DOCUMENT RÉALISÉ A PARTIR DES REFLEXIONS

MENÉES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL REGIONAL,

LA CRESS & LE CCB

REFERENTIEL DE PRATIQUES POUR LA MISE EN PLACE DES COOPERATIVES D'EDUCATION A L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF EN BRETAGNE

VERSION DE NOVEMBRE 2019















Ce référentiel a pu être élaboré grâce au travail et à la rencontre de différentes personnes et structures. Chacun a participé sous différentes formes.

Les membres du groupe de travail qui se sont mobilisés pendant plus d'une année avec le CCB et la CRESS, puis Le Cric, pour expliciter, nommer et échanger des pratiques. Certains ont aussi participé à la relecture voire à l'écriture de certaines des vignettes présentées dans le référentiel : Laurent PRIEUR - Tag 35, Mélanie CADIO - E2S, Nelly LECHAPLAIN – Réseau CJS/CPE, Emma DORENLOR - Réseau CJS/CPE, Justine BOIRAL - Réseau CJS/CPE, Alice - CADES, Solenn CHEVRIER - la Fédé Redon, Mathilde LEBRETON - Rich'ESS, Noa SOUDEE - ADESS/Brest, Vincent GOANAC'H - CAE Chrysalide, Corinne HERVIEUX - ADESS/centre Bretagne et Myriam BLONDY - ADESS/Brest, Céline ROCHERON - Vallons Solidaires

Les sociétaires du Cric qui ont rejoint les membres du groupe de travail pour un temps de bilan et perspectives le 9 octobre 2018 : Léa BABIN – EcoSolidaireS, Isabelle AMAUGER – CAE Elan Créateur, Anne BRUZAC – Le Bras, Yves CARIOU – Cric, Mathieu CONSTANT – EcoSolidaireS, Sylvain COUANON – CAE Avant- Premières, Mona EUNGENE-MAESTRACCI – La Fédé Redon, Haud LE GUEN – Réso Solidaire, Quentin ROUFFIGNAC – Le Bras et Carine SOLA – ADESS/Brest

Les responsables du relais régional de développement des coopératives éphémères :

- Porté par la CRESS : Emilie BESNIER et Marion MICHELIN
- Puis par Le Cric : Erwan GAUDIN et Maryse FOLIGNE

La structure qui a participé à l'enquête exploratoire et accompagné la démarche d'évaluation participative qui a abouti à la rédaction de ce référentiel : Alice POISSON pour le Collège Coopératif en Bretagne

Les chercheurs qui ont réalisé plusieurs enquêtes et monographies sur différentes coopératives en Bretagne de mars 2017 à juin 2019 :

- Annie GOUZIEN et Sandrine ROSPABE pour le LiRIS (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales - EA 7481 / Universités Rennes 2)
- Yves BONNY et Ghislaine LIBEROS pour le laboratoire ESO (Espaces et Sociétés UMR 6590 / Université Rennes 2)

Les coopérants et les membres des comités locaux, acteurs essentiels des coopératives, qui se sont lancés dans ces aventures. Ils ont fait le pari de l'expérimentation. Pour finir, ils ont partagé leurs vécus, leurs apprentissages et leurs analyses par différents moyens (bilans régionaux et locaux, participation à différentes enquêtes...) afin de contribuer au développement des coopératives.

Les financeurs qui se sont mobilisés à l'échelle régionale ou locale et qui ont permis d'avoir les ressources financières et politiques nécessaires à la mise en œuvre des coopératives éphémères.

Ce document a été rédigé par Alice Poisson du Collège Coopératif en Bretagne en étroite collaboration avec Sandrine Rospabé, Annie Gouzien du LiRIS et avec l'aide de Marion Michelin, Emilie Besnier, Ghislaine Libéros, Laurent Prieur, Maryse Foligné, Nelly Lechaplain, Mélanie Cadio, Carine Sola et de nombreux lecteurs dont les noms apparaissent ci-dessus.

