

« ET DEMAIN, QUELLES
COMPETENCES
PROFESSIONNELLES POUR
L'ECONOMIE SOCIALE ET
SOLIDAIRE ? »

Rapport d'étude présenté lors du colloque
du 29 janvier 2010

**Brigitte HAMON, Eglantine BAZEILLE, Estelle FORGERIT,
Bénédicte CASTAING, Haoua OUSSMANE, Kevin DIZAMBOU,
Sara SIDIBE, Sébastien THYS, Laure MILLERET, Valentine LEBOUCHER**

SOMMAIRE

Introduction	p. 3
Présentation de la démarche.....	p. 5
Analyse des résultats	p. 7
Diagnostic	p. 22
Problème central	p. 29
Pistes de travail :	
Quels savoir-être incontournables en Economie Sociale et Solidaire ?	p. 30
En quoi l'alternance est-elle une réponse aux attentes et aux besoins des professionnels de l'Economie Sociale et Solidaire en termes de compétences, y'a-t-il des spécificités propres à ce secteur ?	p. 31
Quels partenariats pour le master de demain ?	p. 33
Quelles compétences à caractère technique pour un poste, un métier, une structure de l'Economie Sociale et Solidaire ?	p. 35
Quelles compétences pour les accompagnateurs d'initiatives en Economie Sociale et Solidaire et en entrepreneuriat social ?	p. 37
Annexes	
Plaquette de compétences	p. 39
Guide d'entretien des professionnels	p. 40
Questionnaire des étudiants	p. 41

INTRODUCTION

« Jusqu'à présent les hommes se sont toujours fait des idées fausses sur eux-mêmes, sur ce qu'ils sont ou devraient être. Ils ont organisé leurs rapports en fonction des représentations qu'ils se faisaient de Dieu, de l'homme normal. Ces produits de leur cerveau ont grandi jusqu'à les dominer de toute leur hauteur. Créateurs, ils se sont inclinés devant leurs propres créations. Libérons-les donc des chimères, des idées, des dogmes, des êtres imaginaires sous le joug desquels ils s'étiolent. Révoltions-nous contre la domination de ces idées. » *Karl Marx*

L'Economie Sociale et Solidaire n'échappe pas à cette règle, elle est parfois considérée comme « l'autre économie », souvent empli de faux préjugés (interdiction aux associations de faire des bénéfices) et toujours présente, active sur nos territoires.

Il est temps, pour nous, futurs acteurs de cette économie, de valoriser ce secteur. Pour cela nous avons décidé d'en étudier les compétences qui nous semblent être le premier outil d'efficacité dans le monde professionnel. Notre objectif étant de mettre en relation notre référentiel pédagogique avec les compétences attendues au sein des structures de l'Economie Sociale et Solidaire.

Ainsi l'Economie Sociale et Solidaire est définie selon un certain nombre de critères qui font aujourd'hui consensus : libre adhésion, lucrativité limitée, gestion démocratique et participative, utilité collective ou utilité sociale du projet, et mixité des financements entre ressources privées et publiques.

De façon plus juridique, on considère comme faisant partie de l'Economie Sociale et Solidaire, toute structure ayant un statut de mutuelle, de coopérative ou d'association. Une fois ces définitions éclaircies, nous avons défini les compétences comme étant les savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir évoluer d'une personne au sein d'une structure. Notre difficulté a été d'analyser et d'observer des compétences sur un secteur de l'Economie Sociale et Solidaire qui peut résulter tant du secteur tertiaire, industriel, du bâtiment que de celui commerce.

Pour nous aider nous nous sommes donc appuyés sur un travail réalisé par Monsieur Braconnier et Monsieur Caire qui avait pour objet d'améliorer le référentiel pédagogique en ciblant de manière pertinente les compétences attendues d'un étudiant sortant d'un Master 2 Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire.

PRESENTATION DE LA DEMARCHE

Il nous a été commandé une étude et l'élaboration d'un référentiel sur les compétences du Master 2 Professionnel « Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire » de l'Université de Poitiers.

Notre étude portant sur une formation universitaire, il nous semblait normal de concentrer notre attention à la fois sur les attentes des professionnels de l'Economie Sociale et Solidaire, mais aussi sur le sentiment des anciens étudiants du Master et l'apport objectif des enseignements.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord cherché à établir un référentiel pédagogique des compétences objectivement acquises par la formation délivrée. Pour cela, nous avons réparti les différents référentiels de chaque intervenant en trois catégories : connaissances théoriques, connaissances pratiques et les différents outils mis à disposition. (Annexe 1)

De cette « plaquette » de compétences, nous avons cherché à connaître le point de vue des professionnels de l'Economie Sociale et Solidaire. Nous avons alors établi un panel de professionnels, grâce à la méthodologie d'analyse stratégique des jeux d'acteurs, qui nous a permis de mieux connaître le réseau, notamment les acteurs engagés et favorables à notre étude. Nous leur avons soumis un questionnaire lors d'un entretien physique ou téléphonique portant essentiellement sur les compétences des cadres de l'Economie Sociale et Solidaire. (Annexe 2)

En parallèle, nous avons contacté tous les étudiants diplômés de ce Master 2 afin d'avoir leur avis sur l'apport du Master dans leur parcours de formation et les observations qu'ils pouvaient en faire après une réelle insertion professionnelle.

(Annexe 3)

De ces trois axes d'enquête, nous avons pu considérer le Master selon une analyse globale de sa situation, par l'étude de son environnement extérieur et ses ressources

propres et selon une lecture du tableau de compétences réalisé suite à nos questionnaires.

Le contenu de notre rapport se veut adapté à un public de professionnels, et les outils pédagogiques n'ayant pas de relation directe avec l'étude des compétences, n'y apparaissent pas.

Il est un outil de travail et de présentation pour la journée du 29 Janvier dont le thème est « Et demain, quelles compétences professionnelles pour l'Economie Sociale et Solidaire ? »

ANALYSE DES RESULTATS

1) Les professionnels

Nous avons soumis aux professionnels de l'Économie Sociale et Solidaire un questionnaire lors d'un entretien physique ou téléphonique portant essentiellement sur les compétences des cadres du secteur.

Sur un panel de quarante-huit professionnels contactés, nous avons obtenu dix-sept entretiens, soit 35% de réponses. Tous ces professionnels ont été choisis en raison de leur appartenance à une structure de l'Économie Sociale et Solidaire ou suite à leur investissement dans ce secteur.

