



**ACC'ESS**

**SYNTHÈSE PREMIER ÉTAT  
DES LIEUX**

**LES COMPÉTENCES DANS  
L'ÉCONOMIE SOCIALE ET  
SOLIDAIRE**

# SOMMAIRE

Liste des acronymes et abréviations	03
<b>INTRODUCTION</b>	<b>04</b>
Etat des lieux	
Notre mission	
Objectif de la synthèse	
<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>05</b>
Méthodologie de l'enquête	
Protocole d'enquête	
Revue de littérature et cadre conceptuel retenu	
Identification des structures pertinentes à interroger	
L'élaboration des questionnaires	
Les entretiens	
<b>RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE</b>	<b>10</b>
Clarification et différenciation des termes : Savoir-faire, savoir-être, compétences, capacités, valeurs ... De quoi parle-t-on ?	
Quelle pertinence d'un référentiel des compétences de l'ESS ?	
Un socle de compétences transversales spécifiques à l'ESS	
Les carences en formations et compétences liées à l'ESS	
<b>PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES</b>	<b>19</b>
<b>RAPPORT D'ÉTONNEMENT</b>	<b>22</b>
Retour sur l'enquête	
Retour sur la présentation à Angoulême	
Les pistes à explorer	
<b>ANNEXE 1</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXE 2</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE 3</b>	<b>28</b>

# LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

- **BEP : Brevet d'Etude Professionnel**
- **BVE : Conditions du Bien Vivre Ensemble**
- **CAP : Contrat d'Apprentissage Professionnel**
- **CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale**
- **CRESS NA : Chambre Régionale de l'ESS Nouvelle-Aquitaine**
- **EFP : Enseignement Et Formation Professionnels**
- **ESS : Economie Sociale et Solidaire**
- **FEP : Formation Professionnelle et Éducative**
- **IFAID : Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement**
- **NA : Nouvelle-Aquitaine**
- **OIM : Osons Ici et Maintenant**
- **OPCO : Opérateur de Compétences**
- **SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif**
- **TL : Tiers-Lieux**
- **UDES : Union des Employeurs de l'ESS**
- **VAE : Validation des Acquis de l'Expérience**

# INTRODUCTION

## ETAT DES LIEUX

La prise en considération des compétences revêt une importance cruciale lorsqu'on aborde la question de la formation. Au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), une interrogation majeure émerge : **parvient-on à identifier les compétences et les valeurs fondamentales qui caractérisent cette économie et qui méritent d'être mises en évidence ?** Ce champ de réflexion est vaste, étant donné que l'ESS est multiprofessionnelle, englobant une multitude de structures aux statuts, histoires, métiers et sujets variés. L'objectif est donc d'interroger les acteurs de l'ESS pour comprendre leur perception, ou non, de ces compétences transversales inhérentes à celle-ci.

## NOTRE MISSION

Dans le cadre de cette démarche, notre mission s'est inscrite dans le contexte suivant : la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire de Nouvelle-Aquitaine (CRESS NA) a entrepris une étude sur la formation dans l'ESS en région. Cette situation soulève la question de l'existence, ou non, ainsi que la prise de conscience par les acteurs de l'ESS, des « **compétences transversales de l'ESS** ». De cette réflexion découlent d'autres interrogations : Quelles sont les spécificités des compétences des travailleurs et bénévoles de l'ESS ? Si elles existent, comment sont-elles transmises et acquises ? Sont-elles reconnues dans les répertoires nationaux des certifications professionnelles ? Qui dispense la formation sur ces compétences transversales, et de quelle manière ? Cette formation est-elle en accord avec les valeurs et pratiques de l'ESS ? Quels sont les moyens et leviers pour accélérer leur diffusion ?

## OBJECTIF DE LA SYNTHÈSE

L'objectif de cette synthèse est de dresser un **premier état des lieux** à partir des entretiens réalisés avec des professionnels de l'ESS concernant les compétences spécifiques à celle-ci. Cette démarche vise à favoriser une **meilleure reconnaissance de ces compétences** et **spécificités propres à l'ESS**. À terme, ce travail pourrait contribuer à la validation d'un référentiel commun par les acteurs de la formation en ESS, servant de base aux programmes de formation allant du CAP/BEP jusqu'au niveau bac +5.

# MÉTHODOLOGIE

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Cette étude émane d'une commande de la CRESS NA, adressée à la SCIC étudiante Acc'ESS spécialisée dans le conseil et l'accompagnement des structures de l'ESS. Elle part du constat d'un **manque de visibilité** sur les compétences spécifiques à l'ESS, ainsi que du besoin d'harmoniser les approches existantes sur ce sujet, en accord avec les initiatives émergentes à différentes échelles. L'objectif final est de pouvoir **décliner chaque compétence en un processus d'apprentissage**, du plus superficiel au plus complexe à chaque niveau de formation, afin de permettre l'appropriation par des milieux professionnels a priori peu touchés par l'ESS (exemple : plomberie, papeterie...).

Les enjeux de cette enquête résident dans la nécessité de **mettre en commun** les efforts déployés par les différents acteur.ices, notamment l'État, les régions, et divers milieux professionnels, afin de mieux comprendre et valoriser les compétences transversales au sein de l'ESS. L'objectif principal de cette étude est de fournir une **synthèse des enjeux liés à l'identification et à l'apprentissage de ces compétences**, dans un contexte où l'Éducation et la formation en France sont en effervescence, que ce soit dans la formation professionnelle initiale, continue ou par le biais de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

## PROTOCOLE D'ENQUÊTE .

L'approche méthodologique de cette enquête repose sur la réalisation d'**entretiens semi-directifs** auprès d'acteur.ices pluriel.les de l'ESS, afin d'initier des réflexions et d'identifier les besoins et les attentes spécifiques en matière de compétences. Par la suite, l'idée de la mise en place d'un référentiel commun des compétences constitue une étape essentielle pour favoriser l'adhésion et construire progressivement un socle commun de savoirs et de pratiques dans le domaine de l'ESS.

# REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL RETENU

Pour mener à bien notre enquête, nous avons suivi une méthodologie combinant une **revue de littérature** et des **entretiens** auprès des acteur.ices clé.es de l'ESS. Pour cela, nous nous sommes appuyées sur un corpus de documents sélectionnés par la CRESS NA. Cette revue a été complétée par des recherches personnelles approfondies, notamment sur la **Typologie des valeurs universelles** de **Schwartz** qui a représenté un cadre théorique sur lequel nous appuyer dans le processus de classification des valeurs mentionnées lors de nos entretiens, mais aussi dans le processus d'association de ces valeurs à des compétences définies.

## SHALOM H. SCHWARTZ : LA TYPOLOGIE DES VALEURS UNIVERSELLES

**Schwartz** définit les valeurs comme **ce qui nous semble essentiel dans la vie**. Elles sont le reflet de notre évaluation subjective du monde environnant, témoignant du degré d'importance que nous accordons à certaines idées, principes ou idéaux. Il dénombre **10** valeurs universelles, ayant chacune des compétences qui lui sont associées :

<b>Autonomie</b> indépendance pensée/action créativité curiosité	<b>Stimulation</b> enthousiasme	<b>Hédonisme</b> bon vivant	<b>Réussite</b> ambition capabilité	<b>Pouvoir</b> autorité contrôle ressources/personnes
<b>Sécurité</b> stabilité réciprocité rigueur	<b>Conformité</b> modération politesse disciplin	<b>Tradition</b> respect des coutumes engagement humilité	<b>Bienveillance</b> loyauté honnêteté indulgence	<b>Universalisme</b> ouverture d'esprit tolérance justice sociale/égalité

## JEAN-CLAUDE COULET : LA NOTION DE COMPÉTENCE

L'auteur fait état de définitions et conceptions du concept de « compétences » très contrastées dans la littérature. Selon Coulet, la compétence ne se limite pas à la simple possession de connaissances ou de qualifications techniques. Au contraire, il la définit comme une **capacité à mobiliser des ressources internes** (connaissances, savoir-faire, attitudes) dans des **situations variées et évolutives**.