Préambule

Le présent document présente les différents apprentissages réalisés par les porteurs de projets – majoritairement les pôles ESS (Economie Sociale et Solidaire) - dans le cadre de la mise en place des expérimentations des « coopératives éphémères » appelées aujourd'hui *Coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif (CEEC)*. Ce référentiel est en accès libre.

Des coopératives éphémères aux coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif (CEEC)

Les coopératives éphémères de territoire constituent un projet expérimental d'entrepreneuriat collectif qui s'inspire des Coopératives Jeunesse de Services - CJS (16 à 18 ans), importées du Québec en 2013. « Durant un été, un groupe de jeunes coopérants âgés de 16-18 ans s'initie au fonctionnement d'une entreprise coopérative, s'organise collectivement pour proposer des services à la population et aux entreprises sur leur territoire, définir une stratégie de commercialisation et prendre des décisions de façon démocratique. »¹

Ces nouvelles coopératives prennent différentes formes :

- Les Coopératives Jeunesse de Service (CJS) : jeunes mineurs (16-18 ans)
- La Coopérative de Jeunes Majeurs (CJM) : jeunes majeurs (18-25 ans)
- La **Coopérative de Territoire** (CT) : tous habitants d'un quartier politique de la ville en âge de travailler

Ces coopératives peuvent proposer des activités commerciales multiples ou se spécialiser dans une production spécifique.

« Les premiers projets de coopératives pour jeunes majeurs ont lieu en Ardèche en 2014 et 2015 et donnent naissance au terme de coopérative éphémère du fait de leur limitation dans la durée liée à leur vocation principalement éducative. Très rapidement dès 2016 des expérimentations locales fleurissent sur différents territoires bretons et diversifient les formes de coopératives éphémères, en s'adressant à des publics variés (jeunes majeurs au chômage, populations adultes en chômage de longue durée), en créant de nouveaux profils d'activité (coopératives thématiques, centrées sur une activité précise, et non plus multi services) et en initiant de nouveaux formats organisationnels en terme de durée et aussi de finalité. »²

¹ Sandrine Rospabé et Alice Poisson, « Y a-t-il un « modèle » coopératives éphémères dans les quartiers politique de la ville ? : Réflexions issues d'une étude exploratoire sur trois territoires bretons », *Idées et Territoires*, n° 1, novembre 2017, p. 26 - 31

² Annie Gouzien et Sandrine Rospabé, « Action commune partenariale, empowerment et culture de l'ESS : Quatre cas de coopératives éphémères de jeunes majeurs en Bretagne », ESS de la culture et culture de l'ESS, Les XIXème rencontre du RIUESS, Université Paris Est Marne la Vallée, 15-16-17 mai 2019

La dénomination de coopérative d'éducation à l'entrepreneuriat collectif (CEEC) va se développer courant 2018 autour de deux dynamiques :

- L'émergence d'un mouvement national CJS-CJM suite aux rencontres nationales CJS de janvier 2018 dont l'ambition est de « contribuer à une transformation sociale par l'éducation et la pratique de l'entrepreneuriat coopératif »³en accompagnant le développement de projets d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif. L'association « La Fabrique Coopérative » est créée le 17 décembre 2018. Elle donne une structure juridique au mouvement et marque la fin du portage des CJS par Coopérer Pour Entreprendre (CPE).
- La mise en place d'une entreprise coopérative au niveau régional Le Cric Coopérative Régionale d'Education à l'Entrepreneuriat Collectif, en mai 2018⁴, qui a pour objet « *la création, la gestion et le développement des différents projets de coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif (CJS / CJM / Coopératives de territoires), et généralement, toutes activités annexes, connexes ou complémentaires s'y rattachant directement ou indirectement ainsi que toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à la réalisation de l'objet social. »⁵. En 2018, Le Cric a assuré le portage des CJS en Ille et Vilaine. Dès 2019, la CRESS, qui a assuré la transition en 2018, transfère la mission d'animation du relai régional de développement des Coopératives éphémères au Cric. Il a étendu son périmètre d'intervention à l'ensemble de la région.*

Dans le document, nous prenons le parti d'appeler les coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif, « coopératives éphémères » dans la mesure où l'appellation initiale a fait l'objet d'échanges et de débats qui ont été constitutifs de l'élaboration collective de ce référentiel de pratiques.