- a. La première question du guide d'entretien a permis de connaître l'origine et le parcours tant universitaire que professionnel de nos interlocuteurs :

Question 1 : Quelles sont les grandes étapes de votre parcours et votre diplôme ?

Les résultats ont été traités sous forme de diagramme pour mieux visualiser les proportions des parcours de formation, des fonctions actuelles et des structures d'accueil des professionnels interrogés :

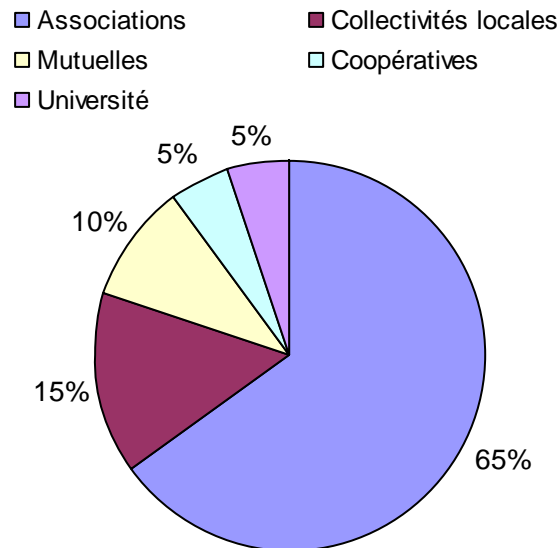


Figure 1 : Répartition des professionnels selon leurs structures

Il en ressort qu'une grande majorité d'entre eux sont issus de structures associatives (douze personnes sur dix-sept), 15% travaillent dans une collectivité territoriale et seulement 10% dans une mutuelle.

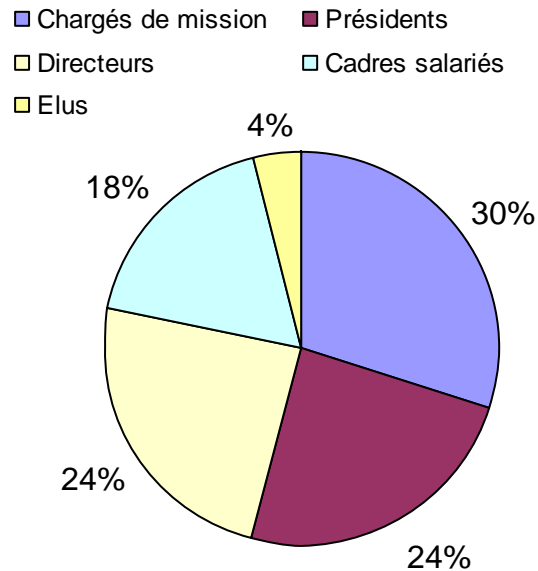


Figure 2 : Répartition des professionnels selon leurs fonctions

Les postes qui reviennent le plus souvent sont des chargés de mission (5), des directeurs (4) et des cadres salariés (3). Nous nous sommes adressés également à 4 présidents d'association.

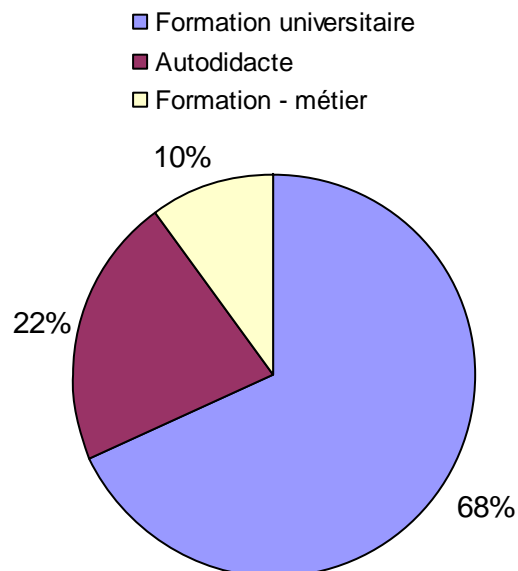


Figure 3 : Répartition des professionnels selon leur formation

Le parcours de formation le plus courant reste la formation universitaire classique (13). On compte tout de même quatre autodidactes et deux formations-métiers.

Parmi les personnes interrogées, 88% connaissaient le Master, contre 11% n'en ayant jamais entendu parler, bien qu'actrices de l'Economie Sociale et Solidaire dans la région.

- b. La seconde partie de notre questionnaire avait pour but tout d'abord d'obtenir trois compétences considérées par chaque acteur comme fondamentales et nécessaires à l'exercice des fonctions de cadre.

Question 2 : Donnez trois compétences fondamentales (différentes ou non de l'économie classique) qui sont nécessaires aux cadres (dirigeants ou non) de l'Economie Sociale et Solidaire ?

De ces entretiens sont ressorties au total dix-sept compétences, qui sont particulièrement attendues chez un cadre dans ce secteur.

La compétence, telle que nous l'entendons ici, est « l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être, tiré de l'expérience nécessaire à l'exercice d'un métier ».

Ainsi, nous les avons regroupés selon ces trois notions en ajoutant les savoir-évoluer, définis comme les possibilités d'évoluer dans un métier ou d'aller vers d'autres types d'activités. Nous regrouperons certaines compétences sous deux items : savoirs / savoir-faire et savoir-être / savoir-évoluer. La majorité des compétences relevées sont des savoirs et des savoir-faire, bien que le poids des savoir-être ne soit pas à sous-estimer.

Les savoirs :

- Connaissance du secteur et des politiques publiques : Les professionnels sont attachés à ce que les cadres de demain connaissent le secteur vers lequel ils se dirigent et notamment par la connaissance de son histoire, de ses différents

antagonistes.... Dix personnes sur dix-sept l'ont cité parmi les trois compétences indispensables.

- Connaissances juridiques : Avoir une approche du droit des associations, des lois fondatrices des coopératives ainsi qu'une compréhension de la fiscalité applicable aux organismes à but non-lucratif.
- Recherche d'informations : Savoir utiliser les nouvelles technologies pour s'informer et communiquer.

