

“ La formation
des dirigeants de
l'économie sociale
et solidaire
en Ile-de-France ”

Julie ADAMSON – Béatrice DELAY
Béatrice PARDINI

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
1. ELEMENTS DE CONTEXTE	2
2. ETUDE REALISEE PAR DEFI METIERS	5
I. RECENSER ET CARACTERISER L’OFFRE EXISTANTE : ANALYSE DU CORPUS DES FORMATIONS ...	7
1. LES FORMATIONS CERTIFIANTES	8
2. LES FORMATIONS NON CERTIFIANTES.....	13
3. LES THEMATIQUES ABORDEES DANS LES FORMATIONS CERTIFIANTES ET NON CERTIFIANTES.....	14
II. PRATIQUES ET BESOINS DE FORMATION DES DIRIGEANTS : ANALYSE DES ENTRETIENS	17
1. RAPPORT A LA FORMATION DES DIRIGEANTS : PRATIQUES ET REPRESENTATIONS	17
2. BESOINS DE FORMATION	20
III. PISTES DE REFLEXION	29
1. FACILITER L’ACCESSIBILITE.....	29
2. CONSTRUIRE DES OUTILS DE SENSIBILISATION ET DE PROFESSIONNALISATION.....	31
3. CONSTRUIRE DES PARCOURS DE FORMATION	34
CONCLUSION	36
BIBLIOGRAPHIE	37

Introduction

1. Eléments de contexte

La délimitation des frontières de l'Economie sociale et solidaire (ESS), contrairement à d'autres secteurs d'activité, ne fait pas l'objet d'une définition toujours consensuelle.

Historiquement, trois statuts juridiques sont associés à l'ESS et délimitent ce champ :

- les mutuelles (régies par le code de la mutualité pour celles qui gèrent un régime de prévoyance sociale à adhésion facultative ou le code des assurances pour les sociétés non commerciales d'assurance) ;
- les coopératives (régies par le code de la coopération) ;
- et les associations (loi de 1901).

Plus récemment, les fondations sont venues compléter le champ de l'ESS.

Outre la question statutaire, l'entrepreneuriat social se caractérise et se définit par le respect de plusieurs principes ¹:

- une gouvernance démocratique, collective et participative ;
- une liberté d'engagement des adhérents ;
- une lucrativité absente ou limitée : la majorité ou totalité des excédents est réinvestie dans le projet social et sociétal de l'entreprise, des fonds propres impartageables sont constitués ;
- une finalité sociale : les principes de solidarité et de responsabilité guident la mise en place des actions dans une démarche de développement durable.

L'ESS rassemble donc des structures qui se définissent comme des groupements de personnes et non de capitaux, porteuses d'un projet d'intérêt collectif. Elles visent à mettre en œuvre des projets innovants qui concilient intérêt collectif et activités économiques. Ces projets doivent répondre aux besoins des populations et des territoires et contribuer à un développement local, durable et solidaire.

En termes d'emplois, les entreprises franciliennes de l'ESS employaient en 2009 plus de 380 000 salariés, soit 7 % des emplois franciliens, sachant que la région concentre 15 % des établissements et 17 % des emplois.

¹ Issus de la Charte de l'économie sociale publiée en 1980 par le Comité de Liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA devenu CEGES).

Au niveau national, l'ESS a permis jusqu'en 2010 des créations d'emplois soutenues et plus importantes que dans le reste de l'économie (autour de 2 % de croissance par an depuis 2008), signe d'une bonne résistance à la crise en cours. Il s'agit en outre d'emplois difficilement délocalisables dans la mesure où ils relèvent pour la plupart de l'économie résidentielle et visent à satisfaire les besoins de proximité de la population locale. Cependant, on constate un affaiblissement de l'emploi associatif sur l'année 2011 et le premier semestre 2012 (de 2 à 4 % selon les régions). Les secteurs de l'aide à domicile et des arts et spectacles sont les plus touchés. Les emplois portés par les coopératives, les mutuelles et les fondations continuent pour leur part leur croissance en 2011².

En termes de statut, les associations dominent largement et regroupent 79 % des entreprises et 78 % des emplois du secteur, suivi par les coopératives (9 % des entreprises), les mutuelles et les fondations (6 % chacune). Les entreprises sont de taille restreinte puisque 87 % d'entre elles emploient moins de 10 salariés.

Enfin, le champ de l'ESS constitue un vaste ensemble très hétérogène qui couvre un large éventail de secteurs d'activité : avec en tête de file les secteurs de l'action sociale, de l'éducation, et de la santé.

Depuis une trentaine d'années, les entreprises de l'ESS, et plus particulièrement les associations, connaissent de nombreuses évolutions auxquelles doivent faire face leurs dirigeants bénévoles et salariés.

La première d'entre elles est le développement du salariat. Depuis les années 1980, le nombre de salariés a en effet été multiplié par trois au sein des associations françaises (Hely³, 2011). Les employeurs sont également confrontés aux transformations du mode de financement public du monde associatif qui passe d'une logique de financement global à une logique de financement par projet, et d'une logique de subvention à une logique de marchés publics. Ils sont de plus soumis à une intensification de la concurrence avec le secteur privé et à une contraction des fonds publics qui s'accompagnent d'une exigence accrue de rationalité gestionnaire. Ce à quoi il faut ajouter les départs massifs à la retraite des dirigeants dans un avenir proche⁴ ou encore la paupérisation des publics. Les citoyens « usagers » ou « bénéficiaires » des prestations des entreprises de l'ESS

² Panorama de l'ESS en France et dans les régions – édition 2012 – CN-CRES.

³ « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? », propos de M. Hely recueillis par Y. Lochard, A. Trenta et N. Vezinat et publiés sur le site.laviedesidees.fr en novembre 2011.

⁴ Une étude du CNCRES et de l'observatoire national de l'ESS estime au niveau national que plus d'un salarié sur quatre de l'ESS devrait prendre sa retraite en 2020. Par ailleurs, l'étude de l'observatoire de la branche non lucrative du sanitaire et social indique qu'en Ile-de-France, 1/3 des personnels de direction avait en 2007 plus de 55 ans.

réclament, par ailleurs, de plus en plus au secteur associatif la même qualité de service qu'au secteur privé lucratif.

Autant d'éléments qui génèrent un fort besoin de professionnalisation et de renouvellement des compétences et impliquent en particulier un glissement du dirigeant « militant » (souvent autodidacte, formé sur le terrain et sans diplôme spécifique dans le management ou la gestion des ressources humaines) vers un dirigeant au profil davantage gestionnaire et manager.

Ces nécessaires évolutions invitent à s'interroger sur la pertinence de l'appareil de formation et sa capacité à relever les défis posés.

2. Etude réalisée par Défi métiers

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'étude réalisée par Défi métiers à la demande du Conseil régional d'Ile-de-France, et en partenariat avec la Cress⁵ d'Ile-de-France et l'Atelier⁶. Cette étude s'est intéressée à la formation des dirigeants de l'ESS. Et cela, dans une optique exploratoire et compréhensive, avec l'objectif de questionner, faire émerger et examiner le plus finement possible la diversité des phénomènes. Elle a cherché à éclairer cette question en l'appréhendant sous deux angles distincts :

- Une première approche a consisté à répertorier et caractériser l'offre de formation existante.

Ce qui a supposé de réaliser un recensement laborieux et chronophage sur la base d'une recherche documentaire à partir des sites internet des facultés, écoles et organismes de formation ; des catalogues de formation d'Unifaf et Unifformation, les deux Opca qui se partagent le champ de l'ESS ; et des catalogues de formation des syndicats, associations et fédérations professionnelles.

Le répertoire ainsi constitué de 312 formations⁷ n'est, en ce qui concerne les formations certifiantes, sans doute pas totalement exhaustif mais très complet malgré tout. Quant aux formations non certifiantes, la recherche aurait pu se poursuivre dans la mesure où il existe presque autant de catalogues de formations que de fédérations et syndicats employeurs.

Le répertoire a fait l'objet d'un premier niveau d'analyse en termes de types de formation, niveaux, durée, public visé, conditions d'admission, et référentiels. La méthode de recueil d'informations via les sites internet ne nous a pas permis d'explorer la question de l'ingénierie et des méthodes pédagogiques.

⁵ Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (Cress).

⁶ Centre de ressources régional de l'économie sociale et solidaire (L'Atelier).

⁷ Ce répertoire est consultable sur le [site de Défi métiers](#).

- Il s'est agi dans un second temps d'examiner d'une part, le rapport à la formation des dirigeants salariés et bénévoles en termes de pratiques et de représentations, et d'autre part, leurs besoins en formation tant en termes de format que de contenu.

Cette analyse s'est appuyée sur une vingtaine d'entretiens réalisés auprès de dirigeants de structures variées (régie de quartier, association d'aide aux familles, de gestion de centres sociaux, épicerie solidaire, coopérative de consommation, mutuelle étudiante, ludothèque, Amap) ; mais aussi auprès d'OPCA (Unifaf et Uniformation), d'organismes de formation, de « têtes » de réseaux (Usgeres, Coorace, Snaecso, Atelier), et d'experts universitaires (M. Hély et M. Abhervé, respectivement enseignants chercheurs à Nanterre et professeur associé à Marne-la-Vallée).

