

# Une école de gestion pour l'économie sociale et solidaire

La Faculté libre d'études politiques et en économie solidaire (Flepes), récemment fondée dans les Hauts-de-Seine, s'est donné pour ambition de répondre aux besoins de professionnalisation des dirigeants de structures de ce secteur. Pour que "associatif" ou "coopératif" ne soient pas, ou, plus, synonymes de gestion... approximative.



Le siège de la Faculté libre d'études politiques et en économie solidaire, à Bourg-la-Reine (Hauts-de-Seine)

**F**in novembre 2013, pas moins d'une dizaine de personnalités politiques, dont les anciens ministres Jean Gatel<sup>1</sup>, Patrick Devedjian et André Santini, avaient participé à l'inauguration de la Faculté libre d'études politiques et en économie solidaire (Flepes) à Bourg-la-Reine (Hauts-de-Seine). "Le développement de l'économie sociale et solidaire, nous le savons, ne se fera pas à n'importe quel prix. Sa réussite passera par la professionnalisation de ses dirigeants", avait indiqué à cette occasion Patrick Devedjian, président du Conseil général, qui a soutenu l'initiative.

## Besoins de professionnalisation considérables

En effet, "l'économie sociale et solidaire a besoin d'embaucher et de former. 19 % des salariés de notre secteur ont moins

de 30 ans et 27 % ont plus de 55 ans. Le déséquilibre de la pyramide des âges nous oblige à embaucher et à former. Le vivier d'emplois pour les dix prochaines années sur des postes qualifiés est important", explique Sébastien Darrigrand, délégué général de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (Udes). Son organisme soutient "toutes initiatives visant à renforcer les liens entre les universités et les entreprises de l'ESS. Nous ne pouvons que nous réjouir de cette création, car elle permet de répondre aux besoins importants en formation dans notre secteur, notamment au poste de direction, qualifiant dans le management des entreprises, d'experts sur l'accompagnement concernant les nouvelles contraintes qui pèsent sur les employeurs, de contrôle de gestion, de recherche de partenariats financiers, etc."

## Le titre d'"expert en économie solidaire"

Cette première faculté privée – reconnue par l'académie de Versailles – entend donc satisfaire les besoins en formation d'un secteur en plein essor et en pleine mutation. Elle propose un titre d'expert en économie solidaire et gouvernance sociale (EESGS) de niveau I (master 2, bac + 5) enregistré en 2012 au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). "Il s'agit pour nous de proposer à des acteurs du terrain (en activité ou en situation de reconversion) les outils leur permettant de professionnaliser leurs pratiques", précise Isabelle Ullern, doyenne de la Flepes. En effet, une des conditions d'admission est d'avoir un vrai projet dans le secteur de l'ESS.

Le titre s'articule autour de quatre grands domaines de formation. "Nous

travaillons sur les fondamentaux de la création d'une entreprise (mode de gouvernance, fiscalité, comptabilité, choix des statuts, business plan...), avec également tout un aspect lié à la capacité à étudier la faisabilité d'un projet, à partir d'un repérage des besoins ou des problèmes rencontrés sur un territoire", explique la doyenne. Normal, les stagiaires étant des acteurs du terrain, "tout est en rapport avec le territoire".

### S'exercer à monter une entreprise coopérative

Mais le fil conducteur de la formation reste la capacité pour le stagiaire de monter un projet fiable et viable. L'ensemble des stagiaires de la promotion monte une Scop<sup>2</sup> fictive constituée du projet de chaque membre, avec de réels enjeux : rédaction des statuts, définition des modes de gouvernance, élaboration et pilotage de la stratégie financière, de développement du projet, etc.

### "Mémoire d'évaluation politique"

"Cette phase de la formation, très pratique et très réaliste, est suivie par l'intervention des universitaires. C'est l'étape où les étudiants réalisent leur mémoire d'évaluation politique", indique Isabelle Ullern. Mais l'obtention du titre ne se limite pas à la soutenance de ce "mémoire de recherche ou expertise comparative axée sur une initiative d'économie solidaire et de gouvernance sociale à échelle européenne et internationale" (conception, conduite, évaluations humaines et qualitatives de projets d'économie solidaire). D'autres épreuves écrites permettent d'évaluer également ses capacités d'"analyse ESS de la situation financière et du financement d'un établissement ou service ou d'une entreprise d'économie solidaire avec gouvernance sociale", de conception de "stratégies de développement ESS d'une entreprise, d'un service, d'un réseau".