Les savoir-faire :

- Management : Cette compétence s'est retrouvée dans la majorité des réponses (10/17). En effet, la maîtrise de la gestion d'équipe, de conflits, de personnes est primordiale dans des structures aussi complexes qu'une association ou une coopérative, où les dirigeants ont le même poids décisionnel que leur collègue.
- Gestion et analyse financière : Pour prétendre atteindre des fonctions de dirigeants d'une structure, un minimum de connaissances comptables est apprécié. La compréhension de bilans, de comptes de résultat est un pré-requis dans le recrutement d'un cadre pour au moins neuf professionnels de notre panel.
- Méthodologie de projet : Maîtriser le montage et le suivi d'un projet.
- Management horizontal : Spécifique au fait associatif, où se côtoie bénévoles et salariés.
- Généraliste et polyvalence : Les capacités d'un « mouton à cinq pattes » sont appréciées dans le sens où pouvoir traiter plusieurs dossiers en même temps, comprendre les multiples enjeux d'un projet ou encore les divers mécanismes d'une structure sont nécessaires.

- Ressources humaines : Maîtriser les différentes étapes : du recrutement à la gestion du personnel
- Développement durable : Pouvoir répondre à la politique en plein essor

Les savoir-être :

- Capacité d'écoute : Dans des structures où l'homme est au centre des préoccupations, l'écoute des autres est une qualité indispensable. C'est une garantie de bon déroulement des réunions et des projets collectifs.
- Méthodologie de projet : Le travail de groupe dans un projet nécessite une organisation particulière où chacun trouve sa place et s'investit.
- Communication institutionnelle et interne : Les relations à autrui passe par une communication réussie, tant au sein d'un groupe-projet, envers la direction que destinée au public ou aux potentiels financeurs.
- Efficacité : un cadre se doit d'être efficace dans ses missions, d'autant plus celles limitées dans le temps qui doivent être efficaces.

Les savoir-être / savoir-évoluer :

- Adaptabilité : La gestion du stress, savoir se remettre en question, être soucieux de se former tout au long de sa vie sont autant d'indices d'une capacité d'adaptation irréprochable. Cette dernière est considérée comme inévitable dans les structures de l'Economie Sociale et Solidaire, selon dix professionnels sur dix-sept.

- Innovation : Secteur de l'Economie Sociale et Solidaire innovant, besoin de créateurs et d'imagination pour entreprendre autrement

Question 3 : Quel est le type de formation privilégiée au sein de vos structures : La formation initiale, la formation complémentaire ou l'expérience ? Une formation polyvalente ou plus spécialisée-métier ?

L'expérience professionnelle est souvent regardée lors du recrutement d'un cadre. En effet, quatre professionnels ont insisté sur le fait que l'arrivée d'un cadre expérimenté dans leur structure était désirée.

Une préférence pour la polyvalence est nettement palpable : cinq réponses en faveur de la polyvalence ont été faites, à celles-ci s'ajoutent les quatre réponses mentionnant la très connue, dans ce secteur, expression du "mouton à cinq pattes", qui ne pourra être rattachée qu'à la notion de polyvalence.

Cependant, quatre professionnels estiment qu'être spécialiste reste recherché pour remplir des fonctions de cadres, mais en modérant tout de même selon le poste et le secteur visé. Nous ne manquerons pas de citer le secteur des mutuelles, où les métiers sont cloisonnés, ce qui entraîne inévitablement la spécialisation des employés.

- c. Notre troisième et dernière question était plus précise, dans le sens où nous demandions aux professionnels leur avis, au regard de la plaquette de compétences du Master, sur les apports suffisants ou non de notre formation.

Question 4 : Selon vous, est-ce que le Master 2 Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire répond à vos attentes en terme de compétences ?

A la seule lecture de notre plaquette de compétences, fidèle aux apports pédagogiques de la formation, les professionnels ont estimé les points forts et les points faibles des enseignements proposés.

Points forts :

Savoirs / savoir-faire :

- notion en gestion
- balayage européen
- matières juridiques
- méthodologie de projet
- valeurs

Savoir-être :

- polyvalence
- flexibilité
- adaptabilité

Expérience :

- stage
- mise en responsabilité

Points faibles :

Savoirs / savoir-faire :

- manque en économie
- faiblesse en fiscalité
- peu d'apport en politiques publiques
- absence de ressources humaines

Expérience :

- incapacité à assurer la gestion quotidienne d'une structure
- manque d'expérience

2) Les étudiants

Nous avons pu traiter les réponses proposées par seize anciens étudiants du Master 2 Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire.

Question 1 : Quel parcours avez-vous effectué avant d'intégrer le Master 2 ?

Cette figure reprend les réponses fournies par les seize anciens étudiants du Master. Nous avons ajouté à ces seize profils, les dix parcours de formation de la promotion actuelle.

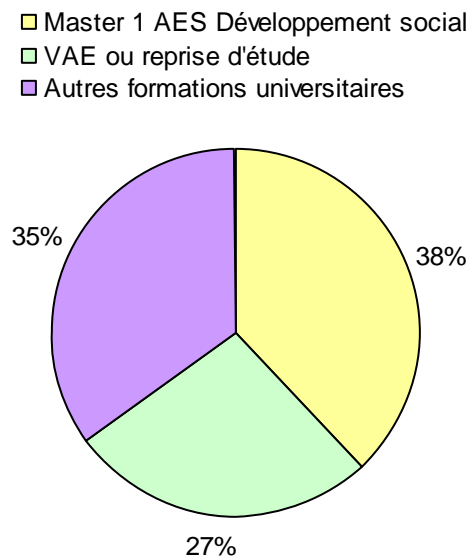


Figure 1 : Profil de formation des étudiants à l'entrée du Master 2

Aux vues des résultats, le master semble regrouper des profils disparates puisque seulement 38% des étudiants du Master 2 proviennent du Master 1 Développement Social. La part des étudiants en reprise d'étude ou en Validation des Acquis et de l'Expérience n'est pas négligeable (27%). De même, 35% des candidats sélectionnés arrivent de formations diverses, pas toujours en lien avec le secteur social.

Interprétation du résultat : le Master 2 est ouvert à des profils très divers, le critère de sélection ne semble donc pas être uniquement celui du parcours de formation.

Question 2 : Quelle profession exercez vous ?

Cette réponse va être abordée selon deux aspects. Nous avons recensé d'une part le type de structure ayant recruté les anciens étudiants lorsque cela était précisé dans la réponse. D'autre part, nous avons observé l'adéquation entre la vocation actuelle du Master en terme de débouchés professionnels, et les postes effectivement pourvus aujourd'hui par les jeunes diplômés.

❖ Les structures ayant recruté (treize réponses précisaient la structure)

La figure ci-dessous représente sous forme de diagramme, les structures ayant recruté des jeunes diplômés du Master 2.