II. Les expérimentations des coopératives éphémères

L'expérimentation des CJS a démarré en 2013 en Bretagne à l'initiative du réseau Coopérer Pour Entreprendre (réseau des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), des pôles de développement de l'ESS (pôles ESS) et de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) de Bretagne en partenariat avec le réseau de la Coopération du travail du Québec. En quelques années, l'expérimentation s'étend sur le territoire français : 3 CJS en 2013 en Bretagne, jusqu'à 13 projets bretons et 48 au niveau national en 2018.

Parallèlement et parfois suite à la mise en place de CJS, certains acteurs (CAE, pôles ESS, collectivités territoriales, acteurs jeunesse) décident d'expérimenter de nouvelles formes de « coopératives éphémères » sur leurs territoires. Ainsi, en 2014 et en 2015, en Ardèche, deux groupes de jeunes majeurs (18-25 ans) ont pu tester l'entrepreneuriat coopératif le temps de l'été. A l'automne 2015, une coopérative de jeunes majeurs (CJM) voit le jour à Saint-Avé (Bretagne, Morbihan). Sur d'autres territoires bretons, les acteurs réfléchissent à la création de telles coopératives.

³ Comité de pilotage national CJS-CJM en juillet 2018

⁴ Cette structure est le résultat opérationnel de 18 mois de travaux de préfiguration portés par un **groupe de travail régional**, composé des principaux acteurs du système des Coopératives Jeunesse de Services qui pour une bonne partie d'entre eux ont participé à la démarche présentée dans ce document (les pôles de développement de l'ESS, les Coopératives d'Activité et d'Emploi, le réseau Coopérer pour Entreprendre et la CRESS Bretagne).

⁵ Extraits des statuts de la coopérative Le Cric.

Alors que se mettent en œuvre ces dynamiques locales, certaines vont être appuyées par la CRESS Bretagne qui travaille avec la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) à la mise en place d'un partenariat sur la thématique de l'Economie sociale et solidaire (ESS) dans les quartiers politique de la ville (QPV). Ces réflexions aboutiront en 2016 au projet « L'entrepreneuriat collectif, levier de développement socio-économique des quartiers prioritaires politique de la ville », co-construit en lien étroit avec les acteurs pionniers de l'expérimentation CJS et CJM, les pôles ESS et les CAE. Ce projet entend soutenir le développement de nouvelles CJM et des CT tous publics, pour développer le pouvoir d'agir des jeunes adultes des quartiers prioritaires, tester et diffuser des expériences innovantes d'entrepreneuriat collectif et soutenir la création et le développement de projets ESS. Ces objectifs vont évoluer à l'occasion de la mise en place des différentes coopératives éphémères et de la structuration régionale pour le portage de ces dernières.

Les expérimentations se sont déroulées en 2 phases : une phase d'ingénierie entre 2016 et 2017, et une phase de mise en œuvre entre 2017 et 2018. Six territoires en politique de la ville sont investis dans cette expérimentation, ainsi que deux territoires ruraux. Voici les coopératives concernées :

- Vannes / Kercado et Ménimur : coopérative tous publics (E2S et Sitelle)
- Brest / Kérourien et Bellevue : deux coopératives jeunes majeurs (ADESS Brest et Chrysalide), appelées coopératives jeunesses de territoire.
- Rennes / Maurepas : coopérative tous publics (TAg35, Réso Solidaire et Élan créateur)
- Saint-Brieuc / Croix Lambert : coopérative jeunes majeurs (Rich'ESS et Avant-Premières)
- Saint Malo / La Découverte : coopérative tous publics (Horizons Solidaires)
- Redon / Bellevue : coopérative jeunes majeurs (La Fédé et CADES)
- Bain de Bretagne : coopérative jeunes majeurs (Vallons Solidaires et Elan Créateur)
- Locminé : coopérative jeunes majeurs (MRJC, Conseil de Développement et Sitelle).