La compétence serait alors liée à :

- **Une polyvalence/adaptabilité** : la compétence se manifeste dans la capacité à s'adapter à différents contextes et à répondre de manière efficace à des problématiques changeantes, impliquant d'être capable de transférer ses connaissances et ses compétences d'une situation à une autre,
- **Un contexte** : l'importance de considérer la compétence dans son contexte d'exercice, car n'est pas seulement une aptitude en soi, mais se déploie dans un cadre spécifique, avec ses contraintes et ses exigences propres,
- **Une dimension collective** : la compétence ne se réduit pas uniquement aux compétences individuelles dans un environnement de travail, mais émerge des interactions et des collaborations au sein des équipes et des organisations,
- **Un apprentissage continu** : la compétence n'est pas figée, car dans un monde en constante évolution il est nécessaire pour les individus/organisations de développer et d'actualiser en permanence leurs compétences pour rester compétitives.

## ERASMUS + : MODULES DE FORMATION SUR L'ESS DESTINÉS À L'EFP

Les différents modules de formation proposent une définition générale de la compétence comme un **moyen de « chercher à atteindre avec »** lié à des **« capacités personnelles issues de l'expérience et de la formation »**.

Les valeurs piliers de l'ESS telles que la **justice sociale**, la **durabilité écologique** ou encore la **coopération** représentent un point de départ, duquel découlent des **compétences spécifiques**. Une distinction générale est faite entre les concepts de **valeurs**, de **savoirs** (connaissances théoriques), de **savoir-être** (aspect relationnel), de **savoir-faire** (aspect pratique) et de savoirs procéduraux.

## **GRESS : GRILLES DE COMPÉTENCES POUR RENCONTRES PROFESSIONNELLES**

Une première proposition de classification des compétences distingue les compétences **personnelles**, les compétences **professionnelles**, les compétences **éthiques** et les compétences **entrepreneuriales**.

Dans une deuxième proposition de classification, les compétences liées à l'ESS sont réparties en trois groupes : les compétences liées à **l'analyse** et au **diagnostic**, les compétences **relationnelles** (envers soi et les autres) et enfin les compétences de **leadership** et de **coopération**.

## **IDENTIFICATION DES STRUCTURES PERTINENTES À INTERROGER**

Par la suite, nous avons identifié une liste de structures pertinentes à interroger, en tenant compte de leur importance dans le domaine de la formation plus ou moins directement, suivant des enjeux spécifiques qui leur sont associés. Ces structures (**Annexe 1**) ont été regroupées selon les catégories suivantes : **Syndicats d'employeurs.es de l'ESS**, **Acteur.ices de la formation initiale et continue**, notamment les formations en ESS en NA, **Acteurs de l'éducation populaire**, **Chercheurs.es spécialisé.e.s en ESS**, **Dirigeant.e.s d'entreprises de l'ESS**, **Acteur.ices de la formation professionnelle**, y compris les organismes de formation à but non lucratif et les OPCO.



# L'ÉLABORATION DES QUESTIONNAIRES

Les questionnaires qualitatifs ont été adaptés aux spécificités de la structure interrogée et aux enjeux qui lui sont propres. Ainsi, plusieurs grilles (**Annexe 3**) ont été conçues selon les différentes catégories d'acteur.ices ayant été pensées. Les questions ont été préparées afin d'explorer les compétences, les valeurs, les savoirs, savoir-être et savoir-faire pertinents pour chaque catégorie d'acteur.ices. L'enjeu à travers ce travail était de laisser de la place pour les **anecdotes** et les **récits** pouvant illustrer les expériences et les perceptions des participant.e.s. La posture adoptée était exploratoire, basée sur la compréhension et l'écoute active, plutôt qu'une approche directive. Ainsi, nous souhaitons encourager un **échange collaboratif** où les participant.e.s se sentent libres de partager leurs opinions et leurs expériences. Lors de chaque entretien nous rappelions que l'objectif de l'enquête était de mettre en commun les connaissances et les expériences des différentes structures interrogées, en soulignant l'aspect coopératif et collectif de l'initiative.

## LES ENTRETIENS

La phase des entretiens a été planifiée selon une approche collaborative et organisée. Les structures ont été contactées à l'avance pour fixer des rendez-vous et les entretiens répartis entre les membres de l'équipe. Chaque entretien a duré environ 1 heure, permettant ainsi un **échange orienté mais exhaustif**. À l'issue de chaque entretien, les membres de l'équipe ont consigné les réponses et les témoignages dans un document commun. Une fois tous les entretiens réalisés, une **analyse comparative** a été menée pour mettre en lumière les récurrences et les spécificités des réponses. L'objectif était de repérer les convergences et les contrastes entre les différentes réponses collectées. Les informations ont été harmonisées pour dégager une **vision d'ensemble** des compétences, des valeurs et des pratiques dans le domaine de l'ESS.

# RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

## CLARIFICATION ET DIFFÉRENCIATION DES TERMES :

### **SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE, COMPÉTENCES, CAPACITÉS, VALEURS ... DE QUOI PARLE-T-ON ?**

Avant de débiter notre étude, nous avons souhaité clarifier le sens des termes savoir-faire, savoir-être, compétences, capacité et valeurs. En effet, ces termes sont très employés mais ne font pas toujours références aux mêmes choses. Il nous a donc semblé pertinent d'exposer les définitions sur lesquelles repose notre étude.

Tout d'abord, en ce qui concerne les valeurs, nous nous sommes appuyées sur les travaux de Shalom H; Schwartz. **(1)** Elles sont définies selon six caractéristiques : se sont des **croances liées aux sentiments éprouvés**, sont liés à la **poursuite d'un idéal de vie/société souhaitable**, s'appliquent et s'expriment dans **tous les contextes sociaux (travail, sphère intime, vie publique)**, servent de **référentiel pour faire des choix et des actions**, sont **classées en fonction de leur importance** et plusieurs valeurs peuvent être mobilisées pour une même action.

Les compétences sont les **« capacités personnelles issues de l'expérience et de la formation »**.**(2)** Le terme capacité désigne **« l'aptitude à faire quelque chose »**.**(3)** Au sein des compétences on retrouve deux catégories : les savoir-faire (*hard skills*) et les savoir-être (*soft skills*). Le premier désigne une **« pratique aisée d'un art, d'une discipline, d'une profession, d'une activité suivie; habileté manuelle et/ou intellectuelle acquise par l'expérience, par l'apprentissage, dans un domaine déterminé »**.**(4)** Le second fait référence aux **« dispositions individuelles, des traits de personnalité, des dispositifs d'attitudes, qui touchent, par exemple, à l'image de soi et des autres, au caractère introverti ou extraverti manifesté dans l'interaction sociale »**.**(5)**

(1) Schwartz, Shalom H., et al. "Les Valeurs de Base de La Personne: Théorie, Mesures et Applications." *Revue Française de Sociologie*, vol. 47, no. 4, 2006, pp. 929-68. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/20453420>.

(2) Braconnier, Patrice, et Gilles Caire. « Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire? De l'expérience à la conscience pour la performance ». *Le sociographe*, vol. Hors-série 5, no 5, 2012, p. 47. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/graph.hs05.0047>.

(3) CNRTL. Définition de CAPACITÉ. <https://www.cnrtl.fr/definition/capacit%C3%A9>

(4) CNRTL. Définition de SAVOIR-FAIRE. <https://www.cnrtl.fr/definition/savoir-faire>.

