

Comcades-II : Conférence finale de dissémination du 07.06.2023

Nous y étions !

La conférence finale de dissémination associée au projet COMCADES-II (www.comcades.eu) a bel et bien eu lieu le 7 juin 2023 à l'eduPôle à Walferdange.

Un moment idéal pour partager, en cette année européenne des compétences, telle que souhaitée par Madame Ursula VON DER LEYEN, Présidente de la Commission européenne, **un retour d'expériences sur une formation-pilote managériale soutenue financièrement dans le cadre du programme Erasmus+ !**

Dans une ambiance à la fois conviviale et studieuse, les six pays partenaires du projet européen (Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Portugal) ont ainsi exposé les principaux enseignements de leur travail commun sur les trois dernières années (2020-2023) ainsi que les pistes sur lesquelles ils réfléchissent actuellement, soutenus et encouragés dans cette voie à la fois par l'agence ANEFORE (www.anefore.lu), les Fédérations employeurs et les pouvoirs publics locaux, nationaux et européens !

A dire vrai, les parties prenantes présentes le 7 juin ont avant tout tenu à communiquer sur cette belle aventure apprenante et innovante ainsi que sur l'énergie qu'elle a procurée à chacun – concepteurs de formation, formateurs-intervenants, managers-apprenants, employeurs et fédérations employeurs impliqués, et ce malgré un contexte sanitaire particulièrement éprouvant !

Focus sur les parties prenantes du projet



Les mots d'introduction et de bienvenue de Monsieur Christophe LESUISSE, Directeur général du Groupe Tricentenaire, pilote du projet, de Madame Corinne CAHEN, Ministre de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région, de Monsieur François SAUBER, Bourgmestre de Walferdange et de Madame Christine PEGEL, Directrice de l'agence ANEFORE ont mis en exergue le caractère fondamental de la formation continue des managers dans le secteur de l'Economie sociale et solidaire, un secteur confronté aujourd'hui à « *des défis si cruciaux autour de la qualité de vie des personnes accompagnées et de leur autodétermination* » selon Madame Corinne CAHEN.

Extrait du référentiel professionnel de formation

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.

Dès lors, il s'est agi pour les partenaires du projet de présenter concrètement ce travail à 10 voix en rappelant tout d'abord sa genèse associée au projet Comcades-I, ses enjeux et le rôle d'une ONG telle qu'ARFIE dans ce type de coopération européenne (www.arfie.be). Ce qu'ont d'abord précisé Monsieur Federico CAMPORESI, coordinateur des projets au sein du réseau ARFIE et son Président, Monsieur Raymond CECCOTTO.

Focus sur les objectifs spécifiques du projet Comcades 2

Objectifs spécifiques

- 1) Faire le point sur les différents contextes nationaux de formation et de certification pour vérifier les parcours de formation existants dans le cadre de l'ESS au niveau européen (PI1).
- 2) Développer un référentiel de formation commun (européen) pour cadres et directeur de l'ESS en tenant compte des compétences spécifiques et transversales et des exigences du secteur (PI2).
- 3) Mettre en œuvre un parcours de formation organisé sur 4 modules et le tester dans une formation-pilote (PI3).
- 4) Recueillir les résultats dans un guide de formation accompagné des recommandations pour les décideurs politiques (PI4).
- 5) Poser les bases d'une reconnaissance européenne du cycle de formation.