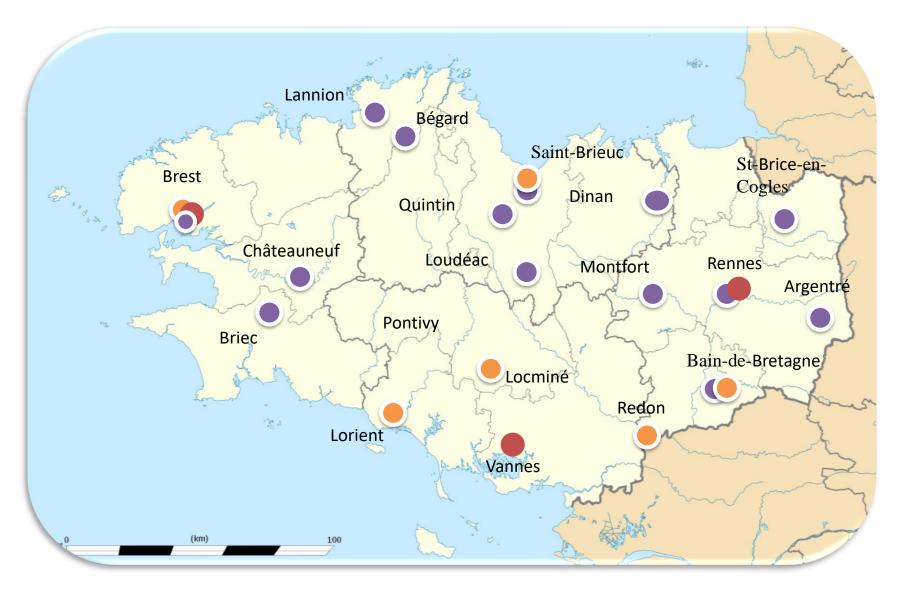
D'autres expérimentations ont eu lieu sur le territoire Bretons. Voici ci-dessous une carte des différentes coopératives mises en œuvre entre 2017 et 2019 ⁶.

⁶ Extrait d'une présentation lors de l'assemblée Générale de la Coopérative Régionale d'Education à l'Entrepreneuriat Collectif (Cric) - Mardi 23 avril 2019

28 CJS

• 7 CJM

3 CT



III. Des expérimentations locales au référentiel régional de pratiques pour la mise en œuvre des coopératives éphémères

Les pôles ESS, CAE et structures jeunesses se sont réunis au sein d'un groupe de travail régional créé en mai 2016. Il se présente comme un espace partenarial de réflexions et mutualisations sur les questions de la mobilisation des acteurs des territoires, la méthodologie et les outils pédagogiques.

De juillet 2017 à octobre 2018, le groupe de travail a été accompagné par le Collège Coopératif en Bretagne (CCB), à la demande de la CRESS Bretagne et a pu échanger avec un collectif de chercheurs qui a réalisé en parallèle différentes enquêtes auprès des acteurs de certaines coopératives éphémères. La démarche proposait aux participants de :

- Analyser et questionner l'action et prendre du recul sur leurs pratiques. Différentes ressources ont été proposées : ressources théoriques, analyses du terrain des chercheurs impliqués dans la démarche, ...
- Faire émerger une dynamique collective de réflexion et de mise en débat autour des expérimentations et ce à un niveau régional et la pérenniser dans le temps.
- Produire un référentiel de pratiques concernant la mise en place des coopératives éphémères qui rendent compte des pratiques et connaissances non formalisées des acteurs engagés dans l'expérimentation de coopératives éphémères.