(5) de Carlo, Maddalena. « Réflexions sur une compétence difficile à cerner : le savoir-être. Tentative de déclinaison à la lumière du concept de reconnaissance ». *Éla. Études de linguistique appliquée*, vol. 169, no 1, 2013, p. 93-107. Cairn.info, <https://doi.org/10.3917/ela.169.0093>.

# QUELLE PERTINENCE D'UN RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES DE L'ESS ?

L'ESS, en tant qu'économie fondée sur des principes de **solidarité**, **coopération** et **inclusion**, nécessite une approche de formation qui valorise ces valeurs intrinsèques. Les témoignages recueillis mettent en évidence des axes majeurs :

**1. Émancipation et Autonomie** : L'ESS permet de développer des compétences permettant de favoriser **l'émancipation** et **l'autonomie des individus**, les encourageant à développer leur potentiel et à devenir des acteurs autonomes au sein de leurs écosystèmes. Cette dimension s'aligne parfaitement avec l'objectif de conscientisation et de valorisation des compétences propres à chaque individu.

**2. Partage et Collaboration** : On remarque au fil des entretiens une conscientisation de la part des acteurs d'une culture du partage et de la collaboration qui est promue dans les structures de l'ESS favorisant les échanges de connaissances et d'expériences entre les participants. La coopération est perçue comme essentielle, et l'accent est mis sur la notion de **"faire avec"** plutôt que de rester passif. Cette valeur est largement soutenue par les acteurs de l'ESS, soulignant ainsi son importance dans la construction d'un référentiel de compétences.

**3. Inclusion et Diversité** : Par ailleurs, on observe une mise en avant des valeurs de l'inclusion et de la diversité, offrant des opportunités d'apprentissage à tous, indépendamment de leur parcours. Cette approche humaine et inclusive reflète la **dimension sociale** de l'ESS et renforce l'idée d'un référentiel de compétences qui prenne en compte la richesse des profils et des expériences.

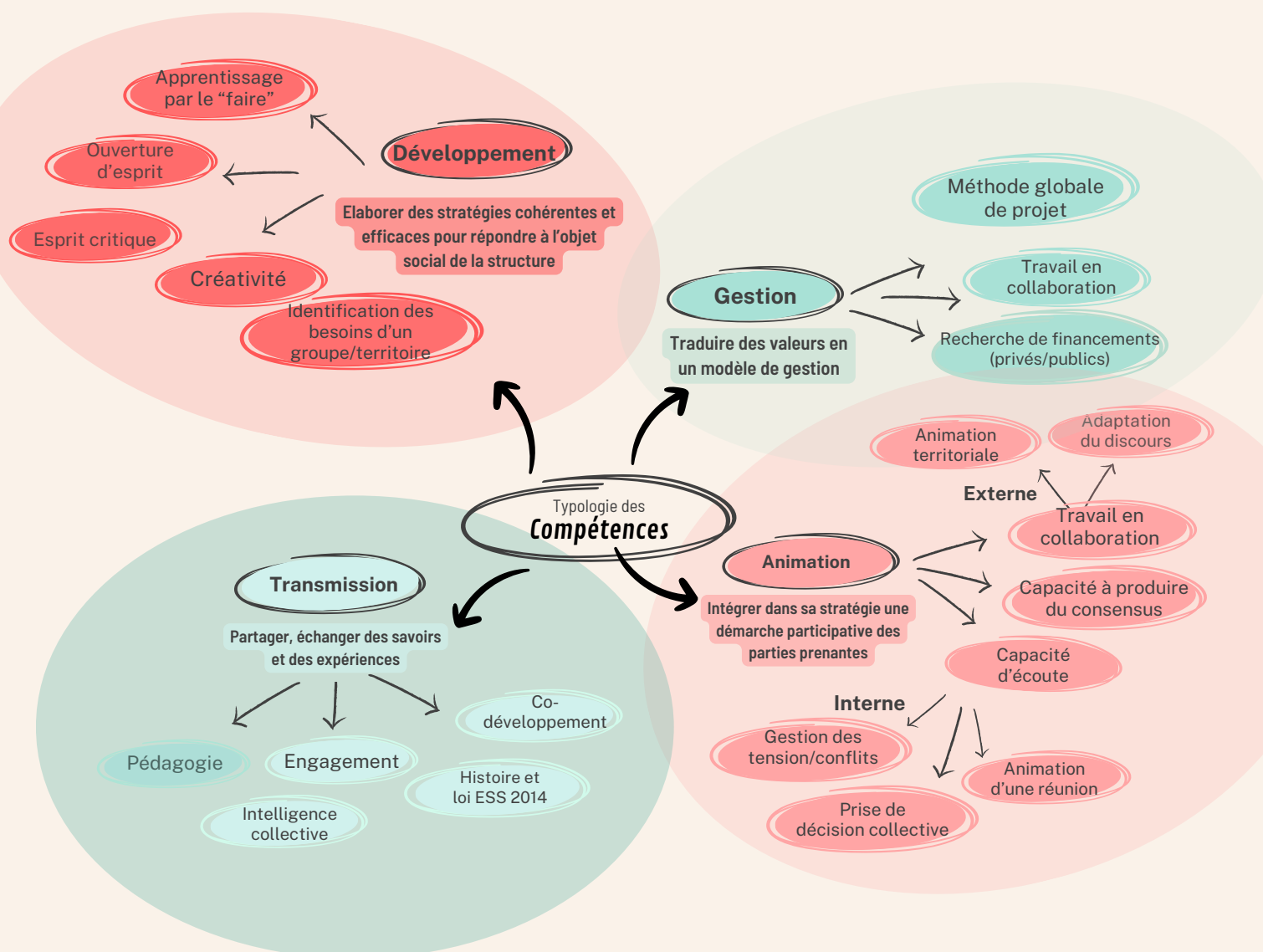
L'idée est donc de traduire ces valeurs en **compétences transversales** de l'Économie sociale et solidaire.

En outre, il y a un véritable enjeu de reconnaissance de ces compétences spécifiques d'une part pour permettre aux employés des structures de l'ESS de prendre conscience de la spécificité de leurs compétences et de **développer leur sentiment d'appartenance** et de **reconnaissance à l'ESS**. En effet, cela permettrait de renforcer l'engagement et faire l'unité de l'ESS.

Par ailleurs, le référentiel permettrait de fournir **une base claire** aux organismes de formation pour qu'ils puissent les intégrer et développer.

A ce sujet, la question de **la valeur économique** des compétences de l'ESS est importante. Elles sont une véritable possibilité de **retournement** de la société : le **dialogue** remplacerait la domination, **l'intelligence collective** prendrait le pas sur le profit égoïste, **le temps** sur l'urgence, **l'espace** sur la concentration et **l'imagination** ainsi que la **citoyenneté** sur le repli sur soi. Sans altérer les principes et valeurs de l'ESS, la **propagation** d'un référentiel de compétences peut entraîner une réelle **transformation sociale**.

## UN SOCLE DE COMPÉTENCES TRANSVERSALES SPÉCIFIQUES À L'ESS



Après avoir fait état des **connaissances théoriques**, des **compétences pratiques**, des **compétences relationnelles** ainsi que des **compétences plus spécifiques** à l'ESS à partir des entretiens qualitatifs que nous avons menés, nous sommes parvenues à une typologie distinguant **4 grandes familles de compétences** liées : au développement, à la gestion, à l'animation et à la transmission.

**1) La catégorie "Développement"** fait référence aux compétences nécessaires à **l'élaboration** de **stratégies cohérentes** et efficaces pour **répondre à l'objet social** de la structure. Il s'agit des compétences liées à la **vision stratégique** dans un contexte d'innovation et de mutations, dans l'optique de favoriser une liberté instrumentale par la prospective. Parmi elles, on peut retrouver l'apprentissage par le "faire"/l'expérimentation, ainsi que des compétences liées à la capacité de réflexion comme l'ouverture d'esprit, l'esprit critique, la créativité, ou encore l'identification des besoins d'un groupe/territoire.

