- Adapter les contenus à la cible apprenante (managers entrant dans leur fonction, managers expérimentés - cf. détail dans la feuille Excel du marronnier).
- Réfléchir à un modèle de formation hybride (cf. proposition dans la feuille Excel du marronnier)

#### **4) Ce que l'expérience a apporté personnellement et professionnellement à chacun**

- La richesse des partages (quels qu'ils soient) est source d'inspiration et d'innovation.
- Professionnellement, l'expérience a permis à chacun d'acquérir de nouvelles connaissances, de comparer son organisation à d'autres et de benchmarker très facilement.
- L'expérience a rassuré / réassuré certains managers dans leur positionnement et dans les questions / problématiques qu'ils rencontrent. Elle a permis à certains de grandir.
- L'expérience a conforté les apprenants dans l'importance de créer et d'entretenir un réseau professionnel à l'échelon européen.
- L'expérience aura été pour certains une source de développement personnel.

#### **➤ Évaluation par les formateurs (annexe 6)**

L'évaluation a touché également les formateurs et les experts impliqués dans le 4 modules de formation qui ont été invités à se prononcer sur les questions suivantes :

- Qu'est-ce que vous a motivé à participer au projet ?  
Retours : Les objectifs et les sujets abordés, ainsi que la réputation des organisations impliquées dans le projet. La possibilité de partager des expériences et de les comparer avec des organisations similaires dans d'autres pays.
- Les objectifs étaient suffisamment clairs ? La mission du projet était-elle claire ?  
Les objectifs ont été jugés globalement clairs même si le sujet était assez large.
- Quels défis avez-vous rencontrés lors de la préparation de la formation ? Et pendant la formation ?  
Retours : Les formateurs ont remarqué que peu d'informations ont été partagés concernant les sujets abordés lors de la formation précédentes. Certains ont remarqués parfois des barrières linguistiques  
Le niveau d'entrée des apprenants ainsi que leurs profils n'étaient pas très clair. Certains formateurs ont rencontré des difficultés à comprendre le développement du projet.



En outre, les participants étaient tous des personnes ayant une expérience professionnelle, certains formateurs ont donc trouvé difficile de capter l'attention, d'inspirer, d'intéresser, de fédérer et de motiver.

- Si vous deviez animer une autre session de formation, que changeriez-vous ?
  - I. Moins de contenu et plus de temps pour les exercices pratiques.
  - II. Organiser des rendez-vous avant le cours
  - III. Plus d'informations concernant le niveau d'entrée des participants,
  - IV. Combiner visites de services et formations sur site, pour allier séances théoriques et pratiques

➤ **Évaluation par les partenaires (annexe 7)**

La phase d'évaluation a également touché les partenaires impliqués dans le projet qui ont été invités à se prononcer sur des questions évaluatives s'articulant autour des 3 aspects suivants : productions intellectuelles, organisation des réunions de coordination transnationales et exécution des modules de formation. Les questions évaluatives proposées dans le questionnaire portent également sur des aspects plus généraux de déroulement du projet, notamment la coopération entre les partenaires, la logistique, les finances ainsi que les perspectives à donner un tel projet de formation des cadres de l'économie sociale et solidaire, dans un contexte européen. En termes méthodologiques, les mêmes questions ont été posées aux partenaires du projet même si leurs objectifs et domaines de responsabilités pouvaient être de diverses natures. Cette évaluation est à mettre en regard de l'évaluation des apprenants pour disposer d'un regard à 360° de la plus-value d'un tel projet de formation des cadres à dimension européenne, mais aussi des difficultés ou des écueils qui peuvent être rencontrés, pour en dégager des recommandations et bonnes pratiques pour la gestion de projets futurs et enfin pour aborder sereinement les perspectives en lien avec les formations des cadres à dimension européenne.

## Annexes

1. Annex 1 - appel à candidature ;
2. Annex 2 - module pour postuler ;
3. Annex 3 - Convention de formation professionnelle continue ;
4. Annex 4 - Mapping de la Formation Pilote ;
5. Annex 5 - Évaluation à chaud par les apprenants ;
6. Annex 6 - Évaluation par les formateurs ;
7. Annex 7 - Évaluation par les partenaires.
8. Annex 8 - Rapport Formation des Formateurs

COMCADES-2 est un projet soutenu par le programme Erasmus+ de L'Union Européenne



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 intellectuelle .