Cette démarche d'explicitation et de mise en commun des pratiques a fait émerger des éléments d'analyse et de positionnement collectifs non attendus par les acteurs :

- L'importance de la dimension territoriale dans les expérimentations et les transformations qu'elles induisent: La mise en place de la coopérative réunit un ensemble d'acteurs d'horizons variés au sein d'un comité local qui va se lancer dans une phase de co-construction de projet. La dynamique engagée va avoir un impact sur la forme et le fond de chaque coopérative mise en place. Ce qui permet aux acteurs de se donner des libertés par rapport au modèle CJS classique. Mais cette dynamique qui se met en place constitue aussi une valeur ajoutée qui jusque-là était peu explicitée et valorisée alors même qu'elle répond à des enjeux sociétaux (mise en réseau et partenariat, développement local, dynamisme des territoires « en difficulté » ...)
- Un renversement de l'échelle des priorités qui met le modèle de la coopérative et ses modalités opérationnelles au service d'un projet de société: Le fonctionnement de la coopérative, qui s'appuie essentiellement sur le modèle CJS, mobilise beaucoup les acteurs sur le terrain et c'est notamment pour cette raison que la question de l'entrepreneuriat

coopératif est fortement publicisée parfois au dépend du projet politique qui le sous-tend. L'outil prend parfois le pas sur la démarche. Si les modalités coopératives garanties par la structuration juridique et le fonctionnement sont essentielles, elles le sont au regard d'un projet d'émancipation (des personnes, des structures et des territoires) et d'émergence d'une société où les principes coopératifs constituent des modalités d'organisation sociale (bien commun, égalité, responsabilité...). C'est pourquoi ce document présente peu la dimension de l'entrepreneuriat dans les coopératives et vient éclairer des visées qui jusque-là étaient peu étayées par les acteurs engagés.

• Un passage de la logique de modélisation à une logique d'expérimentation et de coopération pour les acteurs engagés : L'importation du modèle CJS en France couplée aux enjeux de sauvegarde du projet politique⁷ qui le sous-tend ont d'abord fait émerger des logiques de modélisation. Si elles ont été nécessaires à un moment et le seront peut-être sur le long terme, elles viennent percuter les logiques d'expérimentations et de coopérations portées dans les coopératives éphémères. En effet, la modélisation peut venir empêcher la recherche de solutions/configurations qui émergent de la rencontre des acteurs dans les territoires. La proposition d'espaces d'échanges de pratiques et de construction de communs à partir d'expérimentations proches peut venir confirmer et faire évoluer le projet politique tout en proposant des modalités coopératives de travail. Cette démarche se fonde sur la coopération entre les acteurs et participe du projet politique lui-même.

IV. Mode d'emploi pour lire, explorer et user de ce référentiel

1. Pour lire et explorer

La première partie du document permet de revenir sur le projet politique qui sous-tend ces expérimentations. Nous faisons un focus sur la question de l'émancipation et le développement du pouvoir d'agir. L'entrepreneuriat coopératif est abordé dans sa dimension éducative et essentiellement comme une démarche au service de cette première visée. De plus, les rencontres du groupe de travail ont permis de rendre explicite et de valoriser les processus de développement des territoires dans le projet politique mais aussi dans les pratiques des porteurs de projet présents – pôles ESS majoritairement. La question de l'inclusion apparait comme complémentaire aux autres visées.

Le projet politique des coopératives pourrait être facilement dévoyé au profit

⁷ Le projet politique des coopératives pourrait être facilement dévoyé au profit d'un projet politique orienté vers l'activation et la responsabilisation des personnes en insertion ou encore vers des logiques de développement de l'entrepreneuriat individuel comme politique de l'emploi.

Le document est ensuite construit autour de 4 thématiques centrales : la mise en place de la coopérative – les modèles économiques – l'accompagnement et la pédagogie – les transformations et leurs visibilités. Il présente pour chacune les visées et les pratiques associées à ces dernières selon les modalités suivantes :

- Les pratiques incontournables qui sont garantes du projet politique des coopératives éphémères
- Les pratiques souhaitables qui permettent de tendre vers certains objectifs
 Les pratiques contingentes qui dépendent des acteurs impliqués et du territoire où se situe la coopérative éphémère.