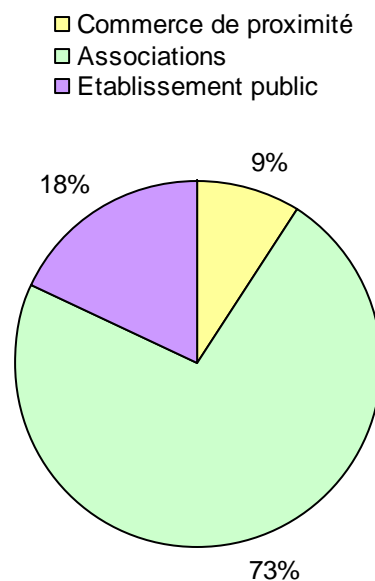


Figure 2 : Structures qui recrutent

Les réponses à cette question ont été multiples. Nous constatons ainsi que la majorité des opportunités d'embauche après le Master sont proposées par des associations (73%). Les établissements publics semblent également demandeurs de nos compétences. Enfin, une réponse concernait un commerce de proximité. Néanmoins il s'agissait d'une épicerie de produits biologiques qui rentre donc dans la démarche du développement durable, l'une des préoccupations de l'Economie Sociale et Solidaire.

Interprétation du résultat : aux vues des résultats, le Master 2 mène principalement à des postes dans des structures de l'Economie Sociale et Solidaire avec une majorité d'emplois dans des associations. Les autres postes pourvus restent proches du secteur puisque les établissements publics ont recruté autour de la problématique des circuits courts, et de la prévention sur les déchets (développement durable).

❖ Les fonctions occupées dans l'emploi

La vocation actuelle du Master 2 est la suivante :

- Responsable de service
- Responsable d'équipement
- Chargé de mission et de projet
- Chargé de développement
- Accompagnateur ou coordinateur de réseau

Après traitement des réponses des anciens étudiants, voici le type de fonctions occupées dans les entreprises.

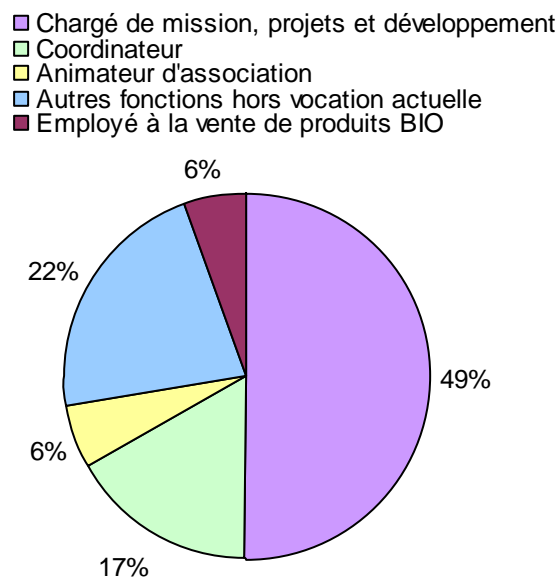


Figure 3 : Fonctions exercées par les anciens étudiants du Master

Il ressort de ces résultats, que la vocation actuelle du Master est relativement en cohérence avec les fonctions offertes aux nouveaux diplômés sur le marché du travail. Avec 49% de chargés de mission, projets et développement, la vocation du Master semble donc en adéquation avec les besoins sur le marché du travail.

Seulement 22% des emplois occupés sont en dehors des objectifs d'emploi recherchés par le Master. Les fonctions en dehors de la vocation actuelle de la formation sont les suivantes :

- Chargé de communication
- Conseiller à l'emploi
- Chef de publicité
- Assistant commercial

Il faut toutefois noter que sur les seize anciens étudiants ayant retourné le questionnaire, deux d'entre eux sont actuellement en recherche d'emploi. De même nous constatons qu'aucun ancien étudiant ayant répondu, n'ait été recruté dans des structures du type mutuelles ou coopératives.

Question 3 : Sur quels critères avez-vous été recrutés ?

Les réponses à cette question relèvent de quatre champs différents :

- Les critères relatifs aux connaissances
 - La connaissance du monde associatif
 - La connaissance du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire

- Les critères en lien avec l'expérience du candidat
 - L'expérience bénévole
 - Le stage de longue durée

- Les critères relevant des savoir être
 - Le relationnel
 - L'adaptabilité, la flexibilité

- Les critères relatifs aux outils
 - La formation de niveau bac +5.
 - La maîtrise des outils informatiques

Question 4 : La formation offerte par le Master vous a-t-elle aidée dans votre situation actuelle ?

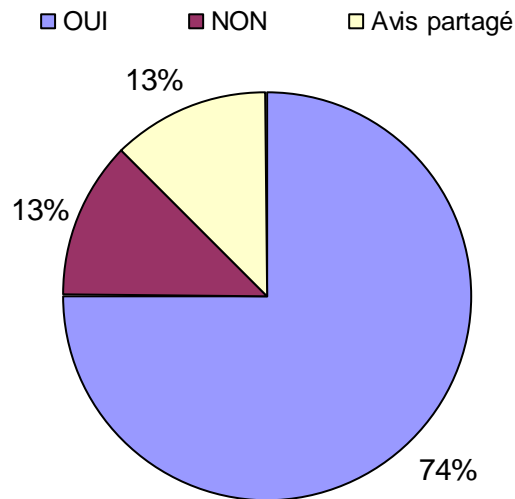


Figure 4 : Aide du Master en situation professionnelle

Il ressort que la majorité des anciens étudiants interrogés, reconnaissent que le Master leur a apporté des connaissances et compétences qu'ils peuvent aujourd'hui appliquer dans leur situation professionnelle actuelle. Les réponses négatives sont celles des personnes en recherche d'emploi. Si elles reconnaissent l'apport professionnel du Master, celui-ci ne leur a pas encore permis d'accéder à l'emploi. Deux personnes sont mitigées quant à l'aide de cette formation dans leur situation actuelle. L'une a reconnu l'apport en matière de connaissance de l'Economie Sociale et Solidaire mais déplore un manque de connaissance en matière de développement durable et commerce

équitable. La seconde occupe aujourd'hui un poste de conseiller emploi au Pôle Emploi, la formation ne l'a donc pas réellement aidée jusqu'à présent.

Question 5 : Quels sont les points forts et les points faibles du master ?

Nous avons fait ressortir dans un premier temps les points forts du Master sur le plan de la formation, c'est à dire sur sa forme. Nous nous sommes ensuite attachés aux points forts en termes d'apport de savoirs, c'est-à-dire sur le fond de la formation. Nous avons procédé de la même façon pour analyser les résultats sur les points faibles.