**2) La catégorie "Gestion"** comprend les compétences associées à la **traduction des valeurs de l'ESS en un modèle de gestion**, nécessaires notamment à l'évaluation des besoins. Il est important de garder à l'esprit que les organisations de l'ESS s'inscrivent dans un contexte économique, et que l'aspect gestion est central dans le **développement de l'autonomie des organisations**, de **l'équilibre** dans les relations avec les partenaires, de la **faisabilité** des projets et de la **pérennisation** des structures. Parmi les compétences spécifiques, on retrouve la méthode globale de projet, le travail en collaboration ainsi que la capacité à aller chercher des financements publics et privés.

**3) La catégorie "Animation"** induit les compétences qui visent à intégrer dans la **stratégie** de l'organisation une **démarche participative** avec les parties prenantes, dans l'optique de rechercher **l'intérêt général par la concertation**. L'ESS met en relation une multiplicité d'acteurs différents, combinant une solidarité fermée et une solidarité plus ouverte, une hiérarchie avec une forme de collégialité, des activités économiques et des activités non lucratives. L'animation permet **l'articulation** entre les **acteurs internes** et les **parties prenantes**, favorisant une concertation nécessaire à l'évaluation des besoins et l'échange d'idées sur les moyens pour y parvenir.

Elle renvoie à **trois compétences centrales** : la capacité à produire du consensus, la capacité d'écoute et le travail en collaboration. Plus spécifiquement, l'animation interne (autrement dit au sein de la structure) nécessite des compétences d'animation de réunion, de gestion des tensions/conflits et de prise de décisions collectives, tandis que l'animation externe (autrement dit avec les parties prenantes) appelle davantage à des capacités de travail en collaboration, d'animation territoriale et d'adaptation du discours en fonction du public concerné.

**4) La catégorie "Transmission"** fait référence aux compétences nécessaires au **partage** et à **l'échange** des **savoirs** et des **expériences** entre les acteur.ices de l'ESS, permettant l'amélioration des pratiques sur le court et long terme. Elle répond à deux enjeux clés : **transmettre** et **acculturer** de permettre la **prise d'initiatives**, et **partager l'histoire** de la structure et du secteur afin de favoriser le **sentiment d'appartenance et l'ancrage** dans la collectivité. Parmi ces compétences, on peut citer la pédagogie, la familiarité aux outils et pratiques inhérentes à l'intelligence collective, l'engagement, le co-développement et la connaissance de l'histoire de l'ESS, des contours et des principes de la loi ESS 2014.

## LES CARENCES EN FORMATIONS ET COMPÉTENCES LIÉES À L'ESS

Les entretiens ont mis en exergue des carences dans divers domaines. Selon les structures de l'ESS, leur secteur, et les postes occupés, ces lacunes peuvent avoir des répercussions significatives sur le potentiel d'action de l'ESS. Ce sont autant d'éléments à conscientiser dans le cadre de l'élaboration d'un référentiel de compétences. Nos différents entretiens ont permis d'identifier les difficultés suivantes :

### CONNAISSANCES GÉNÉRALES DE L'ESS COMME UN CHAMP DISCIPLINAIRE

Le manque de connaissances générales autour de l'ESS est un enjeu récurrent revenu dans les divers entretiens, illustré par le constat selon lequel le développement durable et l'ESS ne sont pas intégrés de manière transversale dans toutes les formations. Florian Barès l'observe chez les salarié.e.s et les étudiant.e.s.

Cette lacune peut refléter une **résistance aux changements** selon Sara Garmendia de OIM, car l'ESS remet en question les paradigmes traditionnels de pensée et d'enseignement. Ce manque de connaissances rend in fine difficile pour les participant.e.s de se saisir des logiques de participation de leurs structures respectives. Par ailleurs, les thématiques environnementales et sociales de l'ESS ont un impact direct sur les stratégies commerciales des entreprises, mais beaucoup d'entre elles ne sont pas encore prêtes à intégrer des individus formés susceptibles de perturber leur modèle commercial établi.

## MÉTHODE GLOBALE DE GESTION DE PROJET

La spécificité de la réussite des projets de l'ESS repose généralement sur une **approche multidimensionnelle**. Or, une approche restreinte des enjeux réduit l'efficacité des interventions et peut entraîner une utilisation inefficace des ressources disponibles. **L'ingénierie de projet** se révèle essentielle pour assurer la **viabilité** et la **durabilité des initiatives de l'ESS**. Cependant, le financement de ce type de poste est souvent complexe comme le soutient Marion Bergognon de LIESS. Ces postes peuvent être considérés comme des dépenses supplémentaires plutôt que des investissements essentiels. Cependant, pour assurer une croissance et un impact durables, les organisations de l'ESS ont besoin d'une expertise solide en ingénierie de projet pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer efficacement leurs initiatives.

## EXPERTISE JURIDIQUE ET FISCALE

L'ESS opère dans un environnement juridique et fiscal complexe, et pourtant, il existe peu de spécialistes qui maîtrisent ces aspects spécifiques de l'ESS. En effet, elle est en constante innovation, nécessitant une compréhension approfondie des cadres juridiques et fiscaux comme le soulignent la chercheuse Elodie Ros et Marion Bergognon de LIESS. Florian Barès évoque également qu'une maîtrise fine des questions juridiques permet aux structures de se saisir elles-mêmes des outils à leur disposition, afin d'en tirer les bénéfices économiques et de gouvernance. Le manque d'expertise dans ces domaines peut conduire à des risques juridiques et fiscaux pour les organisations de l'ESS, en particulier relatifs à leur développement et à leur croissance.

## MODES DE FINANCEMENT ET COMPÉTENCES DE GESTION

De façon récurrente, la gestion budgétaire et l'analyse financière manquent dans les structures de l'ESS. Florian Barès observe des lacunes particulières dans la **réduction de dossiers de subvention**, la **gestion budgétaire**, la **comptabilité** et d'autres aspects clés de la gestion financière. Pourtant, pour assurer la pérennité de leur mission sociale, il semble élémentaire que soient maîtrisées les différentes options de financement disponibles afin de générer des modèles vertueux. Les sources de financement traditionnelles peuvent ne pas suffire à répondre aux besoins croissants des projets de l'ESS, contraints d'opérationnaliser une activité d'exploitation. De surcroît, les modalités de financement dans l'ESS sont en constante évolution comme le note Elodie Ros, avec un déclin des financements du secteur public, nécessitant d'abord une compréhension fine en gestion, ainsi que des compétences de gestion innovantes.

## MANAGEMENT INCLUSIF

Les structures associatives de l'ESS exigent un mode de management adapté, notamment, participatif, axé sur les valeurs et la mission de l'ESS.

1. **L'encadrement** : Il est mis en évidence à travers ces entretiens un manque de compétences liées à l'encadrement d'équipes. Selon Florian Barès « *On ne se préoccupe pas du rôle de dirigeant.e avant de s'y être confronté.e* ». Il préconise de penser la personne dirigeante de l'entreprise comme un collectif, dont les tâches, rôles et missions sont à co-construire et accompagner plutôt que d'être porté et incarné par une seule personne. Les directeur.rices de structures associatives ont un besoin important de **se retrouver et d'échanger sur leurs expériences**, leurs **défis** et leurs **succès**. Mylène Vantours d'Uniformation évoque la création de structures spéciales, telles que des clubs RH facilités par les OPCO, qui pourrait fournir un soutien ciblé aux dirigeants de structures associatives, en leur permettant d'échanger sur les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de relever ensemble les défis spécifiques à leur secteur. Les rencontres entre pairs offrent un espace pour partager des conseils, des compétences et des bonnes pratiques. Ces interactions favorisent également le **réseautage** et le **renforcement des collaborations**, ce qui est essentiel pour le développement et la pérennité des organisations de l'ESS.



2. **Animer un collectif** : La capacité à animer un collectif est cruciale dans l'ESS, où le travail collaboratif et la participation de multiples parties prenantes sont souvent la pierre angulaire. Un manque de compétence dans ce domaine peut entraîner des difficultés à mobiliser et à engager les membres de l'organisation autour d'objectifs communs selon Florian Barès. Il cite notamment la capacité d'**organiser des réunions efficaces**, déterminantes pour la communication interne et la prise de décision collective au sein des structures de l'ESS. Dans un environnement mouvant en évolution rapide, la maîtrise des **nouveaux outils collaboratifs** et **numériques** semble être une clé de voûte selon lui pour améliorer la gouvernance démocratique et la communication dans ces organisations.

## CONNAISSANCES RELATIVES AU RÉSEAU ET AUX ACTEURS PUBLICS

Les réponses obtenues révèlent un **manque de connaissances sur les acteurs publics et parapublics** présents sur leur territoire. Cette lacune nuit à leur capacité à négocier, à trouver des ressources et à établir des partenariats stratégiques pour soutenir leurs activités et leurs projets. Florian Barès indique notamment que le manque de proximité et d'interaction avec ces acteurs peut également limiter leur accès à des ressources locales et à des opportunités de financement.

## FAIRE VIVRE LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE ET DÉMOCRATIQUE

Les organisations de l'ESS sont également particulières car revêtissent des enjeux d'engagement et de gouvernance participative, dont les pratiques restent peu vécues et méconnues selon Guy Le Charpentier de Resanté vous. Or, la réussite des projets de l'ESS dépend souvent de l'implication active des parties prenantes, y compris des bénéficiaires et des parties prenantes externes. Les compétences de gestion doivent donc être orientées vers la promotion d'une culture organisationnelle basée sur la **participation**, la **transparence** et la **responsabilité sociale**. Florian Barès remarque que les salarié.e.s et les membres des conseils d'administration peuvent manquer de compréhension sur les principes et les valeurs fondamentales de l'ESS, y compris la démocratie participative.

Deux observations sont faites : les salariés peuvent adopter une attitude d'infantilisation envers les dirigeant.e.s élu.e.s, ne reconnaissant pas leur légitimité démocratique et leur capacité à contribuer aux décisions stratégiques de l'organisation. D'autre part, dans les conseils d'administration, le formalisme excessif peut entraver la prise de décision démocratique en décourageant la participation active et en limitant la libre expression des opinions. A l'unanimité, les personnes interrogées mettent en avant **l'importance du « concret » dans l'apprentissage**. Ségolène Butez KPA La Rochelle, Timothée Duverger et Florian Barès valorisent l'outil pédagogique de la SCIC dans les parcours de formation, comme outil innovant pertinent permettant d'initier à vivre la démocratie en organisation.

# PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES

## INVESTIR DIFFÉRENTS AXES ÉDUCATIFS

Repenser le système éducatif constitue un impératif face à l'inadéquation entre l'enseignement conventionnel et les valeurs portées par l'ESS. C'est un constat effectué par Sara Garmendia, rappelant que le système éducatif actuel perpétue des structures de domination et ne valorise pas suffisamment la non-violence comme moyen d'expression efficace. Sara Garmendia cite Cyril Dion pour rappeler la nécessité d'une désobéissance civile. Pour remédier à ces lacunes, le système éducatif devrait être repensé afin de développer des compétences et des valeurs **favorisant la non-violence** et **l'accélération vers les changements sociaux**. Cette idée est reprise également par Chloé le Drogoff qui parle d'une « *formation émancipatrice plutôt qu'adéquationniste* » proposée par la Coop Tiers-lieux.

Bien que **l'éducation populaire** se positionne comme une réponse à cette problématique, le système scolaire traditionnel ne peut être abandonné. Ainsi, il est essentiel de repenser l'éducation de manière holistique, en intégrant les valeurs de l'ESS dans le cadre éducatif existant tout en explorant des alternatives novatrices qui favorisent l'épanouissement personnel et citoyen des apprenant.e.s.

## MAXIMISER LES CIBLES FORMÉES

Maximiser le nombre de personnes formées et attirer les publics les plus sensibles aux valeurs de l'ESS est un objectif à atteindre. Selon Jérôme Troquereau de l'INAE, il est essentiel d'investir dans des **compétences en communication** afin de mieux communiquer sur les valeurs et les missions de l'ESS, attirant ainsi les profils sensibles à ces enjeux. De plus, l'idée de renforcer la visibilité des organisations de l'ESS peut jouer un rôle déterminant. En se faisant connaître davantage, ces structures peuvent mieux se positionner sur le marché de l'emploi, attirant ainsi des talents engagés et désireux de contribuer à des projets porteurs de sens et de valeurs. Cependant, il est également apparu décisif dans les entretiens selon certains profils interrogés, de diffuser et de disséminer les idées de l'ESS au sein des organisations traditionnelles pour favoriser une **synergie bénéfique**.

Cette démarche est mobilisée par Chloé Le Drogoff dans les formations de la Coop TL accessibles à tous publics, et permettrait de **mutualiser les savoir-faire** et les **compétences**, générant ainsi des pratiques novatrices et responsables. Par exemple, l'expertise financière présente dans l'ESS pourrait être partagée avec les entreprises conventionnelles. Selon Guy Le Charpentier de Resanté vous, pour combler les lacunes de gestion financière, cette mission pourrait être garantie par des « *experts de la finance qui incarnent les valeurs de l'ESS* ».

## MOBILISER L'EXISTANT ET LE RECYCLER

Une préconisation majeure consiste à partager des compétences disponibles au sein du territoire pour les intégrer dans des programmes de formation. Cette approche a été largement valorisée par Chloé Le Drogoff de la Coop TL qui pense qu'il faille **s'appuyer des forces du territoire**, et « *voir la formation comme un moyen et pas une fin en soi* ». Cette approche mise sur la **synergie entre l'économie conventionnelle et l'ESS**, offrant ainsi la possibilité d'instaurer un changement au sein des organisations. En recyclant les compétences déjà présentes, les programmes de formation peuvent être enrichis par la diversité des savoir-faire et des expertises locales.

## LA RECHERCHE-ACTION

Mobiliser la recherche-action serait une piste à exploiter afin de **poursuivre cet état des lieux** et **faire remonter les besoins en compétences** émergentes dans l'ESS. Florian Barès, à l'égal d'Elodie Ros, voient dans la recherche-action une certaine dimension opérationnelle, qui puisse servir à nourrir les réflexions et les contenus. Selon Elodie Ros, la recherche joue un rôle essentiel en tant que **tiers neutre**, offrant un espace de réflexion et de prise de recul. Elle permet aux acteur.ices impliqué.e.s de se saisir des évolutions et d'adopter une approche critique vis-à-vis des pratiques existantes. La recherche facilite **l'identification** et la **valorisation** des solutions et des pratiques innovantes. Elle favorise la **diffusion** des connaissances et encourage le partage des meilleures pratiques au sein de la communauté. Les deux chercheur.ses défendent une approche pragmatique pour développer des programmes de formation communs, impliquant une éducation à l'ESS à différents niveaux et une sensibilisation à l'importance stratégique de ces formations.

# CONCLUSION

En définitive, l'identification des carences en compétences constitue un défi majeur pour le développement et la pérennité de l'ESS. Les reconnaître constitue une première étape primordiale afin de pouvoir mettre en place des stratégies efficaces pour renforcer l'apprentissage dans les socles de formation. Cela nécessite un investissement accru dans la formation, le mentorat, le développement professionnel et le soutien financier pour combler ces écarts et permettre à l'ESS de réaliser son plein potentiel en tant qu'agent de changement social et économique. Investir dans la formation notamment en renforçant les compétences citées précédemment, qu'elles soient liées au management inclusif, à l'encadrement, à l'animation des collectifs etc, offre une opportunité significative de prévenir le burnout et le turnover élevés dans l'ESS. Les directeur.ices et les salarié.e.s des structures associatives subissent fréquemment une charge de travail importante et à des ressources limitées selon Mylène Vantours d'Uniformation. Cette réalité peut entraîner une fatigue professionnelle significative, amplifiée par la pression de devoir accomplir beaucoup avec peu de ressources. Le turnover élevé au sein des directions est également alarmant, car il peut compromettre la continuité et la stabilité des organisations. En dotant les acteurs de l'ESS des outils et des compétences nécessaires pour créer des environnements de travail sains, collaboratifs et stimulants, il devient possible de réduire les risques liés à l'épuisement professionnel et à la rotation du personnel, tout en favorisant un engagement durable des employés dans leurs missions.

# RAPPORT D'ÉTONNEMENT

## RETOUR SUR L'ENQUÊTE

Ce travail de défrichage des enjeux autour des compétences et de collecte d'informations auprès des acteurs.rices a été très stimulant et enrichissant. Étant en fin de master d'Économie Sociale et Solidaire et Innovation Sociale, cette question des compétences de l'ESS nous a particulièrement intéressées à l'aube d'une insertion professionnelle franche. Nous avons pu dresser un état de la situation et identifier les enjeux et besoins pour les années à venir, ce qui nous donne une idée des défis auxquels l'ESS doit faire face pour pénétrer davantage tous les secteurs de l'économie.

Pouvoir échanger avec les acteur.rices a été vraiment enrichissant et cela nous a permis de confronter nos idées et bases théoriques aux réalités du terrain. Les entretiens ont été assez hétérogènes au niveau de la quantité d'information fournie ainsi qu'en ce qui concerne la maturité de la réflexion sur le sujet. En effet, certain.e.s interrogé.e.s semblaient plus à l'aise sur la question, y ayant déjà réfléchi, alors que d'autres ont été "surpris" par notre démarche. Toutefois, nous avons noté pour l'ensemble des structures interrogées un intérêt particulier pour la question. Ce d'autant plus que les entretiens ont été réalisés en janvier, mois de préparation du Forum National de l'ESS à Niort, période très tendue au niveau des agendas de chacun.

## RETOUR SUR NOTRE PRÉSENTATION À ANGOULÊME

A l'issue de cette étude, nous avons pu présenter les résultats de notre synthèse lors d'une journée de formation et de réflexion sur les formations et compétences organisée par la Cress Nouvelle Aquitaine, le 7 mars 2024 à Angoulême. Ce temps de présentation et d'échanges nous a permis d'avoir des retours de la part des participant.es. Cela a enrichi notre réflexion notamment sur la question des compétences en terme de gouvernance lorsque l'on doit composer à la fois avec un effectif salarié et bénévole. Globalement, notre étude a été bien accueillie et sur une note plus personnelle, nous avons trouvé cela très gratifiant de pouvoir conclure cette mission par l'exposition de notre travail.

## LES PISTES À EXPLORER

Notre travail d'analyse et de collecte de données amorce un travail de réflexion qui touche à des sujets divers et variés que nous n'avons pas forcément eu le temps d'aborder, en raison notamment d'un manque de temps.

En effet, nous aurions aimé questionner l'impact des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) sur les contours des valeurs et compétences de l'ESS (intelligence artificielle, plateformes numériques, réseaux sociaux...), notamment en termes d'adaptation aux changements technologiques et de gestion de données.

De plus, il aurait été intéressant d'aborder cette question des compétences sous un angle international, en nous demandant quelle est l'influence des dynamiques transnationales sur les valeurs et compétences dans l'ESS via les partenariats internationaux, les échanges de bonnes pratiques, les normes internationales.

# ANNEXE 1

## LES STRUCTURES INTERROGÉES

	Structure	Présentation
Organisme de formation continue	<i>Uniformation</i>	OPCO qui apporte son soutien à ceux qui s'investissent dans l'accompagnement des individus à toutes les étapes de leur vie. En qualité de partenaire emploi et formation des entreprises affiliées aux 20 branches professionnelles de la cohésion sociale, telles que les associations, coopératives, entreprises sociales, fondations et mutuelles, Uniformation offre des conseils et une assistance précieuse dans la conception, la mise en œuvre et le financement de leurs projets de formation.
	<i>Coop Tiers-Lieu</i>	La Coop Tiers-lieux agit en tant que tête de réseau, facilite les échanges entre les tiers-lieux (TL) et les acteurs locaux en région Nouvelle Aquitaine. La formation proposée était d'imaginer un organisme de formation coopératif. Leur structure est labellisée OF (organisme de formation) la formation s'appelait « Facilitateur de TL » et depuis 2020 rebaptisée « Pilotage TL ». Les formations partent des compétences rencontrées dans les tiers-lieux du réseau, et visent à professionnaliser les individus, avec une ouverture à divers secteurs visant à décloisonner la formation et changer d'échelle. En d'autres termes, l'on part des compétences et appétences dans les lieux pour proposer une offre. Le public cible est hétérogène, qu'il s'agisse de salarié.e.s des centres sociaux ou de TL, cas de reconversion, réseau des missions locales, collectivités locales, dirigeant.e.s souhaitant repenser leurs propres lieux.
	<i>IFAID</i>	L'IFAID (Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement) est une association qui propose de la formation continue pour des professionnels autour de la gestion de projets et de la solidarité internationale et locale.
Syndicat	<i>UDES</i>	L'Union des Employeurs de l'ESS (UDES) agit en tant qu'organisation multiprofessionnelle de l'ESS et regroupe plusieurs groupements, syndicats d'employeurs de 16 branches et secteurs professionnels. Son but est de fédérer, exprimer, représenter et négocier pour les intérêts et l'évolution des conditions de travail des employeurs de l'ESS.
Organisme de formation initiale	<i>Sciences Po Bordeaux</i>	Sciences po Bordeaux est un établissement d'enseignement supérieur spécialisé dans les sciences sociales et politiques. L'institution se distingue notamment par ses programmes innovants, et son engagement envers l'internationalisation et la diversité. Avec une forte orientation vers la recherche et l'innovation pédagogique, Sciences Po Bordeaux prépare ses étudiants à devenir des acteurs engagés et compétents dans les enjeux sociaux et politiques contemporains.
	<i>IUT Bordeaux Montaigne</i>	L'Institut Universitaire Bordeaux Montaigne propose un BUT (Bachelor Universitaire de Technologie) Carrières Sociales et forme des individus aspirant à travailler dans des structures de l'éducation populaire, avec des publics divers (enfants, jeunes, adultes, familles, personnes âgées, handicapées, migrants...), Les missions professionnelles à l'issue du diplôme promouvoir sont de développer des projets sociaux et culturels ainsi que de soutenir l'accès aux droits et aux loisirs.
	<i>OIM</i>	Osons Ici et Maintenant (OIM) est une association qui accompagne les jeunes entre 16 et 25 ans à trouver leur place dans la société, à travers des programmes d'une durée pouvant aller de trois jours à neuf mois. Avec 25 salarié.es basé.es en Bretagne, en Nouvelle-Aquitaine, en Auvergne Rhônes Alpes et en Guyane, l'association encourage le développement du pouvoir d'agir des jeunes, ayant pour principe de se mettre en position basse, autrement dit "à côté et pas devant le jeune" qui répond à l'accompagnement.