I. Recenser et caractériser l'offre existante : analyse du corpus des formations

Le corpus constitué est composé de 312 formations : 36 formations certifiantes et 276 formations non certifiantes. Parmi elles, l'ensemble des formations certifiantes et plus de la moitié des formations non certifiantes sont présentées de façon détaillée dans le répertoire. Lorsqu'elles étaient disponibles, les informations mentionnées sont les suivantes : les thématiques, les objectifs, le référentiel, la durée, le public visé, l'organisme de formation, auxquels s'ajoutent pour les formations certifiantes, le niveau, et les conditions d'admission.

Les formations certifiantes sont composées des formations validées par un titre, un diplôme, ou un Certificat de qualification professionnelle (CQP) reconnu au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Ainsi, une formation créée et délivrée par une branche professionnelle peut appartenir au champ des formations certifiantes si elle a fait l'objet d'une reconnaissance au RNCP. A l'inverse, certains diplômes universitaires, non reconnus au RNCP, relèvent du champ des formations non certifiantes (exemple : Diplôme Universitaire de Business Management proposé par l'Université Paris-Dauphine en partenariat avec le réseau des Scop⁸).

Le critère certifiant/non certifiant émerge de l'étude de l'offre comme le plus discriminant puisqu'il impacte entre autre, la durée et l'existence ou non d'un niveau de formation. C'est la raison pour laquelle, nous avons examiné de façon distincte les formations certifiantes et non certifiantes. Et cela pour l'ensemble de leurs caractéristiques à l'exception des thèmes abordés dans les référentiels qui ont fait l'objet d'une analyse transversale.

⁸ Sociétés coopératives et participatives.

1. Les formations certifiantes

Niveaux et types de formation

Parmi les 36 formations certifiantes recensées, 14 visent un titre de niveau II et 21 un titre de niveau I⁹. Les titres de niveau I sont principalement des Masters (14 d'entre eux) et ceux de niveau II sont majoritairement des licences professionnelles (9 d'entre eux).

En Ile-de-France, très peu de formations de niveau III et infra concernent spécifiquement l'ESS et aucune d'entre elles ne s'adressent aux dirigeants. Ce constat est conforté par l'étude réalisée par le CNCRES et l'observatoire national de l'ESS qui montre bien que les formations dans le champ sont principalement positionnées sur des hauts niveaux de qualification (seulement 7 % inférieures à Bac + 3 et 61 % de niveau Bac + 5).

Cette étude montre également qu'au cours des 10 dernières années, le nombre de formations certifiantes en ESS a été multiplié par 4. On peut, pour expliquer ce phénomène, formuler plusieurs hypothèses.

- Des étudiants et salariés de plus en plus attirés par l'ESS

Les enquêtes européennes sur les valeurs¹⁰ montrent que la France se distingue des autres pays en termes de rapport au travail. Les français expriment des attentes très élevées à l'égard de la sphère professionnelle en matière d'épanouissement et de réalisation personnelle. D'autres pays ont tendance à davantage confiner le travail dans sa fonction instrumentale (à valoriser ses caractéristiques exogènes : salaire, statut) et à peu investir sa fonction expressive. La France se démarque, de manière corrélée, par un niveau élevé d'insatisfaction dans l'emploi.

Or, la crise du capitalisme financier a sans doute radicalisé, non pas la quête d'épanouissement, mais la conviction qu'elle peinera à se satisfaire dans le secteur lucratif. En effet, se réaliser dans le travail suppose certes d'y trouver des opportunités d'apprentissage et de socialisation. Mais cela implique aussi l'existence d'un sentiment d'utilité et l'absence d'une trop grande dissonance éthique avec son propre système de valeurs.

⁹ Une formation n'a pas de niveau spécifié (CQP) mais est reconnue au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

¹⁰ « The European Values Study » est une enquête qui a débuté en 1981 et qui a lieu tous les 9 ans. En 2008, environ 70 000 personnes de 47 pays/régions d'Europe ont été interrogées.

Un autre élément explicatif de cet engouement pour l'ESS, et l'associatif en particulier, renvoie à un changement radical des représentations associées au bénévolat. Ce dernier est aujourd'hui présenté comme un atout en termes d'employabilité. Il fut un temps, au contraire, où les indemnités chômage pouvaient être supprimées si la recherche d'emploi coexistait avec un engagement bénévole associatif.

- Le développement d'une offre de formation au plus près des besoins du marché du travail

Comme souligné en introduction, le champ de l'ESS a su mieux traverser la crise économique que d'autres secteurs et a permis au cours des dernières années des créations importantes d'emplois. Or, l'employabilité des sortants constitue un élément déterminant de l'attractivité des formations.

- La professionnalisation de l'Université comme préalable à une ouverture à l'ESS

Enfin, le développement des formations en ESS est à mettre en lien avec l'évolution de l'université elle-même qui s'est fortement professionnalisée ces dernières années. L'alternance, la multiplication des stages pratiques, le déploiement des licences et Masters professionnels témoignent de ce mouvement. Or, comme nous le verrons par la suite, l'ESS se caractérise par un poids particulièrement marqué de l'expérience professionnelle dans les processus d'acquisition de compétences. Ainsi, sans cette inflexion des modes d'apprentissage universitaires, l'ouverture à des formations dans le champ de l'ESS n'aurait pu être possible.

A ce jour, trois grands types de diplômes se partagent l'offre certifiante (les diplômes d'état, les diplômes universitaires et les diplômes délivrés par les écoles) auxquels s'ajoutent plus ponctuellement des formations proposées par le CNAM¹¹, ou d'autres organismes de formation.

Les trois diplômes traditionnels du secteur à destination des directeurs sont des diplômes d'état : le Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale - CAFDES (niveau I), le Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale - CAFERUIS (niveau II) et le Diplôme d'état d'ingénierie sociale - DEIS (niveau I). Depuis 2006, le Ministère de la jeunesse et des sports a mis en place une filière de formation débouchant sur le diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport - DESJEPS (niveau II).

¹¹ Le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

Parallèlement à ces diplômes d'état, les diplômes universitaires occupent, ces dernières années, une place croissante. Plus de la moitié des formations certifiantes de niveau II et I du secteur de l'ESS sont proposées par les universités : Marne-la-vallée, Nanterre, Paris XIII, Paris VI, Paris IV, et Evry.

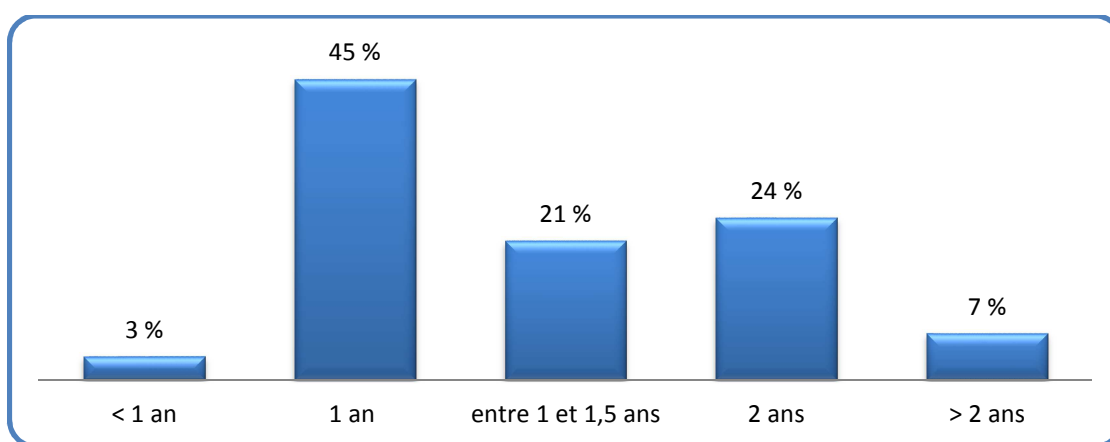
Les grandes écoles telles que Sciences Po ou HEC, ainsi que certaines écoles de commerce ou gestion (ESCEM, ESG, ESSEC...) s'ouvrent également à l'ESS. Certains reprochent cependant à ces écoles de s'y intéresser uniquement dans une logique de marketing et de conquête de parts de marché pour attirer davantage d'étudiants en quête de sens ; des étudiants qui, au moment de rentrer dans la vie active, renouent pour beaucoup avec des secteurs de l'économie classique. Et cela en partie car les niveaux de rémunération sont davantage en adéquation avec les attentes des parents et étudiants au regard des frais engagés dans la scolarité.

A ces diplômes s'ajoutent les certifications qui s'inscrivent principalement dans le cadre de la formation continue. Il s'agit de formations proposées par le Cnam et des CQP signés par les branches professionnelles.

Cette offre pléthorique a notamment pour conséquence de générer un climat concurrentiel entre les diplômes universitaires (la LRU¹² peut constituer un facteur aggravant de ce point de vue) ou délivrés par les écoles, mais aussi avec les diplômes d'état traditionnels, ainsi que les certifications professionnelles.

En ce qui concerne la durée de ces formations, près de la moitié d'entre elles se déroulent sur une année scolaire, ce qui s'explique par la nature même des formations recensées (pour les deux tiers des licences ou des Masters).

Répartition des formations certifiantes selon leur durée



¹² LRU : loi de 2007 relative aux libertés et responsabilités des entreprises qui prévoit principalement que toutes les universités accèdent à l'autonomie de gestion budgétaire et des ressources humaines.

Le volume horaire moyen des enseignements théoriques est de 530 heures pour une durée moyenne des formations de 17 mois. Le taux horaire est donc faible par rapport à la durée. En effet, beaucoup de formations sont dispensées en discontinu (par exemple une formation peut avoir lieu 5 jours tous les 2 mois) ou en alternance.

Les mises en situation, qui participent à la professionnalisation des enseignements, occupent une place significative dans le processus de formation. Ainsi, parmi les 36 formations recensées, 23 intègrent un stage pratique (jusqu'à 6 mois). Pour les 13 formations qui ne mentionnent pas de stage obligatoire, il importe de préciser que 7 s'adressent exclusivement à des directeurs en poste qui bénéficient déjà d'une connaissance du terrain.

Enfin, le profil des professeurs, dont beaucoup sont des intervenants extérieurs, témoigne également de cette ambition prégnante d'articuler des connaissances théoriques avec des savoirs professionnels. De ce point de vue, l'ESS est d'ailleurs souvent présentée comme un vecteur de professionnalisation des formations universitaires et de rénovation des méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur.

Conditions d'admission

Les conditions d'admission traduisent aussi une volonté, particulièrement marquée dans ce champ, de valoriser l'expérience professionnelle.

Ainsi, parmi les 36 formations, toutes sont ouvertes à la formation continue, 15 peuvent faire l'objet d'un contrat en alternance, et 14 ne sont pas accessibles en formation initiale (ce dernier chiffre peut sembler étonnamment important pour des formations certifiantes, a fortiori débouchant pour une large partie sur des diplômes universitaires de niveaux I et II).

Dans une logique proche, l'expérience professionnelle (et plus rarement l'expérience bénévole) occupe une place majeure dans les critères de sélection. Seulement 4 formations de niveau II et 4 de niveau I n'en font pas mention dans les prérequis exigés pour être admis. En règle générale, l'expérience professionnelle intervient de deux façons :

- soit, elle est un critère complémentaire et indispensable, en plus du niveau de diplôme requis (20 des 35 formations certifiantes). Par exemple, l'admission dans le Master ;

- le Master Management des Associations exige d'avoir un diplôme de niveau Bac + 4 et une expérience professionnelle de 3 années ;
- soit, elle vient même compenser l'absence du niveau de diplôme requis (7 des formations recensées). Le CAFDES par exemple accepte les candidats qui n'ont pas un niveau II mais compensent par une expérience professionnelle de dirigeants.

Le champ de l'ESS accorde une importance particulière à l'expérience professionnelle et ce tout au long du parcours. En effet, outre son poids conséquent dans l'accessibilité et le déroulement des formations, l'expérience occupe une place privilégiée dans les conventions collectives des branches, et certaines grilles de classification des emplois qui lui attribuent plus de valeur qu'aux niveaux de diplômes.

Statuts et secteurs visés

L'intitulé et le descriptif des formations permettent par ailleurs d'identifier quels statuts, secteurs, ou activités de l'ESS sont visés.

Parmi les 36 formations, seulement 6 sont transversales à l'ensemble de l'ESS. Les 30 autres ciblent soit un statut, soit un secteur particulier de l'ESS :

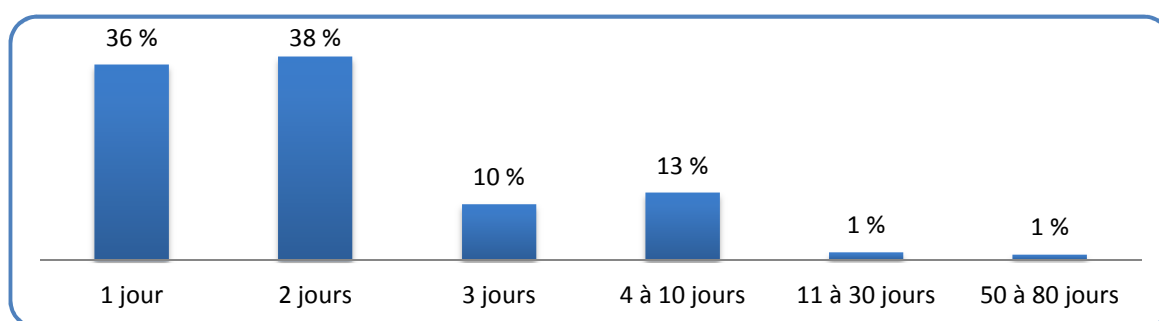
- le statut : le statut associatif est mentionné dans l'intitulé de 8 formations et le statut coopératif dans 1 seul. Les fondations et mutuelles sont absentes. La prépondérance du rattachement au secteur associatif est cohérente avec le poids des associations qui représentent 80 % des entreprises de l'ESS ;
- le secteur : les deux principaux sont la santé (10 formations) et l'action sociale sans hébergement (11 formations). Là encore, cette ventilation entre en résonance avec la structuration sectorielle de l'ESS.

2. Les formations non certifiantes

Durée des formations

Les formations non certifiantes sont au nombre de 286. Elles durent en moyenne 3 jours et 74 % d'entre elles s'étalent sur 1 ou 2 jours.

Répartition des formations non certifiantes selon leur durée

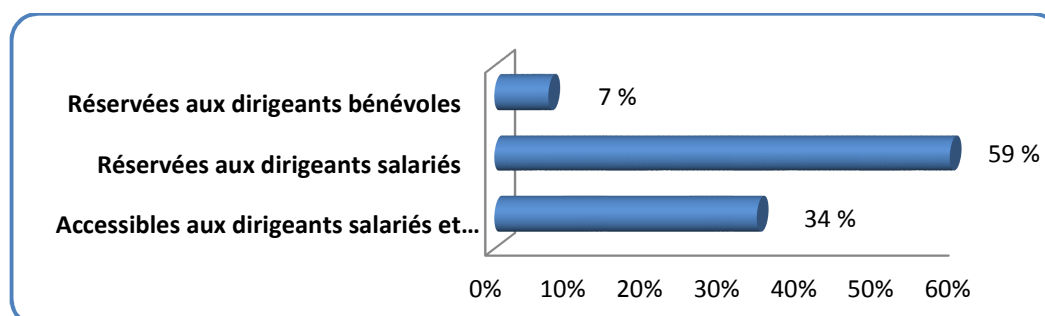


Public visé

Elles visent presque exclusivement des personnels de direction en emploi. En effet, souvent proposées directement par les syndicats employeurs, les fédérations ou les OPCA, ces formations sont rarement présentées comme pouvant bénéficier aux demandeurs d'emploi.

Elles s'adressent principalement aux dirigeants salariés : 59 % d'entre elles sont réservées aux dirigeants salariés (directeurs, responsables d'équipement...), 7 % aux dirigeants bénévoles (présidents, administrateurs), et 34 % sont accessibles aux dirigeants bénévoles et salariés.

Public visé par les formations non certifiantes



3. Les thématiques abordées dans les formations certifiantes et non certifiantes

Thématiques analysées

Nous avons choisi d'analyser, dans les référentiels pédagogiques, la place accordée aux cinq grands thèmes qui figurent dans l'accord interprofessionnel relatif à la formation des dirigeants bénévoles du 8 avril 2010¹³. Ce choix permet ainsi de mettre en perspective les attentes des représentants employeurs et salariés avec l'offre existante. Les cinq thématiques retenues sont donc les suivantes :

- **« La gouvernance de l'entreprise »**. On entendra ici par gouvernance la façon dont le pouvoir s'organise au sein de l'entreprise et comment les différentes instances de décision s'articulent et entrent en relation pour donner du sens à la structure.

Exemples de modules : « Articuler les pratiques participatives avec les outils conventionnels » ; « La mobilisation des élus associatifs » ; « La négociation et la conclusion des engagements » ; « Les conditions de recours à la subvention : Initiative, destination et contrepartie ».

- **« L'animation et le développement du projet d'entreprise »**. Ce thème rassemble les modules de formation qui amènent à réaliser « techniquement » un projet : identification des besoins, des objectifs et des moyens ; formalisation du projet ; mise en œuvre et suivi.

Exemples de modules : « Manager les étapes d'un projet de façon différenciée et adaptée » ; « Les grandes étapes de montage de projet » ; « Analyse du cahier des charges de l'appel à projet ».

- **« La gestion humaine et financière »** peut être déclinée en trois composantes qui relèvent de la gestion interne de l'entreprise :

⇒ la gestion des ressources humaines - Exemples : « Le système de classification », « L'évaluation des compétences », « Mettre en place l'entretien professionnel.

⇒ le management – Exemples : « Diriger une équipe », « Manager et mobiliser les énergies des salariés », « Développer la cohésion des équipes ».

¹³ Signé par l'Usgeres et la CFDT.

⇒ les aspects comptables et financiers – Exemples : « *Méthode d'élaboration et contenu du budget* », « *Lire les comptes de l'association* », « *Bilan financier et ratios* », « *La gestion de trésorerie* ».

- « **Le cadre légal et réglementaire** » : cette thématique regroupe l'ensemble des règles et lois :

⇒ qui permettent de comprendre l'origine de l'ESS, via ses textes fondateurs,

⇒ qui déterminent les droits et devoirs d'un dirigeant,

⇒ qui régissent la gestion des ressources humaines et financières de la structure.

Exemples de modules : « *Droit du travail* » ; « *Le droit des bénévoles* » ; « *La loi 1901* ».

- « **L'animation du dialogue social** » : la notion de dialogue social est ici entendue comme « tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. »¹⁴

Exemples de modules: « *Les lieux de dialogue social : formels et informels* » ; « *Le développement du dialogue social* ».

Le poids des thématiques dans les « référentiels de formation »

Etant donné leur durée, les formations certifiantes couvrent plusieurs thématiques (et sont, de ce point de vue, plus complètes que les formations non certifiantes). Ceci étant dit, ces thématiques n'apparaissent pas de façon uniforme. Il est possible de les hiérarchiser en fonction de la place qu'elles occupent dans le volume horaire des différents enseignements constitutifs de la formation.

La thématique dominante est similaire pour les formations certifiantes et non certifiantes. En revanche, le poids respectif des quatre autres thématiques diffère légèrement.

Ainsi, « la gestion humaine et financière » est la thématique nettement dominante de l'ensemble du corpus des formations : elle est la thématique principale de 16 des 36 formations certifiantes et de plus de la moitié des formations non certifiantes.

La « gouvernance de l'entreprise » occupe quant à elle une place plus importante au sein des formations certifiantes (12 thématiques principales sur 36) qu'au sein des formations non certifiantes (elle constitue la thématique principale d'1/5 d'entre elles). En outre,

¹⁴ « Qu'entend-on précisément par dialogue social ? » - [Site de la Documentation Française](#) – 16 janvier 2011.

alors que dans les formations certifiantes cette thématique est davantage axée sur l'environnement historique, politique et institutionnel de l'entreprise, dans les formations non certifiantes, elle vise principalement les relations entre dirigeants bénévoles et les dirigeants salariés.

La thématique de « l'animation et le développement du projet d'entreprise » est également plus présente dans les formations certifiantes (30 fois sur 36) que dans les formations non certifiantes (15 % abordent cette thématique).

En revanche, le « cadre légal et réglementaire » est une thématique moins présente dans les référentiels des formations certifiantes, hormis lorsqu'il s'agit de formations liées au secteur sanitaire et social : le droit de la santé ou de la protection sociale est alors systématiquement mentionné. Cette thématique, dont les particularités réglementaires sont propres à chaque secteur, apparaît plus souvent dans les formations non certifiantes souvent élaborées par les syndicats eux-mêmes à destination des entreprises qui dépendent de leur champ d'application.

Enfin, la thématique la moins présente dans les référentiels est celle de « l'animation du dialogue social ». Seulement 8 % des formations non certifiantes abordent cette question qui n'apparaît explicitement que très rarement dans les référentiels des formations certifiantes.

II. Pratiques et besoins de formation des dirigeants : analyse des entretiens

Des entretiens ont, tout d'abord, été conduits auprès de personnes ressources (OPCA, organismes de formation, représentants de réseaux).

Ils nous ont permis d'acquérir une vision élargie des problématiques rencontrées dans l'ESS (difficultés de délimitation, problème de reconnaissance, coopération bénévoles/salariés...), mais aussi de collecter les points de vue de nos interlocuteurs sur les formations que suivent, ou devraient suivre, les dirigeants.

Dans un deuxième temps, nous avons rencontré des dirigeants bénévoles et salariés avec lesquels nous avons pu aborder différents aspects : pratiques de recours à la formation, pertinence de l'offre par rapport aux besoins, accessibilité, visibilité, points d'amélioration et leviers d'action.

1. Rapport à la formation des dirigeants : pratiques et représentations

L'ensemble des directeurs rencontrés, à l'exception d'un, ont complété leur formation initiale en ayant recours à au moins une formation continue certifiante. Les titres acquis dans ce cadre sont assez homogènes : ils sont plutôt orientés vers la gestion financière et le management, mais ne sont pas spécialisés sur le champ de l'ESS. Tous les directeurs ont par ailleurs bénéficié plus ponctuellement de formations courtes non certifiantes.

Pourtant, différents freins à l'accès aux formations certifiantes, d'ordre culturel ou financier, ont été mis en avant lors des entretiens. Il semble ainsi que certains directeurs soient réticents, non pas à se former mais à obtenir des diplômes. En effet, l'accès à une certification suppose éventuellement d'envisager une mobilité externe. Or, ils sont nombreux, du moins parmi ceux en poste depuis plusieurs décennies, à ne pas accueillir favorablement cette éventualité et à exprimer, peut-être plus qu'ailleurs, un fort attachement à leur entreprise. En outre, concernant le financement de ces formations, et

compte tenu des budgets serrés, les directeurs disent réserver l'essentiel des fonds du plan de formation aux salariés non cadres en arguant de la cohérence nécessaire avec la finalité sociale de leur structure. On observe de ce fait différentes stratégies. Pour les formations longues, ils recourent à des dispositifs tels que le CIF ; pour les courtes, ils ont plutôt tendance à participer à des conférences, à se documenter, ... et surtout à se tourner vers leurs réseaux respectifs (syndicats ou fédérations) qui proposent des formations gratuites ou à tarifs modérés.

Même si la plupart privilégie l'offre de formation dispensée par leur réseau (ex. : régie de quartier...), on remarque que certains font délibérément le choix contraire afin de participer à des formations qui ciblent d'autres sous-secteurs de l'ESS. L'objectif en arrière-plan étant de « casser les frontières » d'un champ qu'ils jugent trop cloisonné, et pouvoir ainsi élargir leur point de vue et développer des partenariats.

D'autres accentuent cette volonté d'ouverture, en optant même pour des formations s'adressant plus particulièrement au secteur lucratif. Les dirigeants sont en effet confrontés à une intensification de la concurrence avec le monde marchand, en particulier dans l'aide à domicile ou de la petite enfance, mais également dans l'éducation ou l'animation, où les structures de l'ESS n'évoluent pas (ou plus) sur un marché protégé.

Par conséquent, se former aux outils de gestion et d'organisation du privé peut être perçu comme un moyen de s'armer contre la concurrence. Ils sont malgré tout conscients que ces outils ne sont pas neutres idéologiquement, ni transférables à l'identique, et doivent être adaptés aux besoins spécifiques de l'ESS pour ne pas dénaturer ses valeurs et finalités (donner un sens aux projets, placer l'humain au cœur de ses objectifs, réinvestir les bénéfices dans la structure...).

Les dirigeants de l'ESS tirent un autre avantage de leur participation à des formations qui associent des acteurs de l'économie classique. C'est l'occasion pour eux d'élargir leur réseau et développer des partenariats qui peuvent se révéler fertiles. C'est le cas par exemple du réseau ANDES des épiceries solidaires qui s'est associé avec de nombreuses entreprises et fondations de la grande distribution (Auchan, Carrefour, Coca-cola, Monoprix...). Ce qui lui permet de profiter de produits à prix réduit, mais également de mécénats de compétences, ou encore de soutiens aux actions de lien social qu'il développe.

Quant aux présidents rencontrés, ils bénéficient nettement moins que les directeurs de la formation continue.

Ils expliquent ceci par un manque de temps important. Leur mandat d'administrateur leur demande déjà un investissement conséquent qu'ils doivent faire coïncider avec leur vie familiale et professionnelle pour ceux encore en activité.

Outre cette question de la disponibilité, d'autres registres explicatifs peuvent être invoqués. Tout d'abord, sauf accord de branche spécifique (par exemple, dans les mutuelles), les fonds alloués aux formations professionnelles et récoltés par les Opcas ne peuvent financer la formation des dirigeants bénévoles. On peut, en outre, supposer que les bénévoles ont moins intérêt que les salariés à bénéficier d'une formation certifiante au regard des implications limitées sur leur évolution professionnelle. Par ailleurs, certains dirigeants bénévoles ont également le sentiment qu'au regard de l'éthique et des valeurs qu'ils portent, ils sont à l'abri de pratiques managériales socialement irresponsables. Enfin, quelques-uns sont réticents à endosser le rôle d'employeur et a fortiori de patron, et par là même à bénéficier de formation à ce titre. C'est particulièrement visible chez les présidents qui appartiennent à la génération des pionniers de l'ESS et se définissent avant tout comme des militants engagés dans la défense d'un projet d'intérêt collectif au service de la cohésion sociale.

Donc, contrairement aux directeurs qui recourent aisément à des pratiques (formelles et informelles) de formation (et d'auto-formation), les présidents s'inscrivent davantage dans une logique pragmatique de recherche d'informations et de résolution de problèmes. Lorsqu'ils ressentent le besoin d'approfondir leurs connaissances sur un sujet donné (par exemple les financements européens, la réponse à des appels d'offre...), ils sollicitent un membre de leur équipe salariée (directeur, comptable), leur fédération ou syndicat (juristes, conseillers formation...) et même parfois leurs partenaires (autres associations, CCAS, employés municipaux...) ; et leur posent directement la question qui les préoccupe. Ils accèdent ainsi rapidement à une information opérationnelle et directement mobilisable.

2. Besoins de formation

Des enjeux de nature différente

Les besoins de formation repérés dans les entretiens entrent en résonance avec des enjeux de nature différente.

Le premier d'entre eux correspond logiquement au développement des compétences, tant sur des thématiques précises requérant des savoirs techniques pointus, que sur une connaissance minimale du champ de l'ESS.

Outre cet objectif de montée en compétences, l'élévation du niveau de qualification est également présentée comme pouvant satisfaire d'autres ambitions :

- se mettre en conformité avec le cadre réglementaire qui exige parfois que les dirigeants possèdent un diplôme de niveau I ou II ;
- pallier au déficit de reconnaissance dont souffre l'ESS et rompre avec l'image négative d'un management souvent stigmatisé comme relevant de l'amateurisme ou d'un paternalisme obsolète ;
- contribuer à la structuration et à l'unification du champ ;
- diversifier les parcours professionnels et stimuler les mobilités intersectorielles ;

Par ailleurs, assurer la formation des dirigeants est un préalable indispensable pour accompagner la professionnalisation des cadres intermédiaires de leur structure, dont il semble que les besoins en formation soient également très prégnants.

Des formations courtes sur des thématiques ciblées

D'une manière générale, les dirigeants interrogés expriment d'abord et surtout des besoins en formations courtes sur des thématiques ciblées, qu'ils jugent plus adaptées à leur charge de travail et aux questions techniques précises qu'ils se posent.

Ils plébiscitent en outre les formations structurées de la manière suivante : 2 ou 3 jours de formation, une intercession de quelques semaines de sorte à pouvoir mettre en application les savoirs enseignés, suivie d'une journée consacrée à un partage d'expérience avec les autres participants et le formateur.

Les dirigeants soulignent par ailleurs la nécessité, lorsque la thématique abordée peut concerner à la fois le directeur et le président, qu'ils participent ensemble aux formations

pour favoriser une convergence des visions. L'élargissement aux autres salariés de la structure peut également s'avérer pertinente afin d'exploiter les vertus d'une dynamique collective de la formation, en phase avec les principes de l'ESS de gouvernance participative et collégiale.

Cinq thématiques reviennent de façon récurrente dans le discours des dirigeants enquêtés (la gestion des ressources humaines, la clarification des rôles président/directeur, la recherche de financements, la mutualisation et le travail en réseau, et enfin la transmission de la culture d'entreprise) ; auxquelles s'ajoutent trois autres thématiques qui correspondent davantage à des besoins repérés par les partenaires, les « têtes » de réseau, les représentants des Opca que par les dirigeants eux-mêmes : le développement social local, la communication et le dialogue social.

Avant de rentrer dans l'explicitation de chacune de ces thématiques, deux points méritent d'être précisés au préalable.

Tout d'abord, il ne s'agit pas nécessairement de thématiques jugées inexistantes ou inadaptées dans l'offre de formation francilienne, mais de besoins en formation suscités par la fonction de dirigeants et ses évolutions récentes.

De plus, certaines de ces thématiques doivent être appréhendées via une approche ciblée pour tenir compte des spécificités de l'ESS, tandis que d'autres sont partagées par l'ensemble du monde professionnel.

➤ La gestion des ressources humaines

La thématique de la gestion des ressources humaines est la plus fréquemment mentionnée par les dirigeants. Les représentants des Opca avec lesquels nous avons échangé, confirment que les formations en gestion sont actuellement les plus sollicitées par les dirigeants salariés. Ce qui s'explique par les évolutions au cours de ces dernières années du métier de directeur devenu de plus en plus technique, administratif et gestionnaire ; au regret de certains qui déplorent la perte de proximité avec le terrain, les projets, les usagers.... Toutefois, le niveau nécessaire de maîtrise de ces compétences est à nuancer selon la taille de la structure à diriger (en effectif salarié et/ou en budget).

Par ailleurs, pour entrer en résonance avec les besoins des dirigeants, l'enseignement de la gestion et de l'encadrement des ressources humaines doit être traité, au moins en partie, à l'aune des spécificités de l'ESS. A première vue, on pourrait en effet penser que la gestion d'une équipe est identique que l'entreprise relève de ce champ ou de l'économie classique. Mais ce n'est pas le cas dans la mesure où la mixité constitutive

des équipes, composées à la fois de salariés et de bénévoles, et la coexistence de personnes rémunérées et d'autres non pour réaliser parfois les mêmes tâches, impliquent d'adopter une approche managériale pour partie singulière. Dans les crèches parentales, cette complexité des relations de travail est accentuée par la présence, auprès des enfants, de salariés, de bénévoles, mais également d'usagers parents des jeunes enfants.

De plus, cette segmentation statutaire bénévoles/salariés se double d'écart d'âge marqués entre des salariés plutôt jeunes et des bénévoles âgés, et cela d'autant plus que le bénévolat n'est pas limité en âge. Cohabitent ainsi dans les équipes des individus qui :

- ont été socialisés dans des univers professionnels et sociétaux très contrastés ;
- ne possèdent pas le même bagage en termes de formation initiale ;
- et ont rejoint l'ESS pour des raisons différentes.

Ainsi, aux extrémités, deux scénarios se dessinent :

- d'un côté les âgés arrivés sans diplôme spécifique dans une logique de militance et de dévouement au service d'une cause ;
- et, de l'autre des jeunes, qui, dans un contexte de chômage massif, intègrent les entreprises avec un niveau de qualification supérieur à leurs aînés, en particulier dans les domaines technique et gestionnaire.

Ces jeunes ne sont pas indifférents à la finalité sociale de l'ESS qui contribue à donner du sens à leur travail. Mais ils se représentent leur emploi comme relevant d'abord d'une activité salariée et non d'un engagement civique, a fortiori en période de crise. Ce qui peut générer des malentendus et des crispations, d'autant plus lorsque des directeurs très investis dans le portage du projet ne peuvent se résoudre à quitter la structure à l'aube de la retraite. Autant d'éléments qui rajoutent une couche de complexité supplémentaire d'un point de vue managérial.

➤ La clarification des rôles président/directeur

En théorie, le président est celui qui incarne et assume le portage politique du projet et donne les orientations stratégiques de la structure. Il représente l'entreprise à l'externe et en interne, et joue un rôle de lobbying dans les instances de décision et de négociation. Son périmètre d'intervention consiste en grande partie à valoriser son projet auprès des partenaires, des membres, des usagers et mêmes de ses salariés. Enfin, et c'est un point majeur, le président assume juridiquement la fonction d'employeur et est

seul responsable de ce point de vue, bien que plus éloigné du cœur de l'activité et de la circulation de l'information.

Le directeur, quant à lui, a la charge du pilotage opérationnel de la structure. C'est, avant tout, un technicien et un gestionnaire qui doit faire appliquer la politique décidée par les administrateurs, et assurer la bonne conduite de l'entreprise. Il est présent également pour soutenir le président, le tenir informé, et lui soumet ses propres idées et diagnostics.

Mais, dans la réalité, la frontière entre le rôle du directeur et celui du président est souvent plus floue. Dans les structures de petite taille, il n'est pas rare que le président, très impliqué dans la gestion technique, délègue peu au directeur et ne porte pas suffisamment son regard et son action vers l'externe. A l'inverse, et plus particulièrement dans les grandes entreprises, il est fréquent que le président se sente marginalisé, voire dépossédé de ses prérogatives. Et cela, au profit d'une place croissante occupée par le directeur, en raison de la technicité grandissante requise pour piloter une entreprise de l'ESS et réaliser les arbitrages nécessaires. Or, cette mise à l'écart du président peut nuire à la gestion démocratique qui constitue un des principes fondateurs de ce champ.

Au regard de ce hiatus, émerge un besoin très net de clarification des rôles de chacun, mais aussi, sans doute, d'outillage des présidents pour les aider à endosser pleinement leurs responsabilités.

➤ La recherche de financements pérennes

Une des problématiques majeures pour les entreprises de l'ESS concerne la pérennisation du financement, dans un contexte de fortes contractions des subventions publiques et d'incitations au développement de partenariats avec le secteur privé. Or les dirigeants peuvent manifester des réticences de nature idéologique à la collaboration avec des grands groupes industriels ou commerciaux (par crainte des dérives qui pourraient nuire à leur image ou affecter les usagers). Ceci dit, le faible développement du mécénat résulte également de la méconnaissance par les dirigeants des leviers à actionner.

Ils expriment ainsi des besoins de deux ordres. Le premier est plutôt de nature informationnelle : les acteurs souhaiteraient avoir une connaissance plus exhaustive des financeurs potentiels, connaître les interlocuteurs pertinents et la manière de rentrer en contact avec eux, en particulier les fondations. Au-delà de ces données très pratiques, les enquêtés mentionnent également des savoir-faire plus techniques et méthodologiques (comment répondre à des appels d'offre ? Quelle fiscalité appliquer ? ...) qui leur

permettraient de maintenir leur activité, développer des fonds propres, et équilibrer au mieux leur budget.

Cette question de la pérennisation des budgets, et plus largement de la recherche de financements, dans le contexte de crise actuelle, n'est évidemment pas réservée à l'ESS. Toutefois les outils, et principalement leur déclinaison dans ce champ, lui sont spécifiques.

➤ Mutualisation et travail en réseau

L'apprentissage du travail en réseau est impératif compte tenu de la contraction des fonds publics et de l'intensification de la concurrence. Ce contexte incite en effet les dirigeants à intégrer et expérimenter de nouvelles formes de gouvernance plus partenariales.

Tout en conservant leur identité, les structures doivent en effet, pour gagner en efficience, s'inscrire davantage qu'elles ne le font aujourd'hui dans des démarches de mutualisation. Ces dernières peuvent aller de la simple mise en commun des fonctions support, jusqu'à la réponse conjointe à des appels d'offre, en passant par le développement de formations communes, la création d'espaces de réflexion sur des problématiques transversales, ou encore la sollicitation conjointe de partenaires publics tels que la Région pour mettre en place des montages financiers.

Précisons que cette thématique n'est pas absente de l'offre de formation francilienne et se traduit notamment par l'intervention de prestataires externes, qui conseillent et accompagnent les regroupements dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement (DLA).

➤ La transmission de la culture d'entreprise

La question de la transmission de la culture d'entreprise n'est pas exclusive, ni spécifique à l'ESS mais certains facteurs accentuent encore cette problématique. Tout d'abord, préparer sa succession, quel qu'en soit le contexte, ne s'improvise pas et nécessite d'être formé à la mise en place d'outils structurants. De plus, dans les entreprises de l'ESS, le renouvellement est régulier, fréquent et risque de s'intensifier avec le départ à la retraite des « babyboomers », qui sont parfois les présidents fondateurs « charismatiques ». Ce turnover important implique de renforcer le mode de transmission entre le président sortant et son successeur (« *Quand un dirigeant s'en va, il part avec ce qu'il a dans la*

tête. La transmission, ce n'est pas qu'un carton de documents. Comme on est sur des projets très humains, c'est beaucoup de réflexion, de matière grise, mais les gens s'en vont avec »).

Et cela d'autant plus qu'à l'heure actuelle, cette transmission est plutôt défailante car le portage du projet, l'histoire de la structure, le paysage politique et le système d'acteurs dans lequel elle s'inscrit, sont difficiles à formaliser par écrit.

Par ailleurs, le poids des responsabilités qui pèsent sur les présidents (ampleur des budgets engagés, risques prud'homaux...) jouent négativement sur l'attractivité des postes d'administrateurs. La pénurie de candidats entraîne alors des vacances de postes qui empêchent de mettre en place une période de tuilage pour permettre une transmission orale et directe.

Parallèlement à ces cinq thématiques qui reviennent de façon récurrente, celles du développement social local, de la communication et du dialogue social occupent une place un peu particulière, puisqu'elles correspondent davantage à des besoins repérés par les partenaires, les « têtes » de réseau, les OPCA, que par les dirigeants eux-mêmes.

➤ Le développement social local

Dans de nombreuses structures de l'ESS, le développement social local est au cœur du projet, qui intègre une dimension territoriale prégnante en partant des besoins de proximité des habitants et en associant les divers partenaires institutionnels locaux (collectivités locales, associations, structures publiques).

Or, à en croire nos interlocuteurs, certains directeurs ne sont pas toujours suffisamment outillés sur ces questions. Ils gagneraient à monter en compétences en apprenant à réaliser des diagnostics locaux sur lesquels adosser leur projet, et à constituer des réseaux sur leur territoire d'intervention pour déployer leurs actions.

Cette thématique est très spécifique aux métiers de l'ESS, mais elle fait déjà l'objet d'une offre diversifiée (conférences, accompagnements, formations...) en Ile-de-France.

➤ La communication

Cet axe englobe trois types de communication différents :

- la communication institutionnelle, tout d'abord, dans la mesure où les dirigeants bénévoles et salariés doivent initier, bien plus qu'ils ne le font aujourd'hui, des actions pour favoriser la diffusion du projet et de l'actualité de leur structure.
- la communication interindividuelle est également un point perfectible. Il a ainsi été fait mention plusieurs fois de la nécessité pour certains directeurs d'affirmer leur position de « leaders ». Le dirigeant (bénévole ou salarié) doit être en mesure de prendre la parole en public, de conduire des réunions, et d'adopter une posture adéquate pour être légitime et crédible auprès des partenaires, des adhérents, des financeurs et des salariés de la structure.
- enfin, la communication technique émerge comme un besoin de formation pour aider les dirigeants, en particulier les plus âgés, à monter en compétence dans la maîtrise des outils informatiques.

➤ Le dialogue social

Les « têtes » de réseaux et représentants des OPCA identifient les formations au dialogue social comme un besoin prégnant ; ce qu'on ne retrouve pas chez les dirigeants qui ont tendance à sous-estimer cet aspect de leur fonction, et cela pour plusieurs raisons. La taille réduite des entreprises n'impose pas la mise en place d'élection de représentants du personnel et d'un CHSCT¹⁵. De plus certains, qui comme on l'a vu, résistent à s'identifier à la fonction d'employeur, ne voient pas, à tort, l'utilité de s'investir sur cette question.

Cette dénégalion du rôle d'employeur est à rapprocher d'une représentation communément répandue : celle d'une vision enchantée du monde associatif, conjugué à une image d'idéal démocratique, de solidarité, au bénévolat et au militantisme. Il est souvent présenté comme « *le lieu par excellence du don de soi, de l'engagement volontaire, de la gratuité et de la construction de liens sociaux* ». Un monde dans lequel les rapports sociaux seraient nécessairement pacifiés, étrangers aux différentes formes de domination ou d'exploitation, et les salariés émancipés « *des rapports de production capitalistes fondés sur l'antagonisme de classe* » pour reprendre les termes de M. Hély. Alors qu'en réalité, le monde associatif, caractérisé notamment par une forte précarité de l'emploi et des salaires faibles, est un « *lieu de conflits polymorphes, le plus souvent*

¹⁵ Comité d'entreprise (CE) et Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

latents ou occultés »¹⁶. Et si ces conflits sont souvent occultés, ils le sont également par les salariés eux-mêmes. Ces derniers, attachés au projet porté par la structure qui les emploie, ne veulent pas nuire à son « capital sympathie » auprès des usagers ou du grand public. Ils peuvent aussi plus difficilement s'engager sur le terrain des revendications salariales traditionnelles, puisque l'entreprise ne génère pas de bénéfices et, particulièrement en ces temps de restrictions budgétaires, court après les financements pour maintenir son activité.

Ce mythe d'un « *espace social hors du monde* » apparaît également dans le texte fondateur du syndicat ASSO (affilié à l'Union syndicale Solidaires) qui explique les motifs ayant conduit à sa création en février 2010. L'objet de ce syndicat étant de défendre spécifiquement les intérêts des travailleurs du secteur associatif. « *La culture du secteur associatif, souvent fondée sur un engagement personnel et militant, conduit à des questionnements autour du statut du salarié, de ses limites face à des employeurs qui n'assument pas toujours leurs responsabilités, n'acceptent parfois pas leur rôle et confondent souvent l'engagement de leurs employés et leur statut de salariés. Cette situation aboutit à des dérives dans le droit du travail, en contradiction avec les valeurs et les missions de l'association, occasionnant des relations salarié-employeur difficiles voire conflictuelles* »¹⁷.

Ces conflits latents, renforcés par l'absence de lieu de concertation et de dialogue social, ont abouti à une multiplication de différends portés devant le conseil des prud'hommes. Ces litiges entraînent, chez de nombreux dirigeants, une prise de conscience brutale de leur fonction d'employeur.

Une formation transversale sur l'ESS

Outre ces formations courtes sur des thématiques ciblées et pointues, les enquêtes mettent également en exergue le besoin d'une formation transversale de base sur l'ESS (son histoire, ses principes fondateurs, sa diversité statutaire et sectorielle...), qui viserait simultanément plusieurs objectifs :

- développer un socle minimum de connaissances sur l'ESS à destination des dirigeants du secteur. Ce socle pourrait également être intégré dans les programmes scolaires et universitaires afin de sensibiliser les jeunes à l'existence d'une économie alternative à l'économie « capitaliste » ;

¹⁶ « Le conflit impensé du monde associatif », Y.Lochar, A.Trenta, N.Vezinat, 2011.

¹⁷ « Pourquoi le syndicat ASSO ? », 18 mars 2010.

- diffuser un message politique fort d'unité identitaire et culturelle de l'ESS autour de ses valeurs fédératrices ;
- favoriser des mobilités intersectorielles au sein de l'ESS, pour l'instant très cloisonné, et diversifier les parcours professionnels possibles ne serait-ce qu'en informant, salariés et étudiants, sur la grande diversité sectorielle couverte par ce champ ;
- ouvrir des espaces d'échanges et de réseautage. La connaissance mutuelle des acteurs est en effet un préalable aux démarches de mutualisation. Elle permettrait d'éviter les regroupements qui, à l'heure actuelle, s'organisent dans des conditions peu optimales.

III. Pistes de réflexion

1. Faciliter l'accessibilité

Au terme de cette analyse, plusieurs pistes de réflexion se dessinent. Un premier constat s'impose : l'offre existante est riche, abondante, et brasse un très large éventail de thématiques. Bien que le périmètre de cette étude ne permette pas de repérer précisément les besoins de formation non couverts, les dysfonctionnements semblent moins à chercher du côté des carences de l'offre et davantage de celui de l'accessibilité de cette offre.

De ce point de vue, nous allons retrouver les freins techniques et structurels classiques tels qu'un manque de disponibilité des dirigeants et des marges de financement limitées¹⁸. Deux problèmes exacerbés dans le cas des bénévoles.

Mais cette accessibilité est aussi rendue problématique par le déficit d'information et de lisibilité d'une offre extrêmement éclatée et cloisonnée, à l'image de la manière dont le champ de l'ESS est structuré. Par exemple, certaines formations proposées par les fédérations ou syndicats ne sont accessibles qu'aux structures appartenant au champ de la convention collective concernée. Si cela se justifie pour quelques-unes très spécifiques à un secteur donné (règlementations ou statuts particuliers...), ce n'est pas le cas pour d'autres qui pourraient s'étendre à un public plus large.

Sur ces questions, une coordination renforcée et partenariale des différents acteurs (Cress, Atelier, Usgeres, Branches professionnelles et fédérations) pourrait aider à fluidifier la circulation des informations ; mais aussi à rationaliser l'offre - par exemple, en procédant à des regroupements lorsque des contenus identiques de formations sont proposés par des fédérations, et donc des organismes différents. Le projet Sophocle mené actuellement par l'Usgeres va dans ce sens. Il a, en effet, précisément pour objectif de restructurer l'offre existante en concevant des formations regroupées autour de blocs de compétences communes.

Par ailleurs, comme on l'a vu, favoriser l'accessibilité implique également de lever des blocages de nature culturelle. Et en particulier, la réticence de certains dirigeants à s'identifier à la fonction d'employeur et de ce fait à participer à des formations visant à les outiller pour endosser pleinement ce rôle. Ce qui suppose une démarche pédagogique

¹⁸ Ces marges de financement sont cependant variables selon la taille de l'entreprise et le degré de structuration du secteur.

de longue haleine pour favoriser une maturation progressive et non pas une prise de conscience brutale, comme c'est parfois le cas via une assignation aux prud'hommes.

Mais de manière plus immédiate, cela passe aussi dans le travail d'ingénierie pédagogique puis de communication sur les formations, par une attention particulière à la sémantique. Et cela en utilisant un langage différencié de celui en vigueur dans l'économie classique, pour ne pas braquer les bénéficiaires potentiels.

2. Construire des outils de sensibilisation et de professionnalisation

Outre la question centrale de l'accessibilité, se pose celle du développement éventuel d'une offre de formation complémentaire à ce qui existe déjà. Une première piste consisterait à construire des outils de sensibilisation et de professionnalisation.

Elaborer collectivement un socle de connaissances de base sur l'ESS

On peut évoquer tout d'abord la constitution d'un socle de connaissances sur l'ESS qui serait conçu et partagé de manière collégiale par les réseaux et experts. Ce socle pourrait très concrètement se matérialiser par un document synthétique sur l'histoire, les principes fondateurs, la diversité sectorielle de l'ESS et les conditions de travail et d'emploi dans ce champ. Il viserait à apporter un premier niveau de connaissances et de sensibilisation. Il entre par ailleurs en résonance avec le projet de loi-cadre qui devrait être votée au premier semestre 2013 et qui prévoit l'inscription de l'ESS dans les programmes scolaires d'économie du second degré.

Ce socle de connaissances pourrait être présenté dans de multiples lieux et servir ainsi plusieurs objectifs.

Tout d'abord, il pourrait être intégré dans les cursus universitaires en sciences économiques par exemple, afin d'éveiller les étudiants à l'existence d'un modèle de développement alternatif à l'économie capitaliste.

Même si la mise en œuvre de cette proposition, outre le temps long que nécessite une réforme de la formation initiale, se heurte à des freins non négligeables tels que la structuration verticale de l'offre universitaire autour de filières, et une forte résistance à l'interdisciplinarité ; ou encore la grande liberté dont disposent les enseignants-chercheurs dans l'élaboration du contenu de leurs cours qui se traduit par une forte hétérogénéité des connaissances dispensées dans les établissements de l'enseignement supérieur.

Enfin, ce socle de connaissances pourrait également être diffusé aux organismes dispensant des formations à l'ensemble des salariés ou bénévoles œuvrant dans l'ESS qu'ils soient ou non dirigeants. Ce qui présenterait plusieurs avantages :

- favoriser l'émergence d'une unité identitaire et culturelle de l'ESS autour de ses valeurs fédératrices.

La plupart des dirigeants rencontrés dans le cadre de cette étude se sentent en effet appartenir à un réseau (celui des régies de quartiers, des centres sociaux...), parfois à un sous-secteur (l'éducation populaire, la mutualité, les entreprises d'insertion...), mais aucun n'a construit, ni ne définit son identité professionnelle en référence à un champ homogène et englobant, qui serait celui de l'ESS. Ce qui, par ailleurs, n'empêche pas les enquêtés de percevoir en quoi leur structure poursuit une finalité sociale et solidaire, et se distingue à ce titre du secteur lucratif.

- réunir des acteurs issus de différents secteurs de l'ESS.

La présentation de ce socle lors de réunions aurait une utilité opérationnelle directe dans la mesure où la connaissance mutuelle des acteurs est un préalable à l'enclenchement de toutes formes de travail coopératif. Or les démarches de mutualisation s'accroissent actuellement et pas toujours dans des bonnes conditions compte tenu des regroupements à marche forcée, et d'une tendance à la concentration, et à la croissance externe des structures dans un objectif d'économie d'échelle.

- acculturer aux valeurs de l'ESS les jeunes dirigeants.

Les pionniers de l'ESS ont souvent intégré ce champ pour des raisons d'engagement militant. Forts de leur adhésion aux valeurs de l'ESS, ils se sont ensuite formés sur le tas aux dimensions managériale et gestionnaire. Aujourd'hui, les voies d'accès à ce champ se sont diversifiées. Certains jeunes arrivent ainsi avec des compétences techniques pointues mais sont moins armés sur l'aspect idéologique. Il peut dans ce cas sembler utile de leur transmettre les outils intellectuels et politiques nécessaires pour inscrire leur action dans un projet de transformation sociale conforme aux principes de l'ESS.

Par ailleurs, ce socle permettrait aussi de rendre visible l'extrême diversité sectorielle de l'ESS, qui est la plupart du temps sous-estimée ou tout simplement ignorée y compris par les salariés eux-mêmes.

Il donnerait ainsi l'occasion d'ouvrir le champ des possibles en termes de parcours professionnels. Et cela, autant pour ceux déjà en poste que pour les étudiants qui s'approprient à rentrer sur le marché du travail. Beaucoup, par ignorance de la variété des

débouchés potentiels, se projettent uniquement dans le commerce équitable ou l'humanitaire, c'est-à-dire là où les opportunités d'insertion sont les plus faibles.

Cette présentation de la diversité sectorielle pourrait s'accompagner, en outre, d'une objectivation des conditions de travail et d'emploi dans les secteurs de l'ESS, qui sont bien souvent idéalisées par les étudiants. Or il importe, c'est du moins ce qu'affirment de nombreux enseignants et professionnels, d'apporter un regard désenchanté et réaliste sur le monde associatif, pour déconstruire des représentations trop utopiques, et permettre aux étudiants d'intégrer ce champ en connaissance de cause.

Pour finir, nuançons toutefois les bénéfices que pourrait apporter cette formation transversale de base en termes de diversification des parcours professionnels. En effet, il ne suffit pas d'avoir une vision plus large des différents secteurs d'insertion pour parvenir à s'y intégrer. Les salariés, dans l'ESS comme dans l'économie classique, butent sur une position paradoxale récurrente des employeurs : dans leurs discours ceux-ci valorisent les parcours atypiques sources d'innovation et de créativité, et dans la pratique, sécurisent leur embauche en choisissant un salarié qui a déjà fait la preuve de ses compétences dans le même secteur et sera ainsi directement opérationnel. Du point de vue des pratiques de recrutement, l'économie sociale ne se démarque donc pas nettement de l'économie capitaliste.