Voici tout d'abord les résultats concernant la forme du Master :

Points forts

- Formation pluridisciplinaire
- Formation qui favorise les rencontres avec les professionnels du secteur

Points faibles

- Manque de concertation et de coordination dans l'organisation de la formation
- Apports trop théoriques
- Répétitions des contenus d'interventions
- Professionnels intervenants pas toujours impliqués
- Durée de la formation hors stage trop courte

Réponses des étudiants concernant le fond du Master :

Points forts

Connaissances	Compétences
<ul style="list-style-type: none">- Connaissance du réseau et du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire- Enseignements universitaires (fiscalité, sociologie...)	<ul style="list-style-type: none">- Stage de longue durée- Apprentissage du travail en groupe- Gérer et mener à bien un projet

Points faibles

- Insuffisance d'apports solides en ressources humaines et management
- Manque de cours sur la gestion de projet
- Pas d'enseignement sur la recherche de financement
- Absence de formation sur la maîtrise des outils informatiques

Question 6 : Quelles compétences sont nécessaires aux cadres de l'Economie Sociale et Solidaire ?

Les réponses apportées par les anciens étudiants sont d'une part des savoirs et savoir-faire, d'autre part des savoir-être. Ce qui ressort notamment est qu'un cadre de l'Economie Sociale et Solidaire doit posséder les mêmes compétences que n'importe quel cadre du secteur économique classique.

Parmi les savoirs et savoir-faire :

- Management
- Maîtrise de la gestion budgétaire
- Capacité à rechercher des financements
- Mener des projets
- Compétences en ressources humaines
- Connaissance de son secteur

- L'adaptabilité

Dans les savoir-être suggérés par les anciens étudiants :

- La modestie
- La patience
- L'altruisme
- L'imprégnation des valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire

DIAGNOSTIC

1) Opportunités / menaces

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">- Région pilote ancrée dans l'Economie Sociale et Solidaire- l'Economie Sociale et Solidaire : alternative innovante par rapport au tout capitalistique- Force du réseau- Renouvellement des cadres de l'Economie Sociale et Solidaire- Essor des politiques de Développement Durable	<ul style="list-style-type: none">- Formations concurrentes- Manque de lisibilité de l'Economie Sociale et Solidaire- Recherche de technicien plus que de généraliste- Manque de protection des innovations de l'Economie Sociale et Solidaire- Inadaptation des apports du Master avec les attentes des professionnels- Manque d'informations et de connaissance du Master

Aujourd'hui, notre master « Droit et Développement de l'Economie sociale et Solidaire » de l'UFR Droit et Sciences sociales de Poitiers est confronté à différentes menaces mais également opportunités liées à son environnement.

D'abord, établissons le diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement de notre master.

OPPORTUNITES :

La région Poitou-Charentes est historiquement un berceau de l'Economie Sociale.

Aujourd'hui beaucoup de communes ou d'agglomérations du territoire essaient d'intégrer au mieux l'Economie Sociale et Solidaire. Pour illustrer cet exemple, nous voyons que la CAP (communauté d'agglomération de Poitiers), la CAN (Communauté d'agglomération de Niort) ainsi que la région Poitou-Charentes adhèrent au Réseau des Territoires de l'Economie Solidaire (RTES) et s'engage notamment vers un développement durable des territoires fondé sur un socle de valeurs communes.

Également, Niort reste le berceau historique des grandes mutuelles telles que la MAIF, la MACIF...

Des jeunes diplômés ont donc une place à prendre ou à trouver au sein de ces territoires ou structures qui souhaitent donner un vrai sens et valoriser l'Economie Sociale et Solidaire.

Ces valeurs solidaires se retrouvent donc avec force dans un réseau d'associations, mutuelles ou coopératives qui cherchent pour certains des jeunes compétents et connaissant le milieu de l'Economie Sociale et Solidaire. Ce master professionnel nous permet, en outre, de rencontrer beaucoup de consultants extérieurs et ainsi de commencer par nous-même à se créer un réseau.

L'Economie Sociale et Solidaire peut aussi être une alternative à la crise et au tout capitalistique. Pour illustrer cela, nous voyons que d'une façon générale, les Sociétés coopératives ont su mieux résister à la crise, peut être grâce à leur réserve obligatoire, ce qui leur a permis de tenir et passer cette période difficile.

Durant les prochaines années, beaucoup de cadres de l'Economie Sociale et Solidaire vont partir à la retraite. Il va donc y avoir un besoin important de cadres formés et connaissant bien le secteur (notamment dans le milieu associatif).

Enfin, avec **l'essor des politiques de développement durable** et notamment de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises, ce Master est bien positionné sur un créneau qui va dans le sens du développement durable par une économie au service de l'humain et du lien social respectueux de son environnement.

MENACES :

De plus en plus de formations supérieures concurrentes voient le jour en formation initiale, continue et en alternance. En mai 2009, on compte 72 formations universitaires en Economie Sociale et Solidaire dont 32 Master ou Bac+5 venant de divers horizons. En Poitou-Charentes à Poitiers, une chaire d'Economie sociale s'est ouverte à l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management.

Le secteur privé propose également des formations l'Economie Sociale et Solidaire : comme la Société coopérative d'intérêt collectif « Ecole de l'Entreprenariat en Economie Sociale et Solidaire » à Montpellier.

Enfin, même Science Politique Bordeaux se lance dans cette voie avec un Master 1 et Master 2 "Développement des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire".

Egalement, le secteur peut être confronté à un manque de visibilité. Aujourd'hui, encore beaucoup de personnes travaillant dans l'Economie Sociale et Solidaire n'en n'ont pas conscience ou ne sauraient pas réellement définir ce qu'est l'Economie Sociale et Solidaire. Cela pourrait poser un problème concernant la reconnaissance du master.

Certains professionnels de l'Economie Sociale et Solidaire recherchent aujourd'hui, à l'instar des mutuelles, des techniciens plutôt que des généralistes du secteur. Or notre master nous permet une grande polyvalence sur différentes tâches mais aucune spécialisation particulière.

Le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire innove très souvent mais à cause d'un manque de protection de ses innovations, celles ci sont souvent reprises par l'économie classique. L'Economie Sociale et Solidaire perd alors les bénéfices de ses innovations qui ne sont pas reconnues en tant que telles. De plus, le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire apparaît plus souvent comme un « pompier de service » qui soigne les dégâts occasionnés par le secteur classique et non comme un développeur d'initiatives.