	<i>Kpa Cité</i>	KPA la Rochelle est une association d'éducation populaire proposant des parcours d'accompagnement pratiques pour les jeunes de 16 à 25 ans issus des quartiers prioritaires en synergie avec les missions locales. L'accompagnement propose différents parcours, à l'instar d'Osmose, et les Copains à bord, relativement longs de 6 à 12 mois autour de l'entrepreneuriat collectif, axés sur l'expérience et l'action concrète. Les jeunes participent à des coopératives jeunesse de service (CJS), leur permettant de développer des compétences transversales telles que la gestion de projet, la relation client et la communication professionnelle. L'association offre un soutien individuel aux jeunes tout au long de leur parcours, les aidant à réfléchir sur leurs compétences, et à envisager leur avenir professionnel. Les programmes intègrent des référentiels de compétences, des grilles d'évaluation et des outils pédagogiques pour aider les jeunes à prendre conscience de leurs compétences et de leur évolution.
Chercheur.euse	<i>Elodie Ros</i>	Elodie Ros est une sociologue et chercheuse de l'université de Paris VIII. Ses travaux de recherche postdoctoral s'appuient sur l'expérimentation de deux dispositifs d'entrepreneuriat coopératif porté par le SCUJO-IP.
	<i>Florian Barès</i>	Florian Barès est doctorant en sociologie, chargé de coordination de recherche-action au sein de l'Université Rurale Quercy Rouergue, détenteur de diplômes en histoire-géographie et en management, actuellement doctorant en sciences humaines. Convaincu de l'importance de la jonction entre savoirs pratiques et théoriques, il œuvre à la mise en place de recherches-actions répondant aux enjeux des territoires du Lot et de l'Aveyron, et facilite les échanges entre acteurs locaux et universitaires. Il évolue à l'intersection de l'éducation populaire, de l'ESS et des sciences sociales. Son engagement pendant quinze ans dans l'animation volontaire lui a inculqué un attrait pour les pédagogies actives. Il participe activement aux réseaux de chercheurs spécialisés, notamment au sein de la chaire Terr'ESS de Sciences Po Bordeaux.
Entreprise de l'ESS	<i>Co-Savoirs</i>	Co-Savoirs est une coopérative de conseil et d'études en gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Elle travaille avec des entreprises adaptées (EA), des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et des établissements et services d'aide par le travail (ESAT), en leur fournissant des logiciels, des méthodes, des référentiels métiers pour les aider à faire progresser les personnes qu'elles accueillent.
	<i>Resanté Vous</i>	Resanté-Vous est une entreprise solidaire d'utilité sociale qui, depuis 17 ans, agit en prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées grâce à une équipe spécialisée dans le portage d'activités favorisant leur autonomie et leur épanouissement. Créée à partir du constat que les activités visant à soutenir l'autonomie et la santé des personnes âgées sont centrées sur les maladies et pas sur le potentiel individuel, mais aussi sur l'idée qu'on ne peut pas soigner des personnes très âgées, Resanté-Vous agit sur la qualité des relations, du lien et des activités qui ont du sens pour elles. Que ce soit en Nouvelle-Aquitaine ou à l'échelle nationale, la structure propose ses services sous forme d'évaluation, de consulting, de formation ou encore d'accompagnement.
	<i>LISS87</i>	LISS 87 est un incubateur de projet ESS et d'innovation sociale situé en Haute Vienne. Il a été créé il y a 3 ans et accompagne des projets collectifs qui veulent se former plutôt en association ou coopérative.
	<i>INAE</i>	L'association INAE, née de la fusion des réseaux GARIE, IRIS et URSIE en 2016, est dédiée au développement de l'Insertion par l'Activité Économique en Nouvelle-Aquitaine. Elle agit en tant que centre de ressources, plaidoyer et support technique pour les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE), visant à diversifier et professionnaliser l'offre d'insertion. En soutenant les SIAE, INAE favorise l'emploi des personnes exclues, renforce l'accès aux droits, encourage l'emploi local et participe au développement régional, tout en promouvant les valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire.

## ANNEXE 2

### LEXIQUE

- **Compétences** = “capacités personnelles issues de l’expérience et de la formation”
- **Compétences transversales** = “également appelées compétences génériques, elles sont des compétences qui peuvent être appliquées et utilisées dans divers contextes et situations”
- **Education populaire** = “pratique collective d’émancipation et de transformation sociale, qui reprend en main les situations et les capacités des dominé·es pour lutter contre les dominations et agir pour la société”
- **ESS** = modèle socio-économique alternatif ancré dans des valeurs et des pratiques inclusives, hautement nécessaires dans une “ère de transition”.
- **Formation continue** = désigne l’éducation et la formation suivies après l’entrée dans la vie professionnelle ou académique et vise à maintenir, mettre à jour ou approfondir les connaissances et les compétences existantes, souvent dans le but d’améliorer les performances professionnelles, de s’adapter aux évolutions du marché du travail ou d’explorer de nouvelles opportunités de carrière
- **Formation initiale** = désigne l’éducation et la formation reçues dès le début de la vie professionnelle ou académique d’une personne et comprend généralement l’enseignement formel, tel que celui dispensé à l’école, au collège, au lycée, à l’université ou dans des programmes de formation professionnelle
- **Recherche-action** = “processus destiné à doter tous les participants de la scène éducative, qu’il s’agisse des étudiants, des enseignants ou d’autres intervenants, des moyens d’améliorer leurs pratiques grâce à leurs expériences éclairées et nourries des savoirs théoriques en cours”
- **Référentiel de compétences** = “recensement de l’ensemble des compétences à détenir pour exercer un métier ou occuper un poste”

- **Savoirs** = connaissances théoriques
- **Savoirs-faire** = « pratique aisée d'un art, d'une discipline, d'une profession, d'une activité suivie; habileté manuelle et/ou intellectuelle acquise par l'expérience, par l'apprentissage, dans un domaine déterminé »
- **Savoirs-être** = « dispositions individuelles, des traits de personnalité, des dispositifs d'attitudes, qui touchent, par exemple, à l'image de soi et des autres, au caractère introverti ou extraverti manifesté dans l'interaction sociale »
- **Valeurs** = "reflet de notre évaluation subjective du monde environnant, témoignant du degré d'importance que nous accordons à certaines idées, principes ou idéaux"

# ANNEXE 3

## GRILLE 1 - syndicat d'employeur

### Introduction

- Pouvez-vous présenter brièvement votre syndicat d'employeurs et décrire son rôle en tant qu'acteur de l'ESS?
- Comment votre organisation collabore-t-elle avec les entreprises de l'ESS pour promouvoir leurs intérêts et soutenir leur développement ?

### Compétences Professionnelles

- Avez-vous remarqué des compétences clés récurrentes dans l'ESS ?
- Quelles compétences professionnelles estimez-vous essentielles et transversales pour les employeur.ses de l'ESS ?
- Pouvez-vous partager des exemples de situations où des compétences spécifiques ont contribué au succès ou à la pérennité de structures de l'ESS ?

### Valeurs Communes

- Quelles valeurs communes considérez-vous comme fondamentales pour les employeurs.es dans le domaine de l'ESS ?
- Comment ces valeurs sont-elles intégrées dans les actions et décisions prises par votre structure ?

### Enjeux et Perspectives

- Quels sont, selon vous, les principaux enjeux actuels pour les employeurs.ses de l'ESS en termes de gestion des ressources humaines et de compétences ?
- Comment votre organisation travaille-t-elle à anticiper ou résoudre ces enjeux ?

### Collaboration et Formation

- Comment votre organisation collabore-t-elle avec les organismes de formation ou d'autres acteurs pour assurer le développement continu des compétences dans l'ESS ?
- Pensez-vous que des ajustements sont nécessaires dans les programmes de formation initiale ou continue pour mieux répondre aux besoins des employeurs.ses de l'ESS ?
- Comment votre structure encourage-t-elle la collaboration interne entre ses membres pour favoriser le partage de compétences et d'expériences ?

## GRILLE 2 - Structures de la formation initiale et éducation populaire

### Introduction

- Pouvez-vous présenter brièvement votre structure et décrire son rôle en tant qu'acteur de l'ESS?