### Un "Sciences Po de l'ESS"

"Notre objectif avant tout est de former des stratèges capables d'innover. Nous formons des stratèges dans leur domaine. Dans le secteur de l'ESS, comme dans les autres d'ailleurs, il ne faut pas simplement prendre un projet, remplir les cases



Isabelle Ullern, doyenne de la Faculté libre d'études politiques et en économie solidaire

et attendre la réponse des financeurs. Monter un projet n'est pas une démarche administrative, mais volontaire et stratégique. Il faut un sens d'analyse politique", indique Isabelle Ullern. Qui dit vouloir faire de sa faculté un "Sciences Po de l'ESS". Selon elle, plusieurs éléments le permettent : les parcours atypiques des stagiaires (qui recherchent des diplômes rattachés à des métiers ou à des secteurs), leurs expériences (dans divers domaines), le refus de proposer une formation élitiste tout en ayant "la prétention de capacité d'analyse politique et stratégique qu'à Sciences Po".

### Pour quels emplois ?

Sans prétendre cependant ni à la même aura ni au même taux d'insertion que l'école de la rue Saint-Guillaume à Paris, Isabelle Ullern annonce que les opportunités d'insertion de ses étudiants sont multiples. "Le fait même d'être enregistré au RNCP nous oblige à rendre compte à la Commission nationale des certifications professionnelles des placements des nos stagiaires." Certains retournent dans les secteurs (public ou privé) social, médico-social ou "tiers secteur" de l'économie sociale et solidaire. D'autres choisissent de rejoindre les structures du secteur national et international de l'économie solidaire (associations, fondations, coopératives et mutuelles, organisations non gouvernementales), les établissements publics, semi-publics ou privés des collectivités, les organismes interna-

tionaux (telle que l'ONU, etc.) de toutes tailles budgétaires. Mais la majorité des stagiaires choisissent de créer leurs propres activités - et des emplois.

### "Ils ont des débouchés parce qu'ils les créent eux-mêmes"

"Ces créateurs de structures viables sont accompagnés par les formateurs de la faculté, dont près des deux tiers sont des experts consultants (juristes, économistes, etc.). Ils ont des débouchés parce qu'ils les créent eux-mêmes. Ceux qui sont issus du médico-social y restent. Ceux qui viennent de l'international y retournent et développent des activités à très forte valeur ajoutée", se réjouit la doyenne de la faculté. Dans tous les cas, à l'issue de leur formation, "nos stagiaires sont capables d'occuper divers types d'emplois" : responsable ou directeur d'entreprise d'économie sociale ou d'économie solidaire, manager encadrant ou directeur général d'une association ou d'un réseau, concepteur-développeur de projet d'économie solidaire, responsable d'entreprise, d'établissement ou de service d'insertion, gestionnaire de services du secteur privé, élu ou chef de projet dans les structures territoriales, consultant ou expert en audit et communication, formateur international en développement solidaire ou "développement communautaire" (conseil en ingénierie et formation permanente).

"Sciences Po de l'ESS", dans quelques années peut-être. Mais pour l'instant, le plus important est que les projets des diplômés participent à l'ambition d'Initiatives, l'association qui a imaginé et poussé le projet de la Flepes.

"Sciences Po de l'ESS", dans quelques années peut-être. Mais pour l'instant, le plus important est que les projets des diplômés participent à l'ambition d'Initiatives, l'association qui a imaginé et poussé le projet de la Flepes.

### ■ Knock Billy

1. Jean Gatel fut premier membre d'un gouvernement à avoir dans le libellé de sa fonction explicitement l'Économie sociale (gouvernement de Laurent Fabius, de 1984 à 1986).

2. "Société coopérative et participative" (jusqu'en 2010, le sigle désignait une "société coopérative ouvrière de production"), entreprise collective dont les associés sont majoritairement salariés.

 www.flepes.fr

## Héry Ramambasoa, étudiant "expert en économie solidaire"



Héry Ramambasoa, ancien conseiller du président de la République de Madagascar

Dans quelques mois, Héry Ramambasoa reviendra en France soutenir son mémoire afin de se voir délivrer son diplôme d'expert en économie solidaire et gouvernance sociale (EESGS). Ce Malgache fait partie de la première promotion (septembre 2012) de cette formation qui accueille aujourd'hui une centaine de professionnels de l'ESS.

Il travaille actuellement à un projet de solidarité internationale. "J'interviens auprès des associations françaises développant des projets à Madagascar. La plupart interviennent plutôt dans le champ du social et de l'humanitaire", explique-t-il. Il s'est fixé pour mission d'"aider les acteurs du développement économique et social malgache en les orientant sur des projets de protection de l'environnement".

### Savoir convaincre ses partenaires financiers...

Faut-il suivre une formation à la Flepes pour convaincre des associations françaises de l'importance des enjeux environnementaux à Madagascar ? "Pour réussir ce projet, il me fallait suivre une formation qui m'offre une méthodologie et les outils nécessaires pour un travail professionnel et efficace", répond Héry Ramambasoa. Car, est-il convaincu, grâce à cette formation, il dispose de moyens pour convaincre des partenaires du bien-fondé de son projet. "Ces organismes sont très professionnels. Travaillant dans le cadre de la solidarité internationale et décentralisée, ils bénéficient de fonds alloués par des collectivités territoriales, régionales, voire des structures étatiques ou européennes. C'est un leurre que de croire qu'il suffit d'une simple alerte pour les convaincre de convaincre à leur tour leurs financeurs. Il faut pouvoir démontrer la pertinence stratégique et solidaire du projet, convaincre de la pérennité des actions et

de leurs résultats sur les populations et les régions concernées. Cela demande de disposer d'une méthodologie et des outils politiques et communicationnels qu'on ne peut acquérir qu'à travers une formation sérieuse et structurée", argumente-t-il.

Ainsi, Héry Ramambasoa a su convaincre de l'importance des enjeux environnementaux dans la solidarité internationale : la protection de l'environnement constitue un élément aussi important dans le développement durable de Madagascar que la construction de puits, ou la réhabilitation d'écoles. Il a ainsi "décroché des financements internationaux" et finalise actuellement son projet pour "la revalorisation du patrimoine national dans certaines zones côtières de Madagascar, en prenant en compte la volonté des populations, leurs activités artisanales et artistiques en lien avec la protection de leur environnement".

■ K. B.

## Questions à Pascal Colin, directeur général de l'association Initiatives "Notre culture : la recherche-action"



### Y a-t-il urgence à former les acteurs de l'économie sociale et solidaire ?

Les finances publiques étant en crise, un nouveau modèle économique est à penser. Les réponses doivent être en prise avec le réel. Il faut former des acteurs volontaires, capables de porter des mutations stratégiques là où elles s'imposent. Ils doivent maîtriser les mécanismes d'audit des besoins et potentiels d'un territoire,

ils ont besoin d'outils pour développer des activités à partir de mutations stratégiques ou de projets innovants d'une entreprise, d'un établissement ou d'un service : statuts, fiscalité ou mode de gouvernance. Il est ainsi possible d'évaluer l'activité solidaire et sociale de l'entreprise selon un "indice de développement social", concernant les personnels en même temps que les clients ou bénéficiaires, en relation avec les acteurs politiques territoriaux et nationaux, voire internationaux.

### C'est l'esprit de la création de cette faculté dédiée à l'ESS ?

Oui, il est important que la professionnalisation des acteurs associatifs soit portée par des personnes qui viennent du terrain et qui s'adressent aux acteurs du terrain. Il s'agit de faire se rencontrer ces véritables témoins des changements. Il faut qu'ils théorisent et modélisent leurs pratiques, pour les rendre transférables. L'esprit est celui d'une culture de la recherche-action : partir de l'action de terrain, la réfléchir, la modéliser. Toujours en complémentarité avec celles des autres acteurs.

### Des stages ouverts au compte personnel de formation ?

Nous travaillons à la mise en place de formations modulaires. Aujourd'hui, personne ne trouve le temps pour des formations longues, d'un an ou plus, parallèlement à la vie professionnelle. Il nous faut intégrer une formation permettant à chacun, selon son rythme, de prendre le temps de suivre l'ensemble des modules qui lui permettront d'obtenir une qualification. Des modules de 150 heures qui se succèdent sur plusieurs années peuvent permettre d'atteindre ses

### INITIATIVES

Initiatives est devenu un établissement médico-social, support d'un institut de formation aux métiers d'aide à la personne (9 000 personnes formées aux métiers médico-sociaux dans ses locaux de Paris et Montpellier). En 2013, avec le Réseau national de l'économie sociale et solidaire (Reness), dont Pascal Colin est également président, Initiatives est à l'origine de la création de la Faculté Libre d'études politiques dédiée à l'économie sociale et solidaire.

objectifs. Nous partons des compétences, nous les faisons reconnaître et les valorisons, les améliorons. Nous partons de la personne pour la faire progresser, plutôt que pour la conduire vers un diplôme théorique. Les formations proposées par la Flepes ne mènent vers un parchemin, mais plutôt vers une professionnalisation. C'est important de le préciser !

■ Propos recueillis par K. B.

[www.initiatives.asso.fr](http://www.initiatives.asso.fr)