



Une formation Professionnalisante en Economie Sociale et Solidaire

Diplôme de Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle en ESS



Un métier d'avenir

Après la révolution industrielle, après la révolution des « cols blancs », nous vivons une troisième grande transformation des métiers en lien avec une nouvelle révolution technologique.

Au cours de ces trente dernières années, la crise industrielle et le retrait de l'Etat providence s'accompagnent de l'essor du secteur tertiaire relationnel et de la révolution des technologies de l'information et de la communication.

Les nouveaux emplois concernent la santé, les services sociaux, la culture, l'activité artistique, les services de proximité, le développement local, le commerce équitable. Parallèlement, des secteurs traditionnels évoluent : dans les domaines les plus variés - le management, l'agriculture, l'artisanat ou la communication- les métiers sont touchés par la transformation du lien social.

Les métiers ne changent pas indépendamment des organisations de travail. Plutôt que dans le cadre de la société de capitaux, l'activité de tertiaire relationnel s'épanouit dans des associations, mais aussi des coopératives et des mutuelles, qui subordonnent la lucrativité à la finalité sociale.

L'essor de cette activité bouscule ainsi l'hégémonie que la Société Anonyme exerce sur l'économie. En proposant un nouveau projet social, l'économie sociale et solidaire réactualise la vieille utopie coopérative qui avait tenté de proposer une alternative pour contrecarrer l'essor du capitalisme industriel au milieu du XIX^e siècle. Ses chances sont aujourd'hui plus fortes car l'activité première de l'économie a changé : hier c'était la transformation de la matière, aujourd'hui c'est le service aux personnes.

Le diplôme de Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle en économie sociale et solidaire s'inscrit dans le contexte de l'essor du secteur tertiaire relationnel et entend, au côté des nombreux acteurs sociaux, des chercheurs et des responsables politiques, contribuer à définir et développer ce métier d'avenir : fondateur et responsable d'entreprises d'économie sociale et solidaire.

Jean-François Draperi,
directeur du Cestes,
maître de conférences au Cnam,
rédacteur en chef de la Revue internationale
de l'économie sociale (RECMA)

■ Faire vivre un projet

- Le diplôme de Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle en ESS est un diplôme universitaire et professionnel homologué au niveau 7, créé en 1991 par le Centre de l'Économie Sociale (Cestes) du Cnam
- La formation s'adresse préférentiellement à des professionnels intervenant dans le travail social, le développement local, l'animation, l'économie sociale et solidaire et dans le champ socio-culturel.

Comment faire vivre et se développer, au-delà du projet d'une ou de quelques personnes, un organisme à vocation sociale et culturelle ? Comment élargir ses activités, mobiliser des bénévoles, des administrateurs, convaincre des partenaires, employer des salariés, sans trahir son objectif initial ou calquer son fonctionnement sur celui des entreprises classiques ?

Certaines techniques de gestion et de management sont communes - par nécessité ou par choix - avec le secteur privé classique ou le secteur public. Mais les objectifs poursuivis sont radicalement différents : la démarche de fondation de tels organismes s'inscrit dans une tradition de pensée et d'agir, qui se distingue à la fois de l'entrepreneurship capitaliste et de l'action de l'État. Leur finalité est de répondre à des aspirations sociales ou culturelles et non de rémunérer un capital, ni d'arbitrer des conflits sociaux.

L'originalité de ces organismes tient aux valeurs auxquelles ils se réfèrent, à l'objet poursuivi, au statut juridique, à l'organisation du travail, à la subordination des techniques de gestion à une utilité sociale. Elle tient également à leur inscription dans des réseaux du fait des relations privilégiées qu'ils entretiennent avec les populations intéressées à leur objet, avec des administrations, des collectivités locales et territoriales, des entreprises classiques, des banques, qui pèsent sur les décisions et/ou participent de différentes façons à leur activité.