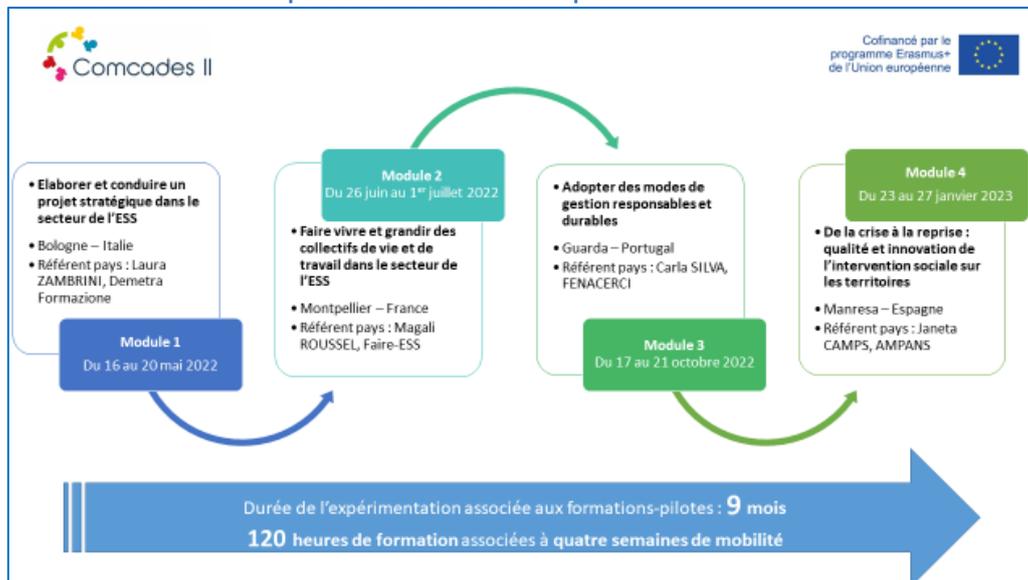
 Comcades II Co-financé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne

La parole a ensuite été donnée à Madame Magali ROUSSEL pour FAIRE-Ess (www.faire-ess.fr) et à Madame Estelle BACHER pour l'APEMH-UFEP (www.ufep.lu), FAIRE-Ess étant dans le projet Comcades-II en charge de l'élaboration du référentiel de formation et l'APEMH de la mise en expérimentation de la formation-pilote jusqu'à son évaluation.

Focus sur le déroulement opérationnel de la formation-pilote

La formation-pilote a été structurée autour de quatre modules de formation de 30 heures chacun, planifiés et effectivement réalisés sur quatre territoires européens entre mai 2022 et janvier 2023. A l'issue d'un appel à candidature organisé par les partenaires du projet, 16 managers-apprenants ont pris part à la formation-pilote, animée par 13 formateurs-intervenants et coordonnée par l'APEMH en lien étroit avec les référents pays.