Chaque thématique est illustrée par un exemple concret issu des différentes expérimentations et démarches liées à la mise en œuvre des coopératives éphémères. La dernière partie de la synthèse propose un étayage des perspectives pour le groupe de travail en termes de fonctionnement, notamment sous forme de communauté, mais aussi pour les expérimentations et leur essaimage.

2. Pour en user

Ce référentiel peut vous servir dans vos premiers pas vers la mise en place d'une expérimentation ou encore dans des perspectives de recherches de financements ou de valorisation pendant ou après une coopérative...

Ce qu'il n'est pas :

- Ce n'est pas un guide dans lequel les pratiques présentées pourraient être reproduites quels que soient les acteurs en présence et les territoires concernés.
- Ce ne sont pas de bonnes pratiques dont l'application uniforme produirait des effets assurés et semblables quels que soient les acteurs en présence et les territoires concernés.
- ➤ Ce n'est pas un programme figé de mise en action qui pourrait rester en l'état sans prendre en compte les nouvelles expérimentations dans le paysage et les configurations particulières qu'elles ont créés.

Ce qu'il est :

- ➤ Un document qui fait état des apprentissages d'une partie des acteurs engagés dans les expérimentations des coopératives éphémères en Bretagne entre 2016 et 2018.
- ➤ Une proposition de mise à l'écrit des visées politiques partagées et de ses déclinaisons opérationnelles à un temps T de la vie de ces expérimentations.
- > Un espace de réflexion sur votre pratique et ce que vous allez initier sur votre terrain particulier et pourvoir partager avec vos partenaires.

- ➤ Un espace d'engagement dans une démarche coopérative d'acteurs en expérimentation qui peut se poursuivre par votre participation aux espaces de rencontres régionaux voire à la création de nouveaux.
- > Un document « vivant » qui sera amené à se transformer et prendre différentes formes comme soutien aux démarches d'expérimentation.

La démarche d'accompagnement

En février 2017, la CRESS Bretagne sollicite le Collège Coopératif en Bretagne (CCB) et une chercheuse du LiRIS (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales de l'Université Rennes 2) pour réaliser une évaluation participative du projet. Cette équipe est vite rejointe par 3 chercheurs, un associé au LIRIS et deux autres associées au laboratoire ESO de Rennes 2 (Espace et Société). Les trois structures proposent deux démarches distinctes qui seront articulées en continu :

- L'espace Groupe de travail régional qui réunit les acteurs impliqués dans les coopératives, l'équipe de recherche et l'équipe de facilitateurs pour produire un référentiel régional. Les participants se réunissent tous les deux mois à partir de décembre 2017 pour réaliser ce référentiel. Cet espace est nourri et vient nourrir l'autre démarche de recherche dite « classique ».
- L'espace de recherche dite « classique » qui réalise des enquêtes sur les terrains locaux et régionaux et auprès des acteurs impliqués (comités locaux, coopérants, représentants institutionnels, animateurs, porteurs de projet...). Ces enquêtes viennent nourrir à leur tour la réflexion des acteurs impliqués dans l'espace régional ou local. L'équipe référente pourra se saisir de questionnements non identifiés ou priorisés par les acteurs impliqués dans les coopératives éphémères à des fins de production universitaire.

En préalable à la mise en place de ces deux démarches, une enquête exploratoire est réalisée par le CCB et 3 chercheurs associés des universités Rennes 1 et Rennes 2 (avril à juin 2017) sur l'animation régionale et trois territoires engagés dans l'expérimentation (Brest, Locminé et Vannes), pour proposer différents axes de réflexion au groupe de travail régional et asseoir les premiers questionnements de recherche. Cette enquête a permis de :

- Repérer les processus à l'œuvre dans l'action et les différences observées entre les coopératives
- Identifier des questionnements et des thèmes pertinents de discussion à soumettre
- Repérer les tensions, les « points d'achoppement » à l'œuvre dans les actions.

Cette phase de travail a permis la rédaction d'un article de synthèse qui a été publié en 2017 dans la revue *Idées et Territoires* de RésO villes, centre de Ressource de la politique de la ville pour les régions Bretagne et Pays de la Loire ⁸.