Cette activité est particulièrement questionnée aujourd'hui par l'offensive des valeurs et des orientations économiques du néo-libéralisme. S'il est indispensable de connaître les évolutions liées à cette offensive, il est tout autant nécessaire de découvrir les réussites de nombreuses expériences qui témoignent de la possibilité de créer et développer des organismes à vocation sociale et culturelle.

■ Objectif

Former des managers d'organismes à vocation sociale et culturelle en ESS

- des managers...
capables de créer, diriger, animer, organiser, gérer, administrer des structures...
- d'organismes...
essentiellement des associations, collectivités locales ou territoriales, collectifs, services internes de grandes organisations publiques et privées à but non lucratif, coopératives à finalité sociale, mutuelles...
- à vocation sociale...
c'est-à-dire du champ de l'intervention sociale au sens large : assistants sociaux, éducateurs, animateurs, infirmiers, chefs de projet, agents de développement, chargé de missions...
- et culturelle...
c'est-à-dire de l'animation socio-culturelle.

■ L'organisation de la formation

La formation de 490 heures de regroupement se compose :

- *de séminaires* :
 - théoriques pour armer la réflexion et thématiques pour comprendre les spécificités des champs d'intervention,
 - techniques pour outiller la pratique,
 - monographiques pour découvrir des expériences novatrices,
 - méthodologiques pour accompagner l'apprentissage de chaque auditeur.
- *d'ateliers mémoires et de recherche-action* :
Des ateliers réunissant 5 à 6 auditeurs se tiennent lors de chaque regroupement. Ils sont un moment d'échanges entre auditeurs et le lieu de l'accompagnement méthodologique à la construction du mémoire.
- *d'un suivi individuel*
Entre les semaines de regroupement, les auditeurs bénéficient d'un suivi individualisé avec leur responsable de l'atelier mémoire.



■ Concevoir et développer un projet : une formation, une compétence, un métier

Parce que cette formation représente un investissement important pour l'auditeur et parce que le travail constitue toujours aujourd'hui un support privilégié d'inscription dans la structure sociale (R. Castel), le diplôme de Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle en ESS vise à permettre de construire et de réaliser un projet professionnel. Il s'inscrit résolument dans le cadre de la promotion sociale et des formations professionnelles supérieures. Il donne à l'auditeur les moyens de vérifier la pertinence de son projet et de mobiliser les énergies grâce à la mise en œuvre d'une recherche-action qui, à la fois, porte sur sa propre expérience et se nourrit des théories des sciences humaines.

■ Finalité et démarche

La finalité et la démarche suivies par le diplôme de Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle en ESS s'inscrivent à la croisée de deux grands courants de la formation supérieure d'adultes :

- la promotion sociale par la formation professionnelle supérieure portée depuis plus de deux siècles par le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).
- la méthodologie de la recherche-action et la pédagogie du projet inspirée par l'enseignement d'Henri Desroche à l'École Pratique des Hautes Études (EPHE) et par ses pratiques éducatives à l'université Coopérative Internationale (UCI).

■ Une formation professionnelle supérieure

La promotion sociale caractérise le Conservatoire national des arts et métiers dès sa fondation en 1794 à travers l'idéal révolutionnaire d'une formation professionnelle de haut niveau ouverte à tous sans condition préalable de diplôme. La formation est avant tout professionnelle et pour cette raison, elle articule des savoirs théoriques et techniques sans se préoccuper de leur inscription dans le cadre universitaire classique d'une discipline dominante, qu'elle soit sociologique, économique, juridique, gestionnaire, etc. La formation fait appel aux savoirs universitaires à partir de leurs applications professionnelles. Elle présente les débats théoriques actuels pour l'intérêt de leurs implications pratiques.