Focus sur le déroulement opérationnel de la formation-pilote

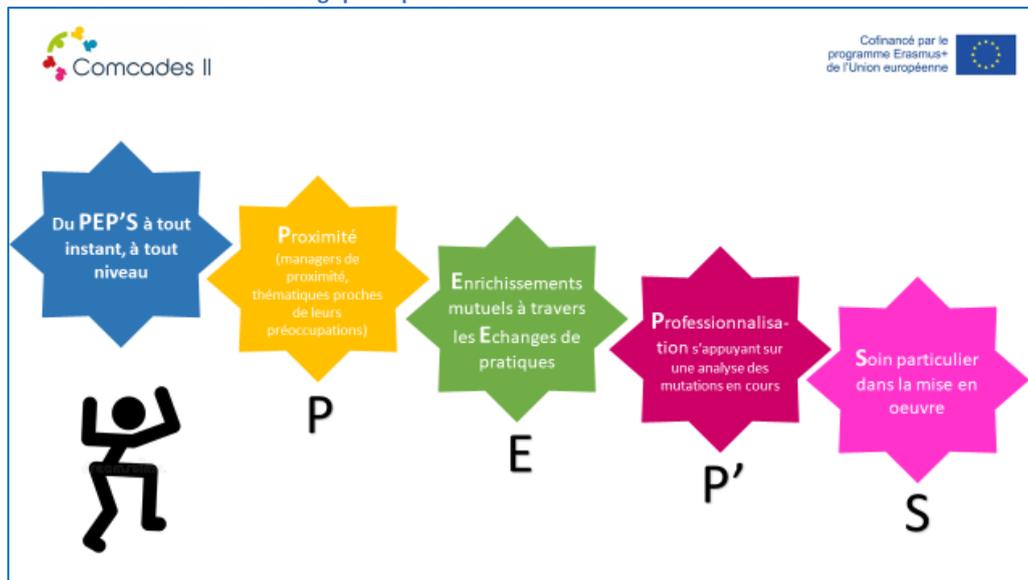


Avec l'éclairage d'une formatrice intervenante et de trois apprenantes, Madame Magali ROUSSEL et Madame Estelle BACHER ont mis l'accent sur l'ingénierie d'une telle formation-pilote ainsi que sur ses spécificités, à savoir :

- **L'ancrage dans les réalités professionnelles de la formation-pilote**, en particulier à travers de nombreuses visites-terrain et des « échanges de bonnes pratiques » organisés systématiquement dans chaque module de formation.
- **Le souhait d'une réponse formative au plus près des besoins en compétences des managers**, croisée avec des apports théoriques et méthodologiques choisis.
- **Le plus grand soin apporté aux méthodes et outils pédagogiques** utilisés dans les modules de formation.
- **La formation en amont des formateurs-intervenants** qui, réunis à Luxembourg en mars 2022 sous la houlette de l'APEMH, ont notamment travaillé sur leur posture ainsi que sur le très vaste éventail des modalités d'apprentissage des adultes.



« Du PEP'S à tout instant et à tout niveau, ce sont ces choix-là qui ont été faits et mis en œuvre. Nous souhaitons que cette expérimentation s'adresse à des managers de proximité, qu'ils puissent s'y enrichir mutuellement, notamment à travers des échanges de pratiques et que leur professionnalisation s'appuie sur une analyse des mutations en cours », ont-elles en chéri d'une même voix !



Animées successivement par Madame Audrey GREBIL, chargée de développement RH au sein de l'APEMH (Luxembourg), associée au projet Comcades-II et par Monsieur Frédéric LIEGEOIS, fondateur et administrateur d'Infogreen (Luxembourg), **les deux tables rondes** qui ont suivi et rythmé tant la fin de la matinée que le début de l'après-midi ont été l'occasion de donner largement la parole au témoignage de deux managers-apprenants (Portugal, Luxembourg), d'une référente pays (Espagne), d'un organisme de formation (Italie), de deux employeurs (Italie, Luxembourg) et de deux fédérations employeurs (Portugal, Italie) étroitement impliqués dans le projet Comcades-II.

L'accent a pu ainsi être mis à la fois **sur la valeur ajoutée d'une telle expérimentation** et **sur les apports et les limites associés**.

C'est d'abord Madame Carla SILVA, représentante de la Fédération employeurs FENACERCI (Portugal) qui a ouvert la discussion en indiquant « *à quel point l'investissement de son organisation dans l'amélioration des pratiques organisationnelles est une priorité* » et en détaillant ensuite « *dans quelle mesure le projet Comcades-II a sans aucun doute apporté une valeur ajoutée à cet objectif capital* ». Un point de vue partagé par Monsieur Alberto ALBERANI, représentant de la Fédération employeurs LEGACOOPSOCIALI EMILIA-ROMAGNA (Italie) pour qui ce projet a clairement permis de *mettre en exergue la figure professionnelle du « coordinateur de services »* ainsi que ses responsabilités complexes et en lien étroit avec la qualité des services. « *Nous avons besoin de managers « révolutionnaires » aussi à l'aise dans le management des ressources humaines que dans la gestion financière de leur service ou encore dans les relations avec les différents acteurs internes et externes.* »

Un point de vue partagé également par Madame Janeta CAMPS, directrice de services au sein de la Fondation AMPANS (Espagne) et référente du module 4 ! « *Nos managers sont très souvent issus du terrain et promus à des fonctions managériales du fait de leur expertise dans l'accompagnement social des personnes. Les former au management d'organisations sociales est devenu indispensable, et ce d'autant plus quand nos organisations sont, comme toutes les autres, confrontées à une série de crises – sanitaire, économique, énergétique – auxquelles il faut faire face sur nos territoires en continuant à valoriser nos modèles sociaux basés sur la coproduction et sur l'autodétermination des personnes* ».

Autant de thèmes, donc, qui ont pu être abordés pendant la formation-pilote et que Madame Rosa COUTO, manager-apprenante (Portugal), considère comme « essentiels » pour les managers. A son tour, elle a souligné le rôle clé des échanges formels et informels qui ont ponctué ces quatre semaines de mobilité en indiquant qu'ils lui avaient permis de « *donner de la valeur à l'organisation pour laquelle elle travaille, identifiant dans le même temps ses forces et ses faiblesses* ». Ce mini tour d'Europe aura été pour elle, comme pour Madame Annick TIBOR, manager-apprenante (Luxembourg), une source d'inspiration certaine pour continuer à *innover*, en particulier autour d'un « *modèle encore plus démocratique de management d'équipe, dans l'esprit des communautés inclusives* ». Une source d'inspiration, oui...mais aussi « *une source de réassurance* » selon Madame Annick TIBOR : « *quel bonheur en rencontrant ces*

managers européens que de constater qu'à des endroits éloignés les uns des autres en Europe, nous partageons la même vision de notre fonction, les mêmes valeurs et le même état d'esprit ! »



L'innovation, c'est également ce qui ressortira du témoignage de Madame Stefania SETTEVENDEMIE, représentante de DEMETRA FORMAZIONE (Italie), un des organismes de formation impliqués dans le projet : *« la méthodologie d'ingénierie que nous avons utilisée sur ce projet est le fruit d'un véritable travail conjoint entre partenaires, croisant ainsi différentes expériences, différentes approches et différents contextes de travail. Elle nous a permis de **co-construire un parcours de formation plus riche avec davantage d'apports pour les apprenants, en partant d'un même point de départ et en nous concentrant sur nos objectifs !** »*. En effet tout comme Madame Rosa COUTO, précédemment, Madame SETTEVENDEMIE a témoigné sur l'intérêt, dans ce type de projet, de pouvoir comparer son propre modèle de travail à d'autres en Europe, *« ceci pouvant déclencher des mécanismes importants de changement »*.

Qu'en est-il alors du point de vue des employeurs sur cette expérimentation ? Madame Michela PATUZZO, représentante de la coopérative sociale italienne CADIAI, a appuyé les propos préalablement tenus par les autres parties prenantes : *« pour nous, il est important d'attirer l'attention - également au niveau politique et de l'opinion publique - sur l'importance d'acquérir des compétences managériales dans le domaine de l'économie sociale, qui est trop souvent associée à l'idée d'un travail bénévole de mauvaise qualité. »* A travers le projet Comcades-II, les partenaires ont non seulement mis en place concrètement une réponse formative pour les managers-apprenants mais ils l'ont aussi fait à un niveau international pour garantir un haut niveau d'échanges. Ce qui, pour Madame Laura VENEZIANI, directrice du Tricentenaire asbl (Luxembourg), renforce l'intérêt d'avoir soutenu l'une de ses collaboratrices dans ce parcours formatif et d'en avoir fait **un levier de motivation personnelle et professionnelle** : *« Ce croisement des regards entre professionnels et ces échanges d'expériences au-delà des frontières font partie des apports réels de cette formation-pilote. »*

Des atouts salués tant par Monsieur Sébastien MARTINET, Directeur général de FMS (France) et grand témoin de la 1^{ère} table-ronde que par Monsieur Gérard ALBERS, vice-président de la FEDAS (Fédération des acteurs sociaux, Luxembourg) (www.fedas.lu), qui a réagi très positivement aux apports de la journée et du projet Comcades-II, *« un projet stimulant pour tous les acteurs du secteur au Luxembourg et une formidable opportunité donnée aux managers associés de développer leurs compétences, notamment à travers ces mobilités sur quatre territoires d'intervention sociale différents »*.



