



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



## COMPétences spécifiques des Cadres / entrepreneurs De l'Economie Sociale II

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

Production intellectuelle 2

### REFERENTIEL PROFESSIONNEL DE FORMATION

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

Le travail réalisé en vue de la Production intellectuelle n°1 a permis de valider les domaines de compétence identifiés lors du projet COMCADES 1 et de réactualiser les besoins de formation, tant sur le fond (contenus) que sur la forme (approche pédagogique). Il s'agit ci-dessous de formaliser une proposition, en adéquation avec les besoins identifiés et en cohérence avec la dimension européenne.

**La présente version du référentiel a fait l'objet d'une évaluation par des professionnels sur les différents territoires européens en focus groups en novembre et en décembre 2021 ainsi que de discussions croisées entre les partenaires européens en décembre 2021 et en janvier 2022. Les éléments saillants ont été intégrés dans le présent document.**

#### MODULES DE FORMATION

##### Contexte d'intervention

Les évolutions du contexte spécifique aux organisations exerçant dans le secteur du handicap et plus largement dans les champs social, médico-social et sanitaire à l'échelle européenne, ont un impact sur les compétences attendues des dirigeant.e.s et cadres. Le travail déjà engagé sur COMCADES 1 et actualisé à l'occasion du présent projet a permis de dégager des enjeux communs à l'échelle européenne, relatifs au contexte de l'ESS et donc aux compétences de management et d'expertise collective à développer. Nous avons identifié d'importantes transformations à l'œuvre dans le secteur : enjeux de gouvernance, marchandisation de l'action sociale, évolution de l'environnement législatif...

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

- ✓ *Société inclusive - Tendance au décloisonnement des secteurs*, nécessité de développer la pluridisciplinarité, mettant en lien des cultures professionnelles différentes (protection des mineurs, lutte contre les exclusions, santé, handicap, etc.).
- ✓ *Augmentation de la taille des structures avec nécessité de travailler à partir de plusieurs établissements ou services - Développement des fonctions support - Renforcement des logiques gestionnaires.*
- ✓ *Tendance à la désinstitutionalisation* - qui passe par le développement de services « hors les murs », soit au domicile des usagers, soit dans les lieux et espaces fréquentés par ces derniers, et qui met en évidence la nécessité d'adapter les compétences des intervenant.e.s et l'approche à l'utilisateur/client.

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

**Dans le contexte européen de l'économie sociale, les dirigeant.e.s et cadres sont donc encouragé.e.s à :**

[Adopter une attitude réflexive sur les modalités de diagnostic, de décision et le positionnement en tant que manager d'organisations complexes.](#)

[Développer des stratégies et des pratiques collectives de management inclusives, participatives et coproductrices adaptées à des scénarii changeants](#), y compris dans le cadre de la crise pandémique actuelle, qui s'accompagne de situations d'urgence complexes. Plus que jamais, les dirigeant.e.s et cadres doivent être capables de faire preuve d'agilité, de gérer la complexité, de faciliter l'expression et la créativité des usagers et des équipes et de développer des réponses socialement innovantes à des besoins peu ou mal couverts sur les territoires. Ils.elles doivent ainsi être fédérateur.trice.s, savoir créer et entretenir le lien entre les différentes parties-prenantes : équipe, siège, partenaires et usager.es. Enfin, l'inclusion ainsi que ses effets sur les modes d'accompagnement (décloisonnement de l'aide, décloisonnement des espaces d'accompagnement) doivent absolument être mis en avant.

[Proposer des outils](#) pour que soit maintenue la cohérence entre performance économique, qualité de vie au travail dans les organisations et promotion des valeurs de l'économie sociale, via la responsabilité des organisations en matière environnementale et sociale.

[Participer à la promotion et au développement de réseaux partenariaux](#), y compris entre cadres et dirigeant.e.s au service de l'inclusion des personnes accompagnées. Faire en sorte que ces valeurs soient portées au sein de l'organisation et valorisées sur un territoire local, national, européen.

## Le public cible de la formation COMCADES 2

Le public cible équivaut aux managers de l'économie sociale et solidaire dont **les domaines de responsabilité** peuvent synthétiquement être décrits comme suit (liste non-exhaustive et dépendant du niveau de responsabilité dans l'organisation) :

### Domaines de responsabilité - compétences générales :

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

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

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

**La formation telle que décrite ci-après est une formation de professionnalisation ; elle s'adresse de ce fait prioritairement à des responsables d'organisation en poste.**

**Lors de la sélection des candidats-managers aux modules-test prévus dans le cadre de ce projet, il conviendra de préciser l'existence de prérequis à la formation.** Compte-tenu de la diversité européenne des parcours professionnels des dirigeant.e.s et cadres, il est admis que ces prérequis pourront être différents d'un pays à un autre.