■ Une démarche de recherche-action et une pédagogie du projet

La recherche-action mise en œuvre dans la formation est inspirée de celle qu'a élaborée Henri Desroche au sein de l'École Pratique des Hautes Études, puis des Collèges coopératifs et de l'Université Coopérative Internationale entre 1957 et 1989. Plusieurs outils, dont l'autobiographie raisonnée, qui permettent à chacun de penser son action et de l'inscrire dans la durée, lui ont été empruntés. L'auditeur est ainsi invité à explorer et à écrire son propre parcours éducatif et socio-professionnel. L'enjeu de cette étape de la formation est de donner à chacun les moyens de nommer les savoirs acquis à travers l'expérience de la vie ; et, en les partageant, d'en faire des connaissances transmissibles. Ce travail s'appuie essentiellement sur des savoirs d'expérience : expériences professionnelles, mais aussi sociales, bénévoles, militantes, d'engagement volontaire, qui sont généralement reléguées dans l'ombre ou totalement occultées, bien qu'elles participent à part entière à la fondation d'un projet et d'un apprentissage professionnels.

Cette dynamique pédagogique permet aux auditeurs de mener une réflexion sur leurs pratiques et débouchera sur un mémoire élaboré et accompagné durant toute la durée de la formation.

■ Le mémoire

- Le mémoire ne constitue pas en tant que tel la finalité du diplôme. L'objectif de cette formation étant de donner à chacun les moyens de réussir son projet, le mémoire est en premier lieu l'outil de conception et de réalisation du projet. Il existe ainsi plusieurs types de mémoires selon la nature du projet visé.
- Le mémoire intègre des données empiriques et théoriques (qui permettent de distancier et facilitent l'anticipation et l'innovation) et des données techniques (projets de statuts, de budget, etc., qui rendent crédible et « palpable » le projet).
- Les qualités d'un bon mémoire sont : la distanciation, l'argumentation, la cohérence, la pertinence.
- L'écriture du mémoire demande un investissement important de la part de l'auditeur et un travail régulier estimé à 2 à 4 journées par mois.

Validation de la formation

Elle comprend deux types d'écrits :

- le mémoire et les écrits qui lui sont liés
- les écrits du contrôle continu

La validation de ces écrits demande à l'auditeur de prévoir un temps de travail personnel équivalent en moyenne à celui des regroupements.

Des promotions de professionnels

Association d'aides à domicile, Associations de prévention spécialisée, Centres sociaux du Nord et du Pas de Calais, Chrs, Clic, Comité d'entreprises, Conseil Départemental, Ephad, Esat, Fam, Ime, Mairies, Maison d'accueil spécialisée, Maisons de quartiers, Maison de l'initiative et de l'emploi, Missions locales telles que : ABEJ, ACOLACQ, AEP, AFEJI, ALEFPA, ALTER EGAUX, APAJH, APEI, APF, ARCADES, ARIANE, ARPE, ASAPN, ASRL, ATELIER 2, ATI NORD, AVENIR ENFANCE, AVENIR ET LOISIRS, CEMEA, CULTURE ET LIBERTE, ECLAIREURS DE FRANCE, EPDSAE, G.A.P, ITINERAIRES, LA BROUETTE BLEUE, LA MAISON DE PIERRE, LA SAUVEGARDE, LE COIN FAMILIAL, LE NID DU MOULIN, MAISON DES ASSOCIATIONS, MAISONS DES ENFANTS DE LA COTE D'OPALE, PACT METROPOLE, PARCOURS DE FEMMES ...

Exemple n°1:

Assistante sociale depuis une dizaine d'années, Amina se trouve face à une proposition : prendre la direction d'un service. Bien qu'effectuant des missions qui la préparent à cette responsabilité depuis un an ou deux, elle souhaite professionnaliser ses compétences et surtout les étoffer, en particulier en gestion, droit et management. Son projet n'est pas vraiment ciblé. Elle a besoin de faire un bilan critique de son parcours professionnel et militant, avant d'étudier les modes de fonctionnement des services qui s'apparentent à celui qu'elle s'apprête à diriger. Son mémoire comprend deux parties : la première, sous-tendue par une réflexion théorique en sociologie, porte sur les fonctionnements institutionnels d'une association de travail social. La seconde présente les options possibles de sa nouvelle mission, en termes de mode de gestion, de partenariat à mettre en œuvre, de fonctionnement d'équipe, etc.