Soyons pragmatiques : **toute expérimentation, quelle qu'elle soit, présente également toujours quelques limites !**

C'est donc avec honnêteté que les acteurs déjà mentionnés ici ont poursuivi l'échange dans l'après-midi et mis le doigt sur certaines d'entre elles :

- Qui dit « projet européen », dit **pluralité des langues, des cultures et des cadres légaux propres à chaque pays**, dit, dans un projet de formation, une constante vigilance quant au vocabulaire utilisé et à leur traduction au plus juste dans les langues maternelles et les réalités de chacun !
- Qui dit « projet européen sur les années 2020-2023 », dit crise sanitaire à l'échelle mondiale, dit **nombreux freins à la mobilité des personnes et impacts conséquents sur la logistique à déployer** pour que la formation-pilote se tienne malgré tout en « présentiel »!
- Qui dit « formation-pilote pour un groupe de managers en Europe », dit **de nombreuses réflexions sur la reconnaissance européenne de ces 120 heures de formation** et des temps de travail associés pour se préparer à partir en mobilité et à réfléchir individuellement ou collectivement aux suites à donner dans sa propre organisation : une réflexion qui n'a pas encore abouti à ce jour ! et que Madame Hélène MAÇON, Administratrice de FAIRE-Ess (France) et grand témoin de la 2^{ème} table ronde a soutenu lors de son intervention.

Alors, au vu de ces résultats, **sur quelles perspectives pourrait-on encore se pencher ?** C'est cette question qui a animé Madame Michèle RACKÉ, Directrice générale de l'APEMH (Luxembourg) et Monsieur le Dr. Roger BANKS, représentant de la NHS (Royaume-Uni) autour d'un échange conduit par Monsieur Raymond CECOTTO et auquel la salle a participé. Si tous s'accordent à dire qu'une telle expérimentation contribue à l'échelle européenne à la reconnaissance de la figure managériale dans le secteur de l'Economie sociale et solidaire et qu'il est fondamental d'œuvrer à tous les niveaux pour se donner les moyens de financer de telles formations, certains imaginent aller plus loin en travaillant sur un modèle de formation-hybride adapté au contexte local et riche de toute cette diversité européenne. D'autres poussent le modèle inclusif en réfléchissant à la possibilité d'associer les personnes accompagnées (autrement dit, les usagers ou les clients des services) à la formation en tant que telle.



Le temps de la clôture de cette conférence et des encouragements aux partenaires est finalement arrivé. Madame Anne CALTEUX, représentante de la Commission européenne au Luxembourg et Monsieur Georges ENGEL, Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, ont chaleureusement conclu la conférence en encourageant, à leur tour, les partenaires du projet à poursuivre dans la voie de la professionnalisation des managers de l'Economie sociale et solidaire en Europe, notamment pour Madame CALTEUX « *à travers ces échanges de bonnes pratiques européennes qui sont un formidable levier pour développer ses compétences en cette année 2023 où les questions de formation sont tout en haut de l'agenda politique européen* ». Monsieur ENGEL ajoutant que ces projets « *participent à ce que l'inclusion sociale devienne de plus en plus une réalité et stimulent une approche plus durable et plus transparente du management des organisations sociales !* ».

Et comme Monsieur Christophe LESUISSE l'a rappelé en référence à l'une des valeurs fortes promues dans le réseau Association Progrès du Management (APM) : « *Le progrès de nos organisations passe par le progrès de nos managers !* ». Faudra-t-il alors poursuivre au travers d'un Comcades-III pour que « le manager-sachant » se transforme en « manager-apprenant » et œuvre plus encore à l'accompagnement des transformations indispensables au secteur de l'Economie sociale et solidaire ?

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



Erasmus+

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.