11

⁸ Sandrine Rospabé et Alice Poisson, « Y a-t-il un « modèle » coopératives éphémères dans les quartiers politique de la ville ? : Réflexions issues d'une étude exploratoire sur trois territoires bretons », *Idées et Territoires*, n° 1, novembre 2017, p. 26 - 31

Cette enquête exploratoire a été suivie d'une nouvelle démarche d'enquête sur les territoires suivants :

- Quartier du Maurepas à Rennes : Coopérative de territoire « Le bon MauRepas »
- Bain de Bretagne : Coopératives Jeunes Majeurs « Les jeunes en action »
- Locminé: Coopérative Jeunes Majeurs « Coop'Jeunes de Locminé: Fourmis en mission rurale »
- Quartier de Bellevue à Brest : Coopératives jeunesse de territoire « Capella » et « Otaf »

Elles ont abouti à la rédaction de 5 monographies (Locminé, Saint-Brieuc, Bain de Bretagne, Rennes et Brest) et la rédaction d'un second article dans la cadre des XIXème rencontre du RIUESS (Réseau Inter-Universitaire de l'ESS) en mai 2019 : Annie Gouzien et Sandrine Rospabé, « Action commune partenariale, empowerment et culture de l'ESS : Quatre cas de coopératives éphémères de jeunes majeurs en Bretagne »⁹. La démarche d'accompagnement du groupe de travail régional a commencé après l'enquête exploratoire. Nous présentons ci-dessous les différentes rencontres et ce qu'elles ont permis de produire.

Les finalités et les modalités de mise en œuvre de la démarche

La première rencontre du 4 décembre 2017 a été dédiée à l'élaboration collective des finalités de la démarche, des modalités de sa mise en œuvre et des conditions d'usage des productions du groupe. A cette étape, il s'agit tout d'abord de clarifier les finalités que ce dernier souhaite donner à l'accompagnement proposé à partir des enjeux identifiés par chacun concernant la mise en œuvre des coopératives éphémères. Ce premier temps permet au groupe de travail régional de définir les finalités de la démarche et du GT mais aussi les modalités de la mise en œuvre de la première.

1. Les finalités et les modalités de mise en œuvre de la démarche

Quatre finalités ont été construites par le GT régional :

_

⁹ Annie Gouzien et Sandrine Rospabé, « Action commune partenariale, empowerment et culture de l'ESS : Quatre cas de coopératives éphémères de jeunes majeurs en Bretagne », ESS de la culture et culture de l'ESS, Les XIXème rencontre du RIUESS, Université Paris Est Marne la Vallée, 15-16-17 mai 2019

- 1. Définir l'identité du projet : se donner un vocabulaire commun et positif, construire collectivement le projet « coopératives éphémères » régional et élaborer un positionnement politique et des priorités d'action, clarifier les objectifs des coopératives éphémères et mieux comprendre les retombées pour piloter, se donner des références communes et défendre un mode d'entreprendre coopératif.
- 2. Connaitre les impacts/apports des coopératives éphémères : évaluer les résultats en terme de transformation sur le territoire, proposer une valorisation de/par/pour les bénéficiaires, pouvoir rendre compte des apports qualitatifs et pas seulement quantitatifs et montrer concrètement les retombées des coopératives éphémères sur les territoires.
- 3. Argumenter auprès des partenaires et financeurs (savoir ce que l'on fait pour mieux en parler): donner des arguments aux financeurs par l'explicitation des pratiques et des retombées pour les participants et le territoire, créer des outils et sortir d'une évaluation « classique » des financeurs (nombre de sorties, coût par participant...), argumenter auprès des partenaires (politique et territoire).
- 4. **Essaimer** : valoriser les projets pour pérenniser et pour faciliter le changement d'échelle.