Exemple n°2:

Educateur spécialisé de formation, Fabien envisage de mettre en place un centre de gérontologie. Il est encouragé par la mairie de sa commune que le projet intéresse. Son mémoire se penche d'abord sur la situation des personnes âgées en France et sur les principales réponses aux problèmes qu'elles rencontrent aujourd'hui. Il présente ensuite un projet très abouti de centre, comprenant aussi bien les partenariats nécessaires à sa création, les personnels, les différents moyens, le budget prévisionnel, l'organisation des services, et même la plaquette en quatre pages en quadrichromie de présentation du futur centre. Finalement, la mairie ne donnera pas suite, mais une communauté de communes voisine retiendra le projet de Fabien et l'emploiera pour le mettre en place.

Exemple n°3:

Contrôleur de gestion dans une grande entreprise, Muriel a décidé lors de son licenciement d'effectuer une reconversion professionnelle dans le champ du travail social. Les stages qu'elle réalise lors de la formation lui permettent de découvrir les principales structures accueillant des personnes handicapées adultes de son département. Cette expérience devient la matière première de son mémoire qui porte sur la place de l'utilisateur. Chaque année, quelques auditeurs dont le parcours professionnel s'était réalisé dans l'entreprise privée mobilisent ainsi la formation pour s'ouvrir à d'autres univers.

Exemple n°4:

Chargé de mission dans le champ culturel, Rémi a pour objectif de reprendre des études supérieures et de passer un doctorat en socio-économie de la culture. Le diplôme lui a redonné le goût des études et la confiance en soi. Son mémoire, très théorique, porte sur la discussion du concept de démocratie culturelle et sur les politiques culturelles à partir d'une étude régionale. A la fin de la formation il entrera en thèse. Comme lui, quelques auditeurs poursuivent ainsi dans le cadre d'un doctorat.

Tout mémoire doit avoir pour propos la mise en œuvre de pratiques d'analyses, d'évaluation ou d'intervention utilisables par des professionnels ou plus généralement des praticiens. Cet objectif peut être mise en œuvre soit en mettant l'accent sur l'analyse, le diagnostic, soit en privilégiant la transformation des pratiques et la prospective.

Renseignements pratiques

Dates et lieu

La formation se déroule sur deux années au rythme de cinq jours tous les mois et demi environ,

Début : Mars 2021

Fin : Décembre 2022

CNAM LILLE - 8 Boulevard Louis XIV
59044 LILLE CEDEX
Métro : Lille grand Palais

Effectifs

Chaque promotion comprend une quinzaine d'auditeurs.

Droits et modalités d'inscription :

Coût :

- Convention entreprise : 8 820 €.
(Formation éligible à tous les dispositifs de financement de la réforme de la formation professionnelle)
- Tarification à titre individuel : 5 880 €

• Eligible au CPF :

- Code CPF 209746 - CPNE de la branche sanitaire sociale et médico-sociale privée à but non lucratif
- Code CPF 213426 - CPNEF des acteurs du lien social et familial : centres sociaux et socioculturels, associations d'accueil de jeunes enfants, associations de développement social local

Inscription :

Le dossier de candidature vous sera fourni sur demande par le CNAM de Lille

Des intervenants de haut niveau

Jean-François DRAPERI - Directeur du Cestes - Maître de conférences en sociologie (Cnam) - Rédacteur en chef de la Revue Internationale de l'Economie sociale

Nouara AÏT YAKOUB – Consultante management et RH

Sylvère ANGOT – Docteur en sociologie – Chercheur associé au LISIS (Université Paris Est)

Benoit BARA – Directeur Adjoint Pas de Calais Actif

Cyril CARBONNEL – Directeur Adjoint de l'autonomie (Conseil départemental du Nord)