## Le référentiel de formation

Il y a un enjeu à développer une proposition de formation qui permette de développer des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être, **dans une démarche d'interconnaissance affirmée à l'échelle européenne**, sur des axes transversaux (1) et sur des compétences managériales stratégiques et participatives spécifiques (2), respectueuses des valeurs de l'ESS :

### 1. Sur les axes transversaux suivants :

Compétences transversales	
<b><i>Posture professionnelle</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enrichir sa posture professionnelle, à travers l'échange de pratiques.</li> <li>• Questionner son rôle et ses fonctions dans une visée participative et de co-construction.</li> <li>• Connaître ses limites, veiller à déléguer et faire preuve d'adaptabilité.</li> <li>• Gérer l'incertitude et s'adapter en contexte de crise et de risques.</li> <li>• Actualiser ses connaissances et se former tout au long de la vie.</li> </ul>
<b><i>Innovation sociale et partenariale</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve de créativité dans des contextes en évolution constante.</li> <li>• Faire vivre l'intelligence collective, dans les instances de gouvernance et les équipes.</li> <li>• Promouvoir des pratiques inclusives, participatives et co-productives.</li> <li>• Développer une approche transversale et pluridisciplinaire dans l'accompagnement des publics.</li> <li>• Développer des réseaux professionnels au niveau européen.</li> </ul>

### 2. Sur les compétences managériales, stratégiques et participatives spécifiques suivantes :

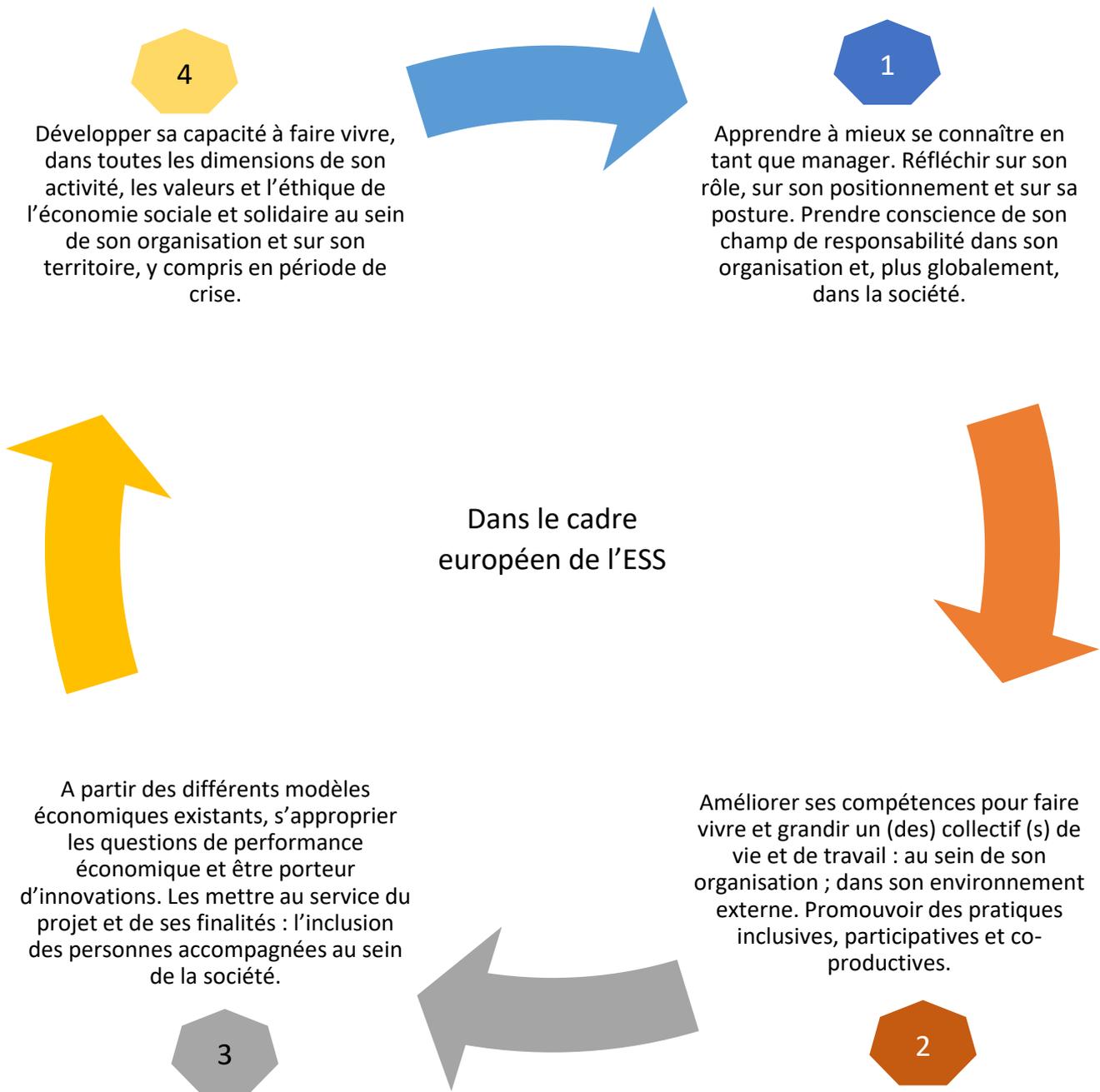
**Les contenus sont inscrits dans une logique d'enrichissement des pratiques et de développement de compétences à l'échelle européenne.**

Rappelons que la proposition a, pour point de départ, une proposition en 4 modules sous la forme de 4 sessions d'une semaine chacune (soit une formation de 120 h).

Les modules sont initialement nommés comme suit :

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

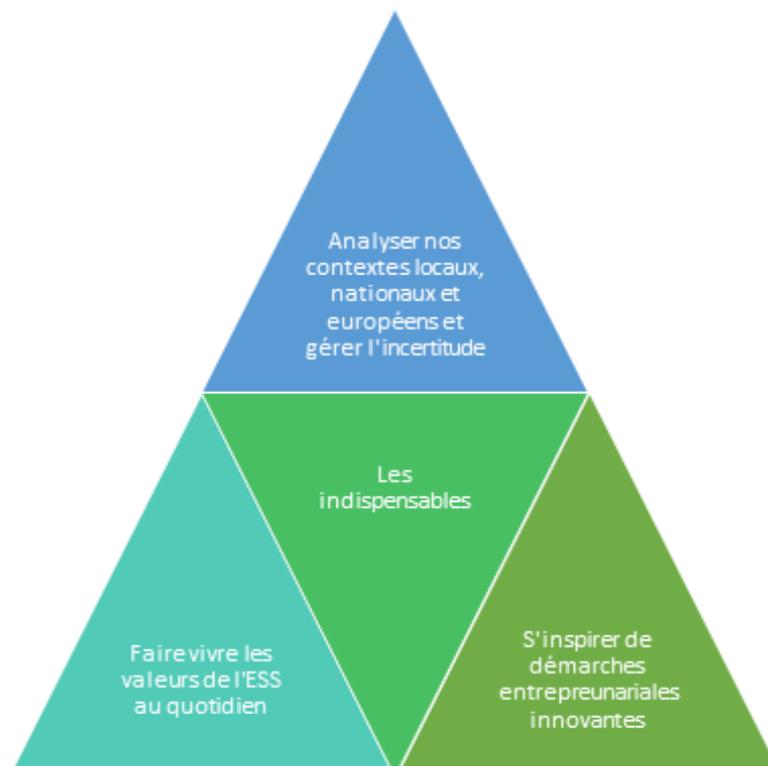
De ce fait, l'ensemble des organisations, partie prenante du projet, souhaite que **le public cible puisse conforter des compétences managériales** (savoir, savoir-faire, savoir être, savoir-faire faire) **ainsi schématiquement résumées :**