En transversalité de ces finalités, les participants du GT ont souhaité s'appuyer sur <u>la production</u> <u>d'outils mutualisés</u> (capitalisation au fur et à mesure) : des supports mutualisés de promotion des coopératives ou des supports (écrits, photos, vidéos...) mutualisables et opérationnels. Chaque rencontre du GT avec le CCB devait aboutir à la production d'un support à tester sur les terrains respectifs d'expérimentations. La démarche a été synthétisée sous forme d'une phrase : Capitaliser sur l'Operationnel et les impacts pour clarifier/Laisser emerger se faisant l'identite des cooperatives ephemeres (DU PROJET).

En termes de modalités de mise en œuvre, il a été décidé de travailler à partir de <u>l'analyse des pratiques existantes</u> tout en se nourrissant d'apports du CCB et des chercheurs (théoriques, autres expérimentations, retours sur les enquêtes...), que les productions issues de ces temps d'échanges permettent de <u>soutenir et d'améliorer les pratiques et les projets locaux</u> et que ces productions soient confrontées à un principe de réalité (<u>expérimenter sur le terrain</u>) pour être améliorées.

2. Les finalités du GT régional

A l'issue de cette journée de travail, le GT a été défini comme suit :

 Le GT comme espace de réflexivité : échanger et débattre, temps de prise de recul, pérenniser les coopératives éphémères et échanger sur les pratiques

- Le GT comme espace pour améliorer l'expérimentation régionale : améliorer le concept et les démarches, mettre en lumière des pistes d'amélioration, savoir si les objectifs fixés au départ sont atteints et s'améliorer
- Le GT comme espace pour penser l'ingénierie du projet local : avoir un regard sur la manière de mettre en œuvre l'action, nourrir le projet localement et alimenter la réflexion sur la place dans les pôles ESS, les coopératives, les CAE....

II. Les points de tensions explicités pendant la démarche

L'ensemble des travaux menés pendant la démarche (enquête exploratoire, enquêtes et évaluation participative) ont permis de faire émerger des nœuds vécus ou observés entre différentes dimensions des expérimentations et qui font la richesse de leur configuration et de leurs mises en œuvre. Le premier constat réalisé par l'équipe CCB et l'équipe de chercheurs est l'hétérogénéité et la diversité des configurations d'acteurs, des objectifs et des formes de ces coopératives¹⁰. Cet état de fait tient probablement de l'essence même de l'expérimentation :

• Qui vient hybrider des objectifs portés par des cultures et des pratiques qui se rattachent en même temps à l'intervention sociale, à l'ESS et à l'éducation populaire

« Éducation populaire et économie sont deux mondes qui se croisent peu dans les politiques jeunesses en France. La première intervient dans le champ de l'engagement, de la citoyenneté, de l'émancipation des jeunes. La seconde s'intéresse à la question de l'emploi et de l'insertion professionnelle. Les Coopératives Jeunesses de Services proposent une action dans la confluence de ces secteurs : un projet éducatif à l'entrepreneuriat coopératif. »¹¹

• Qui met autour de la table des acteurs d'univers différents pour construire et porter un projet commun

Les tensions présentées ci-dessous¹² sont et resteront des supports précieux pour continuer à se questionner sur les pratiques expérimentées, les analyser, les partager et ce dans une visée de transformation. Les positionnements proposés dans ce référentiel ne représentent que la résolution temporaire d'une tension au travers d'un positionnement construit collectivement et qui serait amené à évoluer chemin faisant.

_

¹⁰ Document « questionnements transversaux » construit par l'équipe CCB et l'équipe chercheurs distribué lors du GT régional du 28/09/2017

¹¹La fabrique Coopérative, Guide du comité local 2019

¹² La plupart des éléments présentés sont extraits du poster « Recherche sur les coopératives éphémères : Tensions et questionnements » », présenté au GT du 9/10/2018 et du CR de cette rencontre

1. Tensions liées au fonctionnement des coopératives

Tension entre l'entrepreneuriat en mode collectif mis en œuvre et en valeur et les projets avant tout individuels des coopérants. L'entrepreneuriat coopératif comme moyen ou également comