

## Une formation professionnalisante en Économie sociale et solidaire

homologuée au niveau 7 (RNCP)

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



### Un métier d'avenir

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

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

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

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

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

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

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

## ■ Faire vivre un projet

Le diplôme de Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle en ESS est un diplôme universitaire et professionnel homologué au niveau 7, créé en 1991 par le Centre de l'Économie Sociale (Cestes) du Cnam.

La formation s'adresse préférentiellement à des professionnels intervenant dans le travail social, le développement local, l'animation, l'économie sociale et solidaire et dans le champ socio-culturel.

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

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

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

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

## ■ Objectif

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

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

## ■ L'organisation de la formation

La formation de 511 heures de regroupement se compose :

### → de séminaires : 434 h

- théoriques pour armer la réflexion et thématiques pour comprendre les spécificités des champs d'intervention,
- techniques pour outiller la pratique,
- monographiques pour découvrir des expériences novatrices,
- méthodologiques pour accompagner l'apprentissage de chaque auditeur.

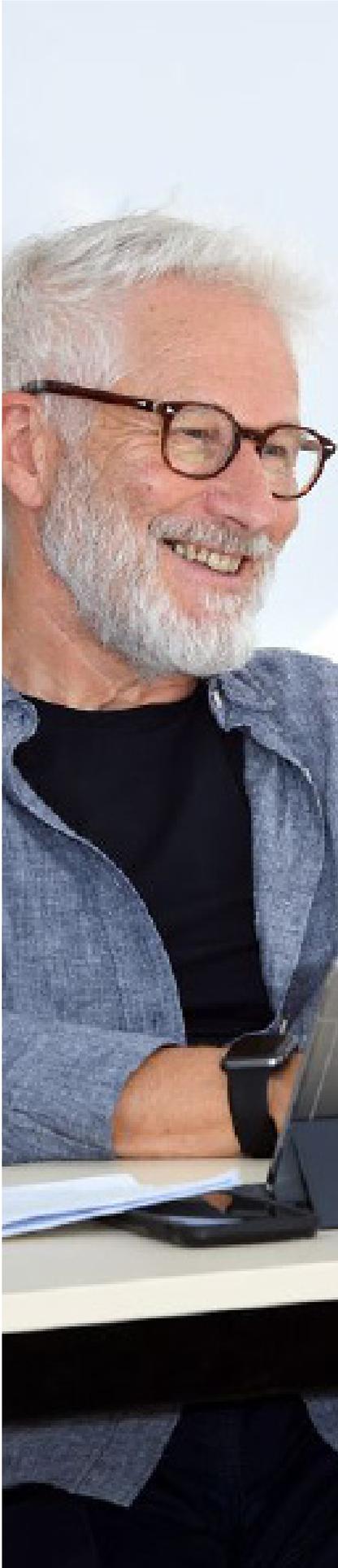
### → d'ateliers mémoires et de recherche-action : 77 h

Des ateliers réunissant 5 à 6 auditeurs se tiennent lors de chaque regroupement. Ils sont un moment d'échanges entre auditeurs et le lieu de l'accompagnement méthodologique à la construction du mémoire.

### → d'un suivi individuel

Entre les semaines de regroupement, les auditeurs bénéficient d'un suivi individualisé avec leur responsable de l'atelier mémoire.

### → un module complémentaire non certifiant est proposé: Initiation à la vie coopérative : gouvernance, management, droit, gestion coopératives : 35 h



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

---

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

## ■ Finalité et démarche

---

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

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

## ■ Une formation professionnelle supérieure

---

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

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

---

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

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

## ■ Le mémoire

Le mémoire ne constitue pas en tant que tel la finalité du diplôme. L'objectif de cette formation étant de donner à chacun les moyens de réussir son projet, le mémoire est en premier lieu l'outil de conception et de réalisation du projet. Il existe ainsi plusieurs types de mémoires selon la nature du projet visé.

Le mémoire intègre des données empiriques et théoriques (qui permettent de distancier et facilitent l'anticipation et l'innovation) et des données techniques (projets de statuts, de budget, etc., qui rendent crédible et « palpable » le projet).

Les qualités d'un bon mémoire sont: la distanciation, l'argumentation, la cohérence, la pertinence.

L'écriture du mémoire demande un investissement important de la part de l'auditeur et un travail régulier estimé à 2 à 4 journées par mois.

### Validation de la formation

Elle comprend deux types d'écrits :

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

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

### Des promotions de professionnels

Les promotions ont rassemblé des cadres provenant du milieu associatif, des établissements publics, des collectivités territoriales et locales et des services extérieurs de l'Etat : services sociaux de l'Enfance, centres de loisirs, Fédération nationale Léo Lagrange, Emmaüs, CEMEA, France Terre d'Asile, services municipaux de la culture, de la jeunesse, centres sociaux, centres socio-culturels, centres de vacances, ESAT, hôpitaux, Parc de la Villette ... et de nombreuses associations locales.

### Exemple n°1 :

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

### Exemple n°2 :

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

### Exemple n°3 :

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

### Exemple n°4 :

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

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

## **Renseignements pratiques**

### **Date et lieu**

La formation se déroule sur deux années au rythme de cinq jours tous les deux mois environ, soit 14 semaines et 3 jours en distanciel (511h d'enseignement).

Un module complémentaire non certifiant de 35h est proposé: Initiation à la vie coopérative.

Début : septembre 2022, fin: juillet 2024  
Cnam Paris - 2, rue Conté - EPN11 - Paris III<sup>e</sup>  
Métro : Arts et Métiers

### **Effectifs**

Chaque promotion comprend une trentaine d'auditeurs.

### **Droits et modalités d'inscription**

(sous réserve de la validation de la décision tarifaire)

Coût : 8700€ (4 350 euros en financement individuel) pour les deux années.

Module complémentaire non certifiant: 400 € (200 € en financement individuel)

### **Inscription**

Renvoyer pour agrément le dossier de candidature qui vous sera fourni sur demande par le Cestes à [cestes@cnam.fr](mailto:cestes@cnam.fr)  
ou à télécharger sur le site du Cestes [cestes.cnam.fr](http://cestes.cnam.fr)

### **À noter**

La candidature sera examinée par la commission pédagogique de la formation.

Un bulletin d'inscription administrative sera ensuite adressé au candidat.

L'inscription ne sera définitive qu'après retour de ce bulletin au Cestes.

## **Des intervenants de haut niveau**

**Jean-François Draperi** - *Directeur du Cestes, maître de conférences en sociologie (Cnam) ; Rédacteur en chef de la Revue Internationale de l'Economie sociale*

**Nicolas Antenat** - *Philosophe, Intervenant ETSUP, Université Paris-Descartes, Paris Sorbonne, Andesi, Arif Social, IRTS Parmentiers*

**Sophie Auizerate** - *consultante et formatrice, fondatrice de "Raisonnances"*

**Laurent Barbe** - *Psychosociologue, consultant spécialisé en politiques et action sociale au cabinet CRESS*

**Elisabetta Bucolo** - *Maître de conférence Cnam, Paris*

**Yves Cariou** - *Consultant en organisation et stratégie des entreprises de l'économie sociale, Oxymore*

**Catherine Draperi** - *Maître de conférences, à l'UFR de médecine d'Amiens*

**Olivier Dulucq** - *Conseiller du Président de l'Assemblée nationale, en charge des questions territoriales notamment*

**Laurent Fleury** - *Professeur de sociologie à l'Université Paris Diderot*

**Yvan Grimaldi** - *Directeur des Programmes inclusion sociale de la Fondation de l'Armée du Salut*

**Laurent Gros** - *Université Lille-Nord de France, UDSL Droits et Perspectives du Droit – Équipe René Demogue*

**Cédric Hervé** - *Chargé de projet national Economie Sociale et Solidare, Fondation de l'Armée du Salut*

**Sophia Lakhdar** - *Fondatrice de Mille et une...ressources*

**Laëtitia Lethielleux** - *Maître de Conférences à l'Université Reims Champagne Ardenne*

**Laurent Loyer** - *Juriste en droit social et professeur des universités associé*

**Virginie Poujol** - *Ethnosociologue, directrice du Leris (Montpellier)*

**Stéphane Veyer** - *Co-fondateur et ancien dirigeant de Coopaname*

# Programme de formation au Cnam-Paris

Pour plus de précisions sur les blocs composant la certification, consulter le site de France Compétences : <https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/35080/>

## Bloc 1

**Pilotage stratégique d'un organisme à vocation sociale ou culturelle en ESS**  
161h

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

## Bloc 4

**Construction de l'innovation sociale et de la conduite de projet en ESS**  
224h

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

## Bloc 2

**Gestion administrative, financière et logistique**  
**Comptabilité et gestion de l'entreprise associative**  
70h

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

## Bloc 3

**Coordination de l'activité d'une équipe RH (salariés, bénévoles, adhérents) dans un organisme à vocation sociale et culturelle**  
56h

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

## • Module complémentaire non certifiant

**Initiation à la vie coopérative : gouvernance, management, droit, gestion coopératives**  
35h

- L'Approche juridique et fiscale des sociétés coopératives
- Les spécificités de la gestion et du modèle économique des coopératives
- Management coopératif
- Transformation d'une association en SCIC

## ■ Public concerné :

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

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

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

### Position hiérarchique et fonctionnelle :

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

### Les métiers les plus fréquemment rencontrés sont:

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

### Fiches Rome les plus proches :

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

### Formation éligible au CPF

(sauf le module complémentaire)

**RNCP 35080**

### Niveau requis :

Les candidats justifient d'un diplôme de niveau 6 (ancien niveau II) ou d'un diplôme d'éducateur spécialisé, d'AS ou de CESF et d'une expérience sociale (associative ou syndicale) ou professionnelle de trois ans minimum dans les domaines concernés par la formation.

Une dérogation pour les personnes ne possédant pas un diplôme de niveau 6 est envisageable à partir de six ans d'expérience dans les domaines professionnels concernés par la formation.

Il est obligatoire pour les demandeurs d'emploi de participer à un stage professionnel d'au moins 8 semaines, au cours des deux ans de la formation.

## Le CESTES ...

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

Son activité est triple :

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

... délivre les diplômes de

**Manager d'organisme à vocation sociale et culturelle en ESS** (titre inscrit au RNCP, niveau 7, au Cnam de Paris, Lille, Dijon, Guéret et Angers)

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

... et réalise le stage

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



## CONTACTS

Responsable de la communication et de l'information  
Ulrike Aubertin,  
Tél. : 01 40 27 26 46 - fax : 01 40 27 23 84  
cestes@cnam.fr

Responsable de la gestion et de l'administration  
Zineb Boukhlifi  
Tél. : 01 58 80 84 46 - fax : 01 40 27 23 84  
zineb.boukhlifi@cnam.fr

Responsable pédagogique de la formation  
Pascale Chaput

Responsable de la formation  
Jean-François Draperi

Coordinatrice méthodologique  
Anne Persine

<http://cestes.cnam.fr>

Conservatoire national des arts et métiers