### Compétences Professionnelles

- Quelles compétences professionnelles considérez-vous comme cruciales pour les individus débutant leur carrière dans l'ESS ?
- Est-ce que l'ESS est suffisamment présente dans les formations ? Si, non quels sont les problèmes/freins majeurs ?
- En quoi votre approche pédagogique serait-elle une manière différente de répondre à ce défi ?
- Comment votre programme de formation / d'éducation populaire intègre-t-il les compétences pour préparer les jeunes à s'épanouir dans le domaine de l'ESS ?
- Pouvez-vous partager des exemples de situations dans lesquelles les compétences enseignées dans votre programme ont été mises en pratique avec succès par d'ancien.n.e.s étudiant.e.s ? **(FORMATION)**
- Pouvez-vous partager des exemples de projets développés par votre structure permettant de développer des compétences caractéristiques de l'ESS ? **(EDUC POP)**

### Valeurs Communes

- Quelles valeurs fondamentales souhaitez-vous inculquer aux publics auprès desquels vous intervenez, tout au long de leur formation ?

### Savoir-être

- Outre les compétences professionnelles, quelles compétences extra-professionnelles estimez-vous essentielles pour les jeunes dans l'ESS ?
- Comment votre programme de formation favorise-t-il le développement de ces savoir-être chez les étudiant.e.s/jeunes/publics auprès desquels vous menez vos actions ?

### Conclusion

- À partir de votre expérience, quels aspects reviennent fréquemment chez les étudiant.e.s qui ont réussi à s'épanouir dans l'ESS après avoir suivi votre programme de formation ?

## GRILLE 3 - Chercheur.euse

### Introduction

- Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire vos domaines de recherche spécifiques dans l'ESS ?
- Quelle définition de compétences et valeurs, savoir-faire, savoir-être ?
- Quelles sont, selon vous, les principales compétences que les acteurs de l'ESS doivent développer pour répondre aux défis actuels et futurs ?

### Approches de recherche

- Comment votre recherche aborde-t-elle la question des compétences dans l'ESS ?
- Pouvez-vous expliquer les méthodes de recherche que vous utilisez ?
- Avez-vous constaté des tendances émergentes ou un référentiel commun en ce qui concerne les compétences au sein de l'ESS ?

### Impact sur les pratiques

- Comment pensez-vous que la recherche sur les compétences peut influencer les pratiques des acteur.rices de l'ESS, notamment en termes de formation et de développement professionnel ?
- Y a-t-il des exemples concrets où votre recherche a eu un impact direct ou potentiel sur les initiatives de développement des compétences dans l'ESS ?

### Perspectives

- Quelles évolutions anticipez-vous en ce qui concerne les compétences nécessaires dans l'ESS à moyen et long terme ?
- Comment les chercheur.ses peuvent-ils.elles contribuer à anticiper et préparer les acteur.rices de l'ESS aux changements futurs en matière de compétences ?

### Collaboration interdisciplinaire

- Quelle forme de collaboration avec d'autres laboratoires/centres de recherches/disciplines vous semblerait nécessaire pour approfondir la compréhension des compétences dans le contexte de l'ESS ?
- Avez-vous des exemples de collaborations fructueuses entre chercheur.ses, praticien.nes, et responsables politiques dans le domaine des compétences de l'ESS ?
- Quel serait selon vous le levier le plus pertinent pour impulser un programme commun de formation ?

## GRILLE 4 - OPCO ou structures de la formation continue

### Introduction

- Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle au sein de votre organisme de formation ?
- Quels sont les publics cibles ou les cibles principales et secondaires de vos formations ?

### Formation

- La formation professionnelle vous semble-t-elle accessible à toutes et tous ? Si non, avez-vous identifié des barrières éventuelles ?
- Quels sont les organismes principaux de formation continue en lien avec l'ESS ?
- Différenciez vous parmi vos partenaires autour de la formation ceux qui relèvent ou ne relèvent pas de l'ESS ?

### Compétences Professionnelles

- Quelles catégories de compétences professionnelles considérez-vous comme essentielles dans l'ESS, tant du point de vue théorique que pratique ?
- Lesquelles manquent la plupart du temps aux structures que vous accompagnez ?
- Comment votre organisme de formation intègre-t-il ces compétences dans ses programmes actuels ?
- Comment votre structure encourage-t-elle la collaboration interne entre ses membres pour favoriser le partage de compétences et d'expériences ?

### Valeurs Communes

- Quelles sont les valeurs fondamentales que vous considérez comme les plus partagées dans l'ESS ?

### Savoir-être

- Outre les compétences purement professionnelles, quels savoir-être sont déterminants selon vous dans l'ESS ?
- Avez-vous des expériences où ces savoir-être ont joué un rôle déterminant dans le succès d'un projet ou d'une initiative dans l'ESS ?

### Conclusion

- Comment pensez-vous que ces observations pourraient contribuer à l'amélioration des programmes de formation initiale, continue, ou VAE dans l'ESS ?

## GRILLE 4 - Dirigeant.es de structures de l'ESS

### Introduction

- Pouvez-vous vous présenter votre structure et son domaine d'activité ?
- Comment définiriez-vous les valeurs fondamentales qui guident les actions de votre structure ?
- Quelles sont les savoir-être recherchés habituellement dans le processus de recrutement ?

### Compétences Clés

- Quelles compétences professionnelles considérez-vous comme cruciales pour les membres de votre équipe ou les collaborateur.rices au sein de l'ESS ?
- Comment votre entreprise favorise-t-elle le développement de ces compétences parmi vos employé.es ?
- Quelles compétences professionnelles sont importantes pour effectuer un poste de direction comme le vôtre dans l'ESS ? Avez-vous rencontré à un moment des limites nécessitant un besoin de vous former ?
- Pouvez-vous partager des exemples où des compétences spécifiques ont été déterminantes dans le succès de votre entreprise ou structure ? et à l'inverse ayant provoqué certaines difficultés ?

### Enjeux Spécifiques à l'ESS

- Quels sont, selon vous, les principaux enjeux actuels pour les entreprises ou structures de l'ESS en termes de compétences et de ressources humaines ?
- Comment votre entreprise travaille-t-elle à anticiper ou à surmonter ces enjeux spécifiques ?

### Formation et Développement

- Quelles initiatives de formation ou de développement professionnel votre entreprise propose-t-elle pour renforcer les compétences de ses membres ?
- Comment ces programmes de formation sont-ils alignés sur les valeurs et les besoins spécifiques de l'ESS ?

### Collaboration Interne et Externe

- Comment votre structure encourage-t-elle la collaboration interne entre ses membres pour favoriser le partage de compétences et d'expériences ?
- Existe-t-il des collaborations externes ou des partenariats qui contribuent au développement des compétences au sein de votre structure ?



## GRILLE 4 - Dirigeant.es de structures de l'ESS

### *Evolution Future*

- Pensez-vous qu'il serait pertinent de réfléchir à un référentiel de compétences nécessaires au sein de l'ESS à moyen et long terme ?
- Quels ajustements ou innovations pensez-vous nécessaires dans les approches actuelles de développement des compétences au sein de votre entreprise ?

The logo for ACC'ESS is centered within a large, light beige circle. The word "ACC'ESS" is written in a bold, red, sans-serif font. Behind the text is a stylized graphic consisting of two overlapping triangles: a larger, light teal triangle pointing downwards and a smaller, darker teal triangle pointing upwards, creating a star-like shape.

**ACC'ESS**

## **CONTACT**

**Mathilde GUILLANTON**

**Charlotte DELABARRE**

**Camille FRANQUET**

**Lina ZOUITEN**

**Clothilde COUMERT**

**07 83 63 99 07 (Clothilde)**

**[scic.access@gmail.com](mailto:scic.access@gmail.com)**