## Vers une proposition de contenus par module

<b>Module 1</b> <b>L'élaboration et la conduite d'un projet stratégique</b>	
<b>Sous-titre destiné à la communication vis-à-vis des futurs formés</b> Elaborer et conduire un projet dans sa dimension stratégique et opérationnelle, dans le secteur de l'ESS	
<b>Objectif général du module</b>	A travers ce module, les animateurs-formateurs se concentreront sur la thématique suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Construire et mettre en œuvre un projet – stratégique, opérationnel – innovant, appliqué au contexte spécifique de l'ESS en Europe et mesurable en termes d'impacts (économique, social, environnemental).</b></li> </ul>
<b>Objectifs pédagogiques spécifiques à ce module</b>	Permettre aux futurs formés de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre en capacité d'alimenter activement une réflexion stratégique ou opérationnelle au sein de son organisation, une réflexion qui soit respectueuse des valeurs de l'ESS.</li> <li>• Savoir élaborer un diagnostic (organisation, population,...) et savoir questionner le projet (stratégique, opérationnel) de son organisation en impliquant à bon escient les parties prenantes dans les différentes étapes de la co-production du projet (de sa mise à plat à son évaluation).</li> <li>• Consolider sa connaissance et sa pratique des méthodes et outils de la co-production ainsi que des méthodes et outils d'évaluation, de mesure de l'utilité sociale.</li> <li>• Profiter de la dimension européenne du projet de formation pour s'inspirer d'expériences développées à l'échelle internationale et développer sa capacité à être en veille sur son environnement local, national et européen.</li> </ul>
<b>Éléments de contenu</b>  <b>Mots clé : co-production et co-construction</b>  <i>Ces concepts sont encore nouveaux pour les managers et nécessitent une diffusion en tant que telle des pratiques, outils et expériences ayant produit des effets positifs dans notre secteur.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Les indispensables de la gestion de projets co-productifs et participatifs dans le secteur de l'ESS</b> (à partir d'une analyse des éléments de diagnostic, des modes d'organisation et de gestion et de plusieurs cas typiques en Europe- benchmark européen des pratiques).</li> <li>- <b>Animer la réflexion-projet</b> en associant toutes les parties prenantes / tous les acteurs concernés, et ce aux différentes phases-clé du projet : <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Par exemple :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lors de l'étude de faisabilité ou de l'état des lieux.</li> <li>○ Au moment du partage des résultats de l'étude / du constat / de l'état des lieux.</li> <li>○ Lors du choix et de la priorisation des actions à mener.</li> <li>○ Dans la phase de test et d'expérimentation d'une éventuelle solution retenue.</li> <li>○ Lors de la formalisation du projet et de sa valorisation interne et externe.</li> <li>○ Lors de son évaluation et de sa mesure d'impacts.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- <b>S'approprier des méthodes et outils innovants</b> pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bien cerner les besoins de sa population-cible et les analyser au regard du contexte (L,N,E).</li> <li>○ Choisir les critères et les indicateurs de diagnostic les plus adaptés à son organisation.</li> <li>○ Engager les parties prenantes dans la démarche-projet et libérer leurs énergies créatrices.</li> <li>○ Gérer le temps et les ressources.</li> </ul> </li> </ul>

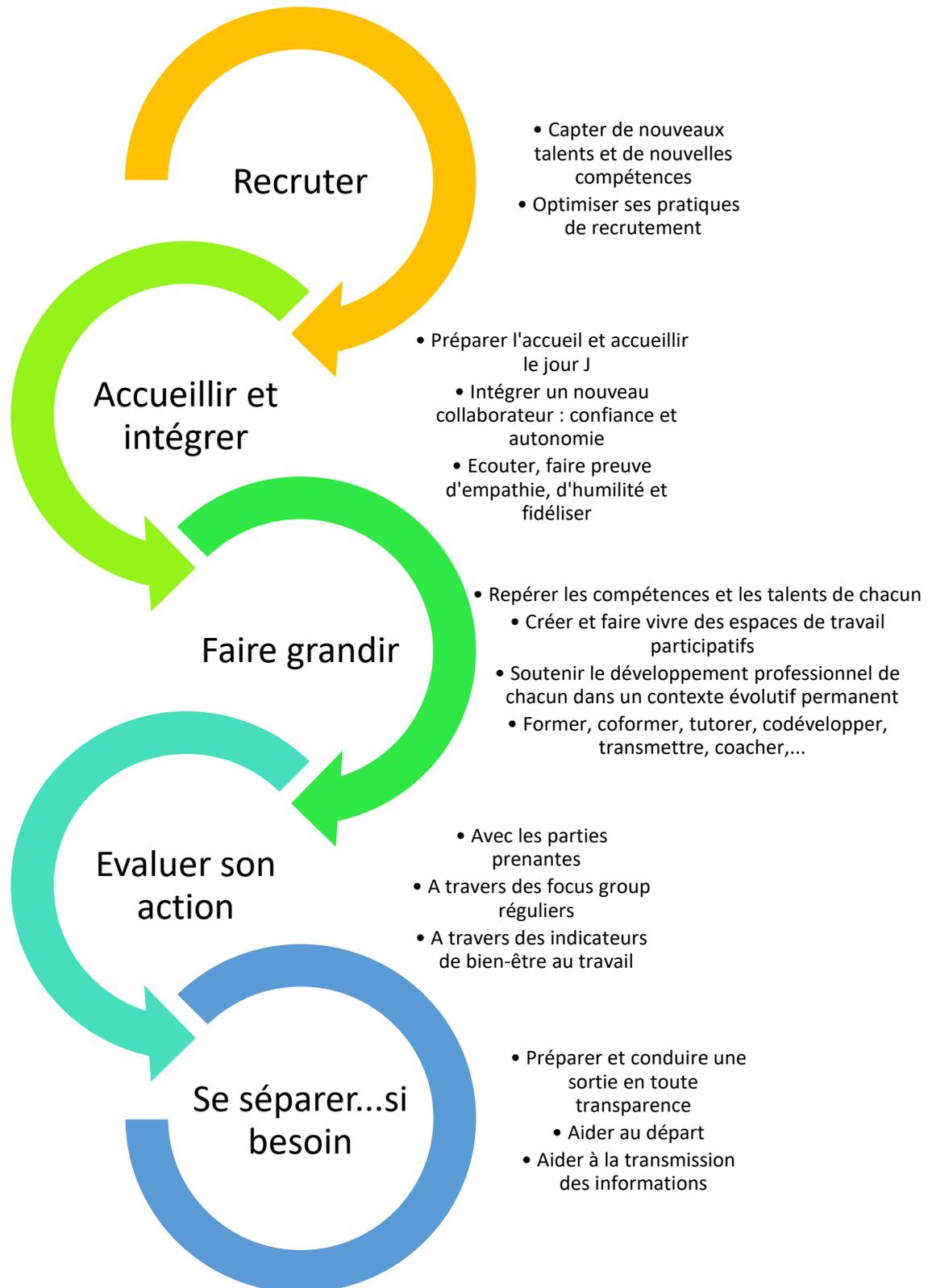
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inscrire son projet dans une démarche RSE (voir autre projet européen mené en partenariat avec Arfie ; exemple de la Roumanie, voir aussi outils sur site : <a href="http://www.societal.eu">www.societal.eu</a>).</li> <li>○ Elaborer le business-plan du projet et mesurer l'utilité sociale de son action.</li> <li>○ Gérer les résultats obtenus et leurs impacts.</li> </ul>
<p><b>Méthodes et outils pédagogiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apports conceptuels et méthodologiques sur les démarches co-productives et participatives en Europe.</li> <li>● Appropriation des outils (ex. : carte des parties prenantes, diagramme de GANTT...) via des mises en situation proposées par les intervenants-formateurs ou apportées par le groupe.</li> <li>● Capsules vidéo visant à du partage d'expériences européennes innovantes dans ce domaine.</li> <li>● Echanges de pratiques au sein du groupe.</li> <li>● Mise à disposition d'une bibliographie et/ou d'ouvrages de référence sur la thématique.</li> </ul> <p>Avec Appui sur la visite d'un site en vue d'un partage d'expériences « in situ » et d'une mise au travail collective sur un des éléments du programme de formation.</p>



<b>Module 2</b> <b>La gouvernance et la gestion des ressources humaines</b>	
<b>Sous-titre destiné à la communication vis-à-vis des futurs formés</b> Faire vivre et grandir des collectifs de travail et de vie dans le secteur de l'ESS	
<b>Objectif général du module</b>	A travers ce module, les animateurs-formateurs se concentreront sur la thématique suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Etre porteur et vecteur des valeurs et de l'éthique de l'économie sociale et solidaire dans ses pratiques de management au quotidien.</b></li> </ul> <p><i>Ce qui implique en particulier d'animer une gouvernance respectueuse du projet stratégique de l'organisation et de renforcer le pouvoir d'agir (l'empowerment) de ses collaborateurs.</i></p> <p><i>« La société 2030 ouverte, foisonnante, hybride, génère des organisations agiles, collaboratrices, responsables, apprenantes. » #management 2030</i></p> <p><i>« Le manager 2030 a le goût de la relation. Il génère #confiance et #enthousiasme. Il fait progresser. »</i></p>
<b>Objectifs pédagogiques spécifiques à ce module</b>	Permettre aux futurs formés de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter leur positionnement et leur posture de manager au contexte.</li> <li>• Savoir fédérer leurs équipes en s'appropriant les méthodes et outils indispensables au leader agile, facilitateur et collaboratif.</li> <li>• 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.</li> <li>• Etre en capacité de s'entourer, de fidéliser et de capter de nouveaux talents et/ou des profils atypiques (<i>cf. question de l'attractivité</i>).</li> <li>• Faire preuve d'innovation dans le management des différentes générations au travail (attentes des différentes générations, réponses organisationnelles...).</li> </ul>
<b>Eléments de contenu</b>  <b>Mots clés :</b> <b>ensemble ; faire vivre le collectif ; créer des espaces de partage-de discussion-...</b>	- <b>Les indispensables du management porteur et vecteur de sens dans le secteur de l'ESS.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un focus sera fait sur les modèles décisionnels favorisant la co-production et le « faire ensemble » (exemple de la sociocratie).</li> <li>○ Un focus sera également fait sur les styles de leadership et permettra à chaque apprenant d'identifier son propre style ainsi que le « pas » à faire pour le faire évoluer au regard des enjeux actuels et à venir (notamment dans les processus de décision).</li> </ul> - Faire grandir le « faire ensemble » et le « travailler ensemble » <b>au service du projet collectif</b> : <p>Plusieurs « questions » pourront être abordées à partir d'expériences vécues et d'outils innovants (méthodes, outils) développés et utilisés chez les partenaires européens :</p> <p><i>Par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les processus de coopération / absence de coopération (voire de conflits) au sein d'un collectif.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le repérage et la valorisation des talents, des compétences et des potentiels au sein de son organisation (à un niveau individuel et à un niveau collectif).</li> <li>○ Le management de la pluralité au travail (différences générationnelles, différences culturelles, différences disciplinaires...).</li> <li>○ Dynamique de groupe, priorisation du travail, délégation et outils d'intelligence collective.</li> </ul> <p>- <b>Développer durablement la performance de son équipe :</b></p> <p>Plusieurs « questions » pourront être abordées à partir d'expériences vécues et d'outils innovants (méthodes, outils) développés et utilisés chez les partenaires européens :</p> <p><i>Par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Du recrutement...au départ d'un collaborateur : quelles pratiques développer pour bien accompagner <b>le parcours professionnel et de formation des collaborateurs</b>, y compris lors de sa sortie ?</li> <li>○ Que faire évoluer dans ses pratiques de recrutement ? de formation ? d'écoute et de soutien ? de développement du bien-être au travail ?</li> <li>○ Comment durablement motiver et impliquer ? aider à la prise de recul ? au partage d'une vision globale ?</li> </ul>
<p><b>Méthodes et outils pédagogiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu théorique des concepts clés.</li> <li>• Appropriation des outils via des mises en situation proposées par les intervenants-formateurs ou apportées par le groupe.</li> <li>• Echanges de pratiques au sein du groupe.</li> <li>• Analyse de situations problèmes/ jeux de rôles</li> <li>• Mise à disposition d'une bibliographie et/ou d'ouvrages de référence sur la thématique.</li> </ul> <p><i>Avec</i>  Appui sur la visite d'un site en vue d'un partage d'expériences « in situ » (par exemple, table-ronde avec les managers d'une association ou d'une coopérative sur leurs pratiques managériales actuelles) et d'une mise au travail collective sur un des éléments du programme de formation.</p>

Schéma associé au module 2 :



<b>Module 3</b> <b>La gestion économique, financière d'une association, d'un établissement ou d'un service</b>	
<b>Sous-titre destiné à la communication vis-à-vis des futurs formés</b> Adopter des modes de gestion responsables et durables	
<b>Objectif général du module</b>	A travers ce module, les animateurs-formateurs se concentreront sur la thématique suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Se saisir des enjeux économiques et financiers propres à l'économie sociale et solidaire en Europe</b> au profit d'un accompagnement de qualité aujourd'hui et...demain.</li> </ul>
<b>Objectifs pédagogiques spécifiques à ce module</b>	Permettre aux futurs formés de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maitriser les enjeux économiques, financiers et logistiques de leur organisation.</li> <li>• Suivre de façon plus agile, à partir de données clé (=indicateurs), l'activité de leur organisation et ses évolutions. En mesurer les impacts économiques, en s'appuyant autant que faire se peut sur des outils digitaux et/ou numériques.</li> <li>• Maitriser les techniques et outils de recherche de financements (ou de cofinancements) innovants.</li> <li>• Renforcer ses capacités à évaluer les moyens dont l'organisation a besoin pour mettre en œuvre son projet.</li> <li>• Renforcer ses capacités à négocier ces moyens, que ce soit en interne ou en externe.</li> </ul>
<b>Eléments de contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tour d'horizon des enjeux économiques et financiers auxquels chaque pays est aujourd'hui confronté.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un travail préparatoire pourrait être fait par chaque pays participant pour que l'échange le jour J soit plus dynamique (base de questionnement : QQQCCP) autour des questions suivantes : ce qui est commun entre nous ? ce qui nous différencie ?</li> </ul> </li> <li>- <b>S'approprier les notions clés pour mieux prendre part au dialogue de gestion et mesurer les impacts économiques et financiers de toute évolution</b> dans son activité / dans le financement de son activité :           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prendre part à l'élaboration d'un budget et à son suivi.</li> <li>○ Se doter en lien avec les services compétents d'un tableau de bord et d'indicateurs pertinents pour assurer le suivi de l'activité et mesurer ses impacts économiques et financiers (effets sur les ressources attendues, effets sur la trésorerie...).</li> <li>○ Associer, à son niveau, les parties prenantes dans la démarche économique-budgétaire (un langage commun, une communication financière claire et utile, des informations partagées...).</li> <li>○ S'intéresser à la viabilité financière de son organisation et faire le lien avec ses responsabilités en matière de durabilité environnementale (de quoi parle-t-on ? quels objectifs se fixer ? quels moyens prévoir et quel retour sur investissement attendre ?).</li> </ul> </li> <li>- <b>Les compétences-clés du « manager-gestionnaire »</b> d'aujourd'hui et de demain :           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifier rapidement les coûts et/ou les surcoûts éventuels d'un projet.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projeter, en lien avec les services compétents, le plus sûrement possible les coûts et/ou les surcoûts liés aux aléas de l'accompagnement proposé (évolution de la population, évolution de l'activité...).</li> <li>○ Mesurer les risques économiques et financiers éventuels.</li> <li>○ S'appuyer sur son réseau pour identifier des financeurs (ou des cofinanceurs) potentiels (existants, à capter).</li> <li>○ Négocier et convaincre.</li> <li>○ Se doter d'outils IT performants pour fluidifier les circuits d'information entre parties prenantes, sécuriser et fiabiliser les données.</li> </ul>
<p><b>Méthodes et outils pédagogiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apports de repères, méthodes et outils.</li> <li>● Echanges de pratiques.</li> <li>● Diagnostics croisés et co-productions.</li> </ul> <p><a href="#">Visite d'un site en lien avec la thématique abordée.</a></p>

**Note complémentaire :**

*Les compétences visées pour le manager dans ce dispositif de formation ne sont pas de gérer directement les ressources économiques, financières et logistiques de son établissement-service chaque partenaire disposant déjà de ressources spécifiques « classiques » pour ces apprentissages.*

*Il est proposé de se concentrer ici sur l'acquisition de compétences telles que :*

- *Mieux appréhender les enjeux économiques et financiers dans le secteur de l'ESS en Europe aujourd'hui pour mieux s'en saisir.*
- *Etre plus innovant dans l'élaboration du volet financier d'un projet (réfléchir « out of the box » ; aller chercher des ressources expertes dont le coût est nul ou pas nécessairement très élevé : bénévolat de compétences, partenariats avec centres de recherche universitaires, partenariats avec entreprises du secteur marchand dans le cadre de leurs démarches RSE – exemple : PWC, Ramborn Cider Co....).*
- *Renforcer sa capacité à négocier en tant que manager avec les financeurs potentiels de projets sociaux (en interne et en externe).*

*Et de manière plus spécifique :*

- *Etre en capacité de trouver un langage commun avec les financeurs (internes et externes).*
- *Œuvrer au sein de son organisation au décloisonnement entre financiers et non financiers (sortir du travail en silos) ; partager et transmettre sa vision du projet, son utilité sociale...*
- *Intégrer la digitalisation dans ses pratiques afin de fluidifier les relations de travail « du client au comptable ».*

*Dans ce cadre, des expériences réussies dans l'implémentation d'outils IT performants pourraient être présentés.*

*Des conseils pourraient également être donnés pour la recherche de financer de tels projets de digitalisation.*

<b>Module 4</b>	
<b>L'intervention sociale sur un territoire, dans le contexte de la crise sanitaire</b>	
<b>Sous-titre destiné à la communication vis-à-vis des futurs formés</b>	
De la crise à la reprise : qualité et innovation de l'intervention sociale sur les territoires	
<b>Objectif général du module</b>	<p>A travers ce module, les animateurs-formateurs se concentreront sur la thématique suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>S'approprier avec distance et recul les 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.</b></li> </ul>
<b>Objectifs pédagogiques spécifiques à ce module</b>	<p>Permettre aux futurs formés de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• Apprendre à rebondir à l'issue d'une crise, à titre professionnel et à titre personnel ; pouvoir faire preuve de résilience et d'anticipation.</li> </ul>
<b>Éléments de contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Panorama des différents types de crises qui peuvent impacter</b> en Europe à court et à moyen terme <b>les organisations du secteur de l'économie sociale et solidaire ainsi que leur écosystème</b> (sur leur territoire, dans leur communauté) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zoom sur les concepts-clé de crise et d'écosystème.</li> <li>○ Identification partagée des différents types de crises possibles dans l'ESS (crise sanitaire, crise climatique, crise conjoncturelle ou structurelle, crise sociale...).</li> <li>○ Découverte et appropriation d'outils d'analyse, de cartographie et de visualisation, utiles en la matière (en interne et en externe).</li> </ul> </li> <li>- <b>S'approprier des méthodes et outils de gestion de crise et évaluer les effets qu'une crise telle que la crise sanitaire liée au Covid-19 a pu avoir sur les organisations</b> du secteur de l'ESS en Europe : <p>Compte-tenu des ressources identifiées précédemment, focus sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le recrutement et la mise en place d'une <b>cellule de crise</b>.</li> <li>○ L'élaboration et le suivi d'un <b>plan d'urgence</b> dans toutes ses dimensions, y compris opérationnelles (RH, accompagnement et soins des personnes, logistique, communication).</li> </ul> <p><b>Evaluation et mesure d'impacts d'une crise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le choix d'une méthode et d'<b>indicateurs d'évaluation</b>.</li> <li>○ L'analyse des résultats et la <b>mesure des impacts</b> sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'accompagnement des personnes et leur qualité de vie.</li> <li>▪ La mobilisation et la gestion des ressources internes de chaque organisation.</li> <li>▪ Le travail de partenariat et de réseau sur son territoire.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les facteurs de risque identifiés (ou non) et les actions de prévention-réparation mises en place (ou non).</li> <li>○ Les suites à donner à l'évaluation : l'élaboration d'un plan d'améliorations.</li> </ul> <p><i>La matrice d'évaluation pourra mettre en avant sur chaque aspect choisi :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Les constats, atouts et faiblesses des organisations.</i></li> <li>○ <i>Les enseignements principaux à retenir (les initiatives à effet positif, les erreurs à ne pas reproduire).</i></li> <li>○ <i>Les perspectives pour l'avenir.</i></li> </ul> <p>- Et maintenant ? <b>Rebondir pour continuer à innover au service du projet de notre organisation !</b> Enseignements et points critiques</p> <p>Un focus pourra être fait sur les <b>différentes stratégies</b> déployées sur les territoires par les organisations de l'économie sociale et solidaire pour les rendre plus durables et plus pérennes dans cette période de crise et post-crise :</p> <p><i>Par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>L'importance des liens entre stratégie de l'organisation, gestion de crise et analyse des risques.</i></li> <li>○ <i>Le management des ressources humaines : ce qui a changé.</i></li> <li>○ <i>L'émergence de nouveaux modes d'accompagnement /de nouveaux services et le regard porté notamment sur l'architecture des bâtiments ou encore sur la place des bénévoles.</i></li> <li>○ <i>La diversification de partenariats gagnant-gagnant en interne et en externe : participation des parties prenantes, ancrage sur les territoires, cap vers la circularité, consolidation de la présence de chacun dans des réseaux nationaux et européens de réflexion et de recherche.</i></li> <li>○ <i>Communication interne et externe : ce à quoi le marketing et les réseaux sociaux peuvent désormais être utiles aux organisations.</i></li> <li>○ <i>La mise en place d'espaces internes et/ou hybrides pour penser et inscrire le questionnement éthique dans la durée.</i></li> </ul> <p><b><i>Et si nous concluons ce module et ce parcours de formation ?</i></b>  <i>Gestion de crise et gestion des émotions</i>  <i>De la résilience des managers : où en sommes-nous ? de quelles ressources dispose-t-on pour continuer ?</i></p>
<p><b>Méthodes et outils pédagogiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu théorique des concepts clés (Crise / Ecosystème / Systèmes de certification / Circularité).</li> <li>• Appropriation des outils via des mises en situation proposées par les intervenants-formateurs ou apportées par le groupe.</li> <li>• Auto-évaluation de chaque participant (résilience, estime de soi).</li> <li>• Echanges de pratiques au sein du groupe.</li> <li>• Mise à disposition d'une bibliographie et/ou d'ouvrages de référence sur la thématique.</li> </ul> <p><i>Avec</i>  <i>Appui sur la visite d'un site en vue d'un partage d'expériences « in situ » (par exemple, visite d'un service certifié touché par la crise sanitaire) et d'une mise au travail collective sur un des éléments du programme de formation (par exemple, sur la gestion de crise en réseau ou encore sur la mise en place d'une cellule de crise dans une organisation – cf. expertise AMPANS).</i></p>

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.