Enfin, la communication autour du Master doit être la plus efficiente possible afin de le faire connaître et reconnaître auprès des grands acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire et du grand public.

2) **Forces / Faiblesses**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Forte imprégnation des valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire - Pluridisciplinarité, polyvalence et adaptabilité - Stage de longue durée - Hétérogénéité des candidats - Adapté aux petites et moyennes associations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible volume horaire - Formation initiale sans alternance - Mauvaise organisation du contenu pédagogique - Absence de cours (politiques publiques, communication, ressources humaines) - Inadéquation entre les intitulés et le contenu des cours.

FORCES :

Forte imprégnation des valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire. Le master transmet et présente de façon objective les valeurs propres aux structures de l'Economie Sociale et Solidaire. Il est le garant de ses valeurs auprès de la future génération des dirigeants de l'Economie Sociale et Solidaire.

Pluridisciplinarité, polyvalence et adaptabilité. Le master délivre une formation théorique complète tant au niveau de la sociologie que du juridique et de la fiscalité par exemple. L'objectif étant d'être cadre au sein d'une structure de l'Economie Sociale et Solidaire le master permet d'acquérir des compétences théoriques qui lui seront nécessaires à son adaptabilité professionnelle.

Grâce à diverses mises en situation de la théorie enseignée, l'étudiant pourra par son expérience dans divers projets de travail en groupe, mettre en avant dans le milieu professionnel sa pluridisciplinarité, sa polyvalence et son adaptabilité. En effet, les structures de l'Economie Sociale et Solidaire sont pour la plupart vouées à ce travail d'équipe qui n'a pas toujours été enseigné par les formations précédentes des étudiants du Master.

Stage de longue durée. Le master se clôture par un stage pouvant aller jusqu'à six mois. Cette période permet à l'étudiant d'acquérir une expérience professionnelle valable et reconnue par le milieu professionnel et permettant ainsi plus facilement d'accéder à un premier emploi par la suite.

Hétérogénéité des candidats. La richesse du master réside dans la diversité des provenances géographiques (trois étudiants viennent d'Afrique de l'ouest, un de Belgique et les autres de plusieurs régions de France), professionnels (étudiant en reprises d'études et étudiants de cursus classiques), et de formations (Administration Economique et Sociale, Droit, Gestion des ressources humaines, Géologie ou Lettres). Cette richesse des provenances permet une meilleure réflexion lors des travaux de groupe et donc une meilleure prise en compte des points de vue de chacun.

Adapté aux petites et moyennes associations. Le master répond aux besoins des associations et statistiquement il est prouvé que la plupart des étudiants diplômés du master travailleront dans une petite et moyenne association.

FAIBLESSES

Faible volume horaire. Le volume horaire de matières indispensables aux structures de l'Economie Sociale et Solidaire est trop faible. Ce qui empêche les étudiants d'approfondir des points clés indispensables à leur futur professionnel (fiscalité, gestion, comptabilité...).

Formation initiale sans alternance. Malgré le stage de six mois, le caractère professionnel du Master reste léger. Les cours composent la majorité du master au détriment d'une expérience plus longue et plus adaptée au marché du travail. Beaucoup de structures valorisent l'expérience professionnelle et pour des étudiants n'ayant jamais travaillé de leur vie (mis à part les stages), il est très difficile de faire valoir les compétences théoriques.

Mauvaise organisation du contenu pédagogique. Les intervenants étant en partie universitaires et en partie professionnels une mauvaise communication a lieu. Des mêmes sujets peuvent être traités par des intervenants différents ce qui apporte un caractère redondant à la formation.

Absence de cours (politiques publiques, communication, ressources humaines). Il manque un certain nombre d'apports théoriques au master qui vont pourtant être les domaines les plus touchés par le papy-boom. De plus, le master est certes axé sur les structures de l'Economie Sociale et Solidaire mais ces dernières semblent être en demande d'étudiants spécialisés dans des domaines particuliers plutôt que sur un secteur aussi large que l'Economie Sociale et Solidaire.

Inadéquation entre les intitulés et le contenu des cours : Il est très difficile que ce soit par l'intitulé du Master ou ses référentiels pédagogiques d'expliquer de façon précise le contenu de la formation. Ce qui reste un préjudice sur le marché du travail.

PROBLEME CENTRAL

Dans quelles mesures le diplôme délivré par le Master 2 atteste t-il des compétences et des expériences nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs des différents employeurs dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire ?

PRECONISATION N°1

« Quels savoir-être incontournables en Economie Sociale et Solidaire ? »

En observant les résultats des guides d'entretiens des professionnels et des anciens étudiants, on constate que lorsque l'on aborde la question des compétences, des savoir-être sont largement cités. Pour exemple, les anciens étudiants ont évoqué l'altruisme, la patience et la modestie... De même, les professionnels ont évoqué la capacité d'écoute et le dynamisme comme qualités incontournables dans le secteur de l'ESS.

Notre atelier se déroulera donc en deux temps pour répondre aux questions suivantes :

- Quels savoirs-être sont nécessaires aux cadres de l'Economie Sociale et Solidaire ? Pour cela, nous tenterons de dégager les 5 savoir-être indispensables au secteur, et de les justifier.
- Comment ces savoir-être doivent-ils être développés lors de la formation. Nous réfléchirons alors sur les moyens d'apprentissage spécifiques de ces compétences.

Ce travail permettra au Master d'élaborer le référentiel de compétences, en termes de savoir-être.

PRECONISATION N°2

« En quoi l'alternance est-elle une réponse aux attentes et aux besoins des professionnels de l'Economie Sociale et Solidaire en termes de compétences, y'a-t'il des spécificités propres à ce secteur ? »

L'alternance est un des principes fondateurs du développement des compétences. Au sens pédagogique, elle s'entend comme un mode de formation qui s'appuie sur l'interaction des enseignements théoriques et méthodologiques, reçus à « l'école », avec les situations formatrices en milieu professionnel.

Ce principe pédagogique, dont la mise en stage de l'étudiant constitue un élément essentiel, implique que le terrain de stage soit un lieu d'acquisition de connaissances du savoir, savoir-faire, et savoir-être.

L'alternance est indispensable pour permettre aux étudiants de confronter les enseignements reçus aux réalités professionnelles sur le terrain.