David CARION – Expert-comptable – Gérant de la SARL EntrAsso

Hélène DELAUNAY-TETEREL – Sociologue - Formatrice

Stéphane DEPOILLY – Directeur du CRAJEP Hauts-de-France

Eric DOSE – Consultant psychologue RH – Docteur en psychologie du travail et des organisations

Sylvie DRAPIER – Responsable du pôle social et affaires Smart et CAE - Docteur en Droit Public

Pierre DRELON - Economiste et sociologue

Marie GERARD – COUREAU – Responsable de Pôle ingénierie territoriale qualité de service (Département du Nord)

Laurent GROS – Directeur adjoint et juriste sénior (Trinity Avocats)

Sophia LAKHDAR - Consultante et fondatrice de Mille et une ressources

Claire MAILLET –VANHILLE - Consultante – Chargée d'enseignements

Véronique MANGEOT – Chargée de mission à la CRESS NPDC – Gestion des projets régionaux dédiés à l'économie solidaire

Marielle METAIS – Consultante RH (gestion de la diversité, développement de la communication dans les situations difficiles)

Charlotte MILLEREAUX – Déléguée Régionale HDF association COORACE

Maryline MOREL - Psychologue du travail et santé

Didier PAYEN – Directeur de l'association Accueil et relais

Kenneth QUIGUER – Consultant associé, scop Extracité – Chargé d'enseignement à l'université

Caroline SENEZ – Chef de projet, SMART

Denis STOKKINK – Président du think tank « Pour la solidarité »

Programme de formation au Cnam de Lille

Bloc 1

Pilotage stratégique d'un organisme à vocation sociale ou culturelle en ESS
170h

- L'économie sociale et solidaire : fondement et enjeux actuels
- L'intervention sociale et les politiques publiques
- Le cadre juridique du secteur sanitaire et social
- L'insertion par l'économie
- La qualité : préoccupations, outils et processus
- Les politiques culturelles
- L'approche socio-historique de l'éducation populaire
- La problématique contemporaine de l'animation
- Le développement territorial
- Le droit des associations : régime juridique
- La gouvernance associative

Bloc 3

Coordination de l'activité d'une équipe RH (salariés, bénévoles, adhérents) dans un organisme à vocation sociale et culturelle
66h

- L'éthique et la responsabilité du manager
- Le droit du travail
- Animer, mobiliser et valoriser une équipe de travail dans une démarche participative
- Accompagner le changement au-delà des résistances
- Comprendre les dynamiques de groupe dans une structure d'ESS
- Manager par les compétences

Bloc 2

Gestion administrative, financière et logistique
Comptabilité et gestion de l'entreprise associative
59h

- La gestion économique financière et comptable
- Négocier et gérer les relations contractuelles entre pouvoirs publics et associations
- Le droit des associations : régime fiscal
- Le financement de projets
- Les nouvelles modalités de partenariats
- Analyser les comptes annuels
- Rédiger le budget prévisionnel

Bloc 4

Construction de l'innovation sociale et de la conduite de projet en ESS
195h

- La méthodologie de la recherche action
- La théorie et pratique de l'autobiographie raisonnée
- La découverte de projets remarquables
- La méthodologie du projet : concevoir, outiller, évaluer
- Comprendre les politiques publiques et l'action publique pour se situer en tant qu'acteur social et culturel
- La posture de l'acteur-chercheur au cœur de l'innovation en ESS

■ Public concerné :

Le diplôme de manager d'organismes à vocation sociale et culturelle en ESS s'adresse aux directeurs d'associations, cadres des établissements publics, des collectivités territoriales et locales et des services extérieurs de l'État, intervenant dans le secteur du tertiaire relationnel, c'est-à-dire dans les domaines du travail social, de l'éducation populaire, du développement social-local, de la culture et de l'économie sociale et solidaire. Leurs emplois sont désignés de façon différente en fonction du secteur d'activité, de la culture de l'organisme qui les emploie et du poste occupé.

La formation est conçue prioritairement pour des personnes souhaitant concevoir et mettre en œuvre un projet à partir d'une activité sociale ou/et culturelle.

Les titulaires du diplôme peuvent postuler sur des offres existantes en relation avec leur formation initiale et leur expérience : directeur d'établissement à but social, directeur d'association dans le secteur social, le secteur culturel, l'animation, le développement local ; responsable de service municipaux (social, de la jeunesse, de la culture) ; responsable de service dans des organismes publics, semi-publics ou de délégation de Service public.

Position hiérarchique et fonctionnelle :

La position hiérarchique occupée est celle de directeur/trice, de chef d'établissement ou de responsable de service dans les grandes organisations, dans ce cas sous l'autorité, selon les organisations, du président, du maire ou de son adjoint, ou du directeur général. Les chefs d'établissement ou les responsables de services ont généralement une mission de direction, intégrant une responsabilité gestionnaire et une responsabilité de travail technique avec management d'une équipe de salariés. Ils ont également une mission de représentation vis à vis des partenaires de l'organisme.

Fiches Rome les plus proches :

- K 1403: management de structures de santé, sociale ou pénitentiaire
- K 1206 : Intervention socio-culturelle
- M1301 : Direction de grande entreprise ou d'établissement public
- M1302 : Direction de petite ou moyenne entreprise
- K1802 : Développement local

Les métiers les plus fréquemment rencontrés sont :

- chef de projet
- chef de service social
- directeur/trice d'associations à vocation sociale ou culturelle
- directeur/trice de centre culturel ou socio-culturel
- directeur/trice de Service d'Aide par le Travail (ESAT)
- directeur/trice de centre social
- directeur/trice de Foyer de Jeunes Travailleurs (FSJT)
- directeur/trice d'EHPAD
- directeur d'entreprise d'insertion
- responsable de service culturel ou social, de service de la jeunesse (dans une municipalité)

Niveau requis :

- Les candidats justifient d'un diplôme de niveau 6 (ancien niveau II) ou d'un diplôme d'éducateur spécialisé, d'AS ou de CESF et d'une expérience sociale (associative ou syndicale) ou professionnelle de trois ans minimum dans les domaines concernés par la formation.
- Une dérogation pour les personnes ne possédant pas un diplôme de niveau 6 est envisageable à partir de six ans d'expérience dans les domaines professionnels concernés par la formation.
- Il est obligatoire pour les demandeurs d'emploi de participer à un stage professionnel d'au moins 8 semaines, au cours des deux ans de la formation.

Le CESTES ...

... est le centre spécialisé en économie sociale du Conservatoire national des arts et métiers.

Son activité est triple :

1. Formation de haut niveau à l'attention des administrateurs et des dirigeants des associations, des coopératives et des mutuelles ainsi que des partenaires de ces entreprises (essentiellement collectivités locales et territoriales et administrations publiques).
2. Études et recherches sur les questions que se pose l'économie sociale dans les domaines de la gouvernance, de la participation, du développement durable, de la production de connaissance, etc.
3. Valorisation des connaissances sur l'économie sociale.

... délivre les diplômes de

Manager d'organisme à vocation sociale et culturelle en ESS (au Cnam de Paris, Lille, Dijon, Guéret et Angers)

Responsable associatif
(titre inscrit au RNCP, niveau 6, au Cnam de Paris)

... et réalise le stage

Théorie et pratique de l'autobiographie raisonnée (au Cnam de Paris)



CONTACTS

Responsable pédagogique de la formation
Pascale Chaput

Responsable de la formation
Jean-François Draperi

Coordinatrice méthodologique
Anne Persine

CESTES/CNAM
2 rue Conté 75003 PARIS
Tél. et Fax : 01 40 27 26 46
cestes@cnam.fr

Direction du Cestes délocalisée en région Hauts de France :

Sofian DELLI, Responsable de formation

sofian.delli@lecnam.net

Tél. : 03 74 09 65 55

Sylvie TOMASZEWSKI, Assistante de formation

sylvie.tomaszewski@lecnam.net

Tél. : 03 20 60 65 63