Organiser des groupes d'échanges de pratiques

Une seconde option pourrait être de reprendre les groupes d'échanges de pratiques qui existent déjà à un niveau sectoriel et de les reproduire à un niveau intersectoriel. On peut faire l'hypothèse que cette formule répond bien aux attentes des dirigeants qu'ils soient bénévoles ou salariés. Et cela pour différentes raisons.

En effet, ces groupes, peu onéreux et peu chronophages, permettraient d'élargir les réseaux, et d'ouvrir des passerelles ; mais aussi d'aborder des thématiques variées et circonscrites telles que le binôme président/directeur, le maillage territorial, la réponse aux appels d'offre... ; et cela en s'appuyant sur l'expérience des participants que l'on sait centrale dans l'ESS.

La Cress et l'Atelier pourraient initier, porter et animer ces réunions en garantissant la diversité des secteurs d'activités représentés et en proposant ainsi une large palette de pratiques soumises à la discussion.

3. Construire des parcours de formation

Concevoir un cursus professionnalisant « labellisé » et modulable

Une deuxième piste plus ambitieuse consisterait à concevoir des parcours de formation, qui pourraient prendre la forme d'un cursus professionnalisant « labellisé » et modulable :

- labellisé, de manière à garantir la qualité, la lisibilité et la reconnaissance des formations suivies, et atténuer ainsi les cloisonnements qui freinent les mobilités intersectorielles ;
- modulable, de sorte à permettre une flexibilité, une souplesse et une véritable individualisation des parcours en fonction des contraintes et des priorités des uns et des autres.

Au terme de ce cursus constitué de formations plutôt courtes, le bénéficiaire, qui pourrait d'ailleurs en valider certaines par le biais de la VAE, obtiendrait un certificat de dirigeant dans l'ESS. Il compléterait ensuite ce parcours par des formations proposées par les réseaux afin d'acquérir les compétences « métiers » liées à un secteur donné (la dépendance, la protection de l'enfance, ou encore l'insertion par l'économie).

Par ailleurs, ce cursus pourrait s'appuyer sur l'offre existante ou nécessiter, en fonction du degré de couverture des besoins, le développement de nouveaux modules. Par exemple, une formation généraliste sur la GRH, fréquente en Île-de-France, pourrait être complétée par des éclairages plus spécifiques au champ d'application de l'ESS comme par exemple la gestion d'équipes mixtes.

La construction de ce cursus et le choix des formations labellisées requièrent une collaboration active des syndicats, des fédérations et des branches professionnelles. En effet, certains déploient déjà une offre sur les thématiques précitées, connaissent les organismes spécialisés et peuvent alimenter la réflexion sur les compétences nécessaires aux dirigeants, sur les spécificités de l'ESS et la façon dont elles doivent être abordées.

Créer une école francilienne d'entrepreneuriat dans l'ESS

Enfin, la création en Ile-de-France d'une école d'entrepreneuriat dans l'ESS présenterait pour quelques-uns de nos interlocuteurs plusieurs avantages :

- proposer une filière complète de formations composée de cursus longs et diplômants ;
- contribuer à améliorer la visibilité et la structuration de l'ESS ;
- créer une émulation et donner envie aux autres établissements de l'enseignement supérieur d'investir ce champ ;
- mettre en place en son sein, un laboratoire de recherche susceptible de favoriser l'émergence de modèles économiques et gestionnaires innovants.

Cependant, un ensemble d'éléments laisse penser qu'une telle démarche est sans doute prématurée.

Tout d'abord, l'offre francilienne, en termes de formations longues et diplômantes, est fournie et diversifiée. Une telle école risque d'intensifier les logiques concurrentielles et de nuire à la lisibilité de l'offre, qui est comme on l'a vu, déjà problématique.

De plus, des laboratoires ou « think-tank » existent déjà sur l'ESS : « le labo de l'ESS », l'ESG dont la chaire propose un axe de recherche « innovation et entrepreneuriat social », le laboratoire « Erudite » auquel la chaire d'ESS de l'Université de Marne-la-Vallée est associée.... En outre, l'affiliation à une université plutôt qu'à une école peut sembler plus légitime et profitable à la dynamique et au rayonnement d'un laboratoire de recherche.

Et surtout, enfin, la pérennité d'une formation repose en partie sur ses performances en matière d'insertion. Or, l'employabilité des étudiants est elle-même tributaire, au-delà de la conjoncture économique :

- d'une part, de la notoriété de la formation qui se construit dans le temps et dépend notamment du charisme des pères fondateurs ;
- d'autre part, de la densité des liens coopératifs entre réseaux professionnels locaux. Or, ils sont faibles en Ile-de-France en raison de la multiplicité des acteurs et de la présence sur le territoire des antennes nationales. L'espérance de vie d'une éventuelle école risque donc d'être limitée s'il n'existe pas au préalable un maillage partenarial dense et organisé.

Conclusion

Pour conclure, deux points de vigilance semblent importants à souligner.

Tout d'abord rappeler que le développement d'une offre de formation, formalisée et codifiée, quelle que soit la forme qu'elle prendra (cursus longs et diplômants, juxtaposition et articulation de modules courts) ne doit pas faire oublier que l'apprentissage par et au sein du collectif de travail reste une modalité majeure de l'acquisition de compétences ; et ce, particulièrement dans le champ de l'ESS, qui valorise fortement l'expérience professionnelle.

Ensuite, il est important de veiller à ce que les titres acquis par la formation favorisent bien sûr la montée en compétences et la dynamisation des parcours professionnels, mais ne deviennent pas des prérequis indispensables pour évoluer. L'objectif étant de ne pas compromettre les logiques de promotion sociale, qui constituent encore aujourd'hui une caractéristique distinctive de l'ESS comparativement à d'autres secteurs d'activité.

Bibliographie

AZAM Geneviève, « Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières ? », Revue du MAUSS - n°21, p. 151-161, 2003.

CHORUM – FONDA, « L'articulation entre l'offre des organismes de l'économie sociale, leur management et les aspirations et comportements des nouveaux salariés et bénévoles », 2006.

DEFOURNY Jacques, « L'émergence du concept d'entreprise sociale », Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLIII, p. 9-23, 2004.

DEMOUSTIER Danièle et RICHEZ-BATTESTI Nadine, « Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », Géographie, économie, société, Vol. 12, p 5-14, 2010.

DEMOUSTIER Danièle et Scarlett WILSON-COURVOISIER, « L'enseignement initial de l'économie sociale et solidaire : un enjeu stratégique », 2009.

GIANFALDONI Patrick, « Utilité sociale versus utilité économique » L'entrepreneuriat en économie solidaire, Ecologie et politique, - n°28, p. 93 – 103, 2004.

HELY Matthieu, « L'économie sociale et solidaire n'existe pas » - Site.laviedesidees.fr, 2008.

HELY Matthieu et DARBUS Fanny, « Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions », RECMA Revue Internationale de l'Economie Sociale, 2010.

HELY Matthieu et Nicolas Sadoul, « Morphologie des « cadres associatifs » à partir des enquêtes annuelles sur l'emploi de l'Insee », 2007.

LAZUECH Gilles, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? » In. Formation Emploi - n°95, Juillet-septembre 2006.

LAZUECH Gilles, « Quatre manières d'être dirigeants : le cas des dirigeants salariés de l'économie sociale », 2007.

Le CNCRES, le Ministère des solidarités et de la cohésion sociale, l'Association des régions de France et la Caisse des dépôts. « Formations transversales en économie sociale et solidaire et insertion professionnelle », 2012.

Observatoire national de l'ESS – CNCRES, « Départ à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégies des entreprises pour y faire face », 2011.

PIOVESAN David, ROBELET Magali et CLAVERANNE Jean-Pierre, « La main visible des managers associatifs : les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap », 2007.

« Qu'entend-on précisément par dialogue social ? » - [Site de la Documentation Française](#)
- 16 janvier 2011.

« Qu'est-ce qu'un entrepreneur ? », Fabrice Sanchez, Aurélien Delsol, Bruno Lasnier - [Site de l'APEAS](#).

TABARIES Muriel, « Les trajectoires des présidents d'associations en France : sélection, précocité et cumul », Centre d'Economie de la Sorbonne, 2011.

TCHERNONOG Viviane, TABARIES Muriel, THIERY Patrick, HUBERT Amandine, « Le paysage associatif français », Ministère de la santé, de la jeunesse et des sports, 2007.

■ Défi métiers

Groupement d'intérêt public ■ 16, avenue Jean Moulin ■ 75014 PARIS

La présente publication a été réalisée dans le cadre de la mission OREF.

Conception : Défi métiers
ISBN : 978-2-9541247-0-4