Bien que cette pédagogie de l'alternance soit largement inscrite et valorisée dans beaucoup de formations professionnalisantes, sa mise en œuvre reste difficile à faire.

Les problèmes constatés concernent :

- La difficulté de trouver des terrains de stage.
- Le problème du coût supplémentaire engagé par les étudiants pendant les périodes de stage du fait de terrains éloignés du centre de formation et/ou de leur domicile.
- Quel type de contrat à mettre en place (contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage ?)

Pour répondre à ces questions, plusieurs possibilités existent :

- Le développement de partenariats avec des acteurs locaux de l'Economie Sociale et Solidaire (association, mutuelle, coopérative) et des entreprises actrices du développement durable.
- La constitution et l'entretien d'un réseau avec les anciens étudiants qui peuvent être des employeurs potentiels.
- Choix du contrat professionnel ou alternance du stage de 6 mois car ouvrent l'accès à un plus grand nombre d'étudiants.

Remarque : Peuvent conclure des contrats de professionnalisation tous les employeurs assujettis au financement de la formation professionnelle continue, à l'exception de l'État, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics à caractère administratif. Les établissements publics industriels et commerciaux et les entreprises d'armement maritime peuvent conclure des contrats de professionnalisation

Afin d'améliorer et conforter la pratique de l'alternance, il est nécessaire d'engager une véritable réflexion sur les engagements et responsabilités de ses différents acteurs que sont les étudiants, les formateurs – terrain (employeurs) et les responsables du Master.

PRECONISATION N°3

« Quels partenariats pour le master de demain ? »

Partenariat avec les chercheurs : connaissance du réseau et cohérence intitulé/cours

« Si elle veut évoluer et être offensive, l'Economie Sociale doit s'impliquer dans le monde de la recherche et de l'Université.

Elle doit aller chercher des universitaires et des chercheurs éloignés d'elle pour se confronter à d'autres modes de pensées intellectuels et à la critique.

Longtemps ghettoisée par le système universitaire, elle commence à se révolter, à proposer des diplômes spécifiques. Le lien entre la recherche et économie sociale est encore trop ténu alors que ce secteur offre aux chercheurs un terrain et des moyens d'externalisation et de développement de leur projet. »¹

S'il n'existe pas vraiment d'école de l'Economie Sociale et Solidaire, il serait bon, toutefois, de nouer des liens importants avec les structures qui sont à l'origine du développement actuel de l'Economie Sociale et Solidaire : RIPESS ; Université Coopérative Européenne ; Centre International de Recherche et d'Information de l'Economie publique Sociale et coopérative...

Le master pourrait mener des projets avec les étudiants sur les champs de recherche de ces structures ; ou encore inviter des chercheurs à prendre en charge des cours, sur le rayonnement internationale de l'Economie Sociale et Solidaire par exemple.

Créer un laboratoire de recherche avec ses structures plus anciennes ce qui permettra aux étudiant de poursuivre sur la thèse.

Partenariat avec les professionnels : connaissance du réseau et expérience

L'importance de la professionnalisation a été démontrée par l'analyse stratégique, il en va de l'identité du master. Aujourd'hui, le master a su se construire un réseau de

¹ "L'économie sociale, une alternative au capitalisme" T. Jantet, éd. Economica, 2008.

professionnels qui interviennent parfois dans les cours. Le projet de cette année s'est doté d'un comité de pilotage dans lequel ils occupaient une place prépondérante.

Fort de cette expérience positive et afin de renforcer les liens actuels, le master pourrait envisager la création d'un club de partenaires – associations, sociétés coopératives, mutuelles – comme une sorte de comité de pilotage permanent, qui élaborerait avec les professeurs les futurs projets étudiants, en liens avec leurs problématiques de développement.

Enfin le master pourrait élaborer une charte avec les professionnels afin de soutenir le développement local et l'engagement des jeunes en créant une « banque » de stage à laquelle les étudiants s'adresseraient en fonction des besoins des entreprises.

De surcroît et dans la perspective de la réforme Libertés et Responsabilités des Universités, la question du financement du master va se poser de façon prégnante. Il faudrait inviter les professionnels de l'Economie Sociale et Solidaire à se rassembler afin de réfléchir ensemble à l'éventualité de la création d'une fondation « Economie Sociale et Solidaire » qui serait porteuse de deux types de partenariats : mécénat financier et mécénat de compétence.

PRECONISATION N°4

« Quelles compétences à caractère technique pour un poste, un métier, une structure de l'Economie Sociale et Solidaire ? »

L'étude révèle que les structures de l'Economie Sociale et Solidaire ont besoin de techniciens plus que de généralistes.

Le caractère professionnel du Master ne doit pas passer uniquement par son stage de fin de formation mais également par un certain nombre d'outils indispensables pour le monde du travail. L'étudiant doit acquérir des compétences techniques propres à des métiers spécifiques.

Pour développer de bons outils il faut, non plus axer le Master sur des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, mais sur des postes au sein de ses structures.

De plus il faut redynamiser les compétences du Master pour attirer de nouveaux étudiants et par ce biais il faut orienter le master vers les métiers de l'humanitaire ou alors vers les métiers de gestion et d'administration des structures de l'Economie Sociale et Solidaire.

Quels postes pour un étudiant sortant du Master 2 Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire ?

- L'humanitaire : gestion des expatriés, gestion des stocks, outils comptable financiers, droit international, anglais
- L'administration et gestion des structures de l'Economie Sociale et Solidaire : droit des associations, gestions des bénévoles, droit du travail, contrôle de gestion, informatique

Le tronc commun concernera alors toutes les matières inhérentes à la connaissance et à la culture nécessaire à l'insertion professionnelle du nouveau diplômé dans des structures de l'Economie Sociale et Solidaire.

PRECONISATION N°5

« Quelles compétences pour les accompagnateurs d'initiatives en Economie Sociale et Solidaire et en entrepreneuriat social ? »

Le master 2 Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire a pour vocation première, au regard des résultats de notre étude, de former des accompagnateurs de structures de l'Economie Sociale et Solidaire. Toutefois, cette formation, plus juridique qu'économique, ne doit pas uniquement se tourner vers les statuts de l'Economie Sociale au détriment de l'Economie Solidaire et des entreprises sociales qui peuvent mettre en avant leur utilité sociale avant leur statut.

L'économie sociale et solidaire n'est pas une alternative au capitalisme mais une manière d'entreprendre autrement. Dans la même optique, les entreprises sociales se créent et se développent. La dynamique de cette troisième manière d'entreprendre doit continuer à mieux informer, mieux former et mieux accompagner les créateurs d'initiatives.

Pour y parvenir, il est nécessaire d'ouvrir et de fédérer l'Economie sociale, l'Economie solidaire et les entreprises sociales. La notion d'entrepreneuriat social ne vient pas remplacer, concurrencer ou menacer celle d'Economie Sociale et/ou Solidaire. En réalité, Economies Sociale et Solidaire d'un côté et entrepreneuriat social de l'autre constituent deux niveaux distincts et complémentaires d'observation du même phénomène : celui d'une autre façon de penser et de vivre l'entreprise et l'économie.

Le véritable enjeu n'est pas de choisir un camp et de le défendre bec et ongles contre "les autres" ; il est d'arriver à répondre aux besoins et aux attentes de ce nombre croissant de créateurs d'initiatives en Economie Sociale et Solidaire et d'entrepreneurs sociaux.

C'est à ce niveau que l'Université remplit son rôle. Par l'innovation, la formation et l'accompagnement de cette forme d'entreprise, l'Université répond aux attentes des professionnels et du secteur en pleine expansion.

Les compétences du Master 2, si elles restent cantonnées à l'Economie Sociale et Solidaire, s'amenuiseront en raison de besoin toujours plus grand de spécialistes, de techniciens. Même si la polyvalence et l'adaptabilité restent des « savoir-être » nécessaires aux structures de l'Economie Sociale et Solidaire, les étudiants doivent être formés concrètement pour devenir des accompagnateurs compétents au service des structures de l'Economie Sociale et Solidaire comme des entreprises sociales.

Ainsi, le Master 2 Droit et Développement de l'Economie Sociale et Solidaire, en ouvrant ses compétences aux entreprises sociales, parviendra à toucher le maximum d'étudiants, de partenaires potentiels et répondre aux besoins actuels et futurs en accompagnements de créateurs d'entreprises sociales.

En exemple, la formation pourrait développer les outils nécessaires au bon accompagnement de ces structures comme :

- L'approfondissement de connaissances en gestion financière, en droit des sociétés, en finances solidaire
- L'apprentissage du montage de dossier de subvention et du montage d'un projet avec un « business plan social »
- L'apprentissage de l'utilisation du bilan sociétal, du baromètre de gouvernance sociale, de l'évaluation de l'utilité sociale, de l'application de normes et labels de gouvernance, de commerce équitable, et de respect de l'environnement (SA 8000, ISO 14001, Global Compact, etc.....).
- Le développement et l'approfondissement de cours de management de salariés, de bénévoles, de personnes en insertion,...
- L'insertion de techniques d'utilisation des outils marketing et commerciaux nécessaires à la fois aux associations, aux coopératives, comme aux entreprises sociales.

ANNEXE 1 : PLAQUETTE DES COMPETENCE

Ces enseignements sont délivrés par des intervenants professionnels, en majorité, et des universitaires.

<u>COMPETENCES THEORIQUES</u>	<u>COMPETENCES PRATIQUES</u>	<u>BOITE A OUTILS</u>
<u>APPORTS GENERAUX</u> Connaissances des différents secteurs de l'ESS	<u>CREATION</u> Méthodologie de création d'activités d'ESS	Mise en place de partenariats (DOF) Budget prévisionnel
Enjeux du développement durable et l'éthique économique	Création de Scop et Scic Création d'association	Plan de financement Pilotage de gestion de projets
Enjeux de la responsabilité sociale des Entreprises	<u>GESTION</u> Méthodologie de conduite de projets	Analyse stratégique du territoire (SWOT)
Sociologie des Organismes à but non lucratif	Gestion quotidienne des associations	GANT
<u>DROIT</u> Connaissances du cadre juridique des coopératives et des associations	Management des structures <u>FINANCEMENT</u> Elaboration d'une demande de financement	Mix marketing
Fiscalité des associations	<u>ANALYSE</u> Diagnostic stratégique de structures de l'ESS	
<u>GESTION</u> Schématisation du fonctionnement associatif, mutualiste et coopératif	Diagnostic d'association	
<u>TRANSVERSALITE EUROPEENNE</u> Mise en perspective européenne		
Anglais		

Mise en application de ces trois domaines de compétences lors d'un stage pratique de 3 à 6 mois

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DES PROFESSIONNELS

GUIDE D'ENTRETIEN

1) Présentation brève de la personne qui interview

- Prénom, nom
- élève du M2 DDESS, Université de Poitiers
- cadre du TD gestion de projet = étude à réaliser sur les compétences

- connaissez-vous le Master ? si non présentation du Master (intitulé, cours...) voir plaquette

2) Présentation de la personne interrogée

- Quelles sont les grandes étapes de son parcours professionnel et de son diplôme

3) Question générale sur les compétences

Donner 3 compétences fondamentales (différentes ou non de l'économie classique) qui sont nécessaires aux cadres (dirigeants ou non) de l'ESS ?
Dans quels cas sont privilégiés la formation initiale, la formation complémentaire ou l'expérience.
Formation polyvalente ou plus spécialisée métier ? si spécialisée, dans quel domaine ?

4) Question particulière sur les compétences

Présentation du référentiel pédagogique du M2
Selon cette personne, est-ce que le M2 répond à ces attentes en termes de compétences ?

5) Reformulation

Reprise par l'interviewer des réponses de la personne interrogée pour être sûr de la compréhension.

6) Ouverture

Comment envisagez-vous le recrutement des cadres dans l'ESS dans les années à venir ? (quantité, interne, externe, cdd, cdi...)
Seriez-vous intéressés pour travailler en collaboration avec les étudiants issus du Master ? (stage, visite, consultant...)
Comment envisagez-vous l'avenir de l'E.S.S. en tant que professionnel ?

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DES ETUDIANTS

QUESTIONNAIRE ETUDIANTS

1. QUEL PARCOURS AVIEZ-VOUS EFFECTUEZ AVANT D'INTEGRER LE MASTER ?
2. QUELLE PROFESSION EXERCEZ-VOUS ?
3. QUEL EST VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL ?
4. SUR QUELS CRITERES AVEZ-VOUS ETE RECRUTE ?
5. LA FORMATION DU MASTER VOUS A-T-ELLE AIDEE DANS VOTRE SITUATION ACTUELLE ?
6. SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES DU MASTER ?
7. SELON VOUS, QUELLES COMPETENCES SONT NECESSAIRES AUX CADRES DE L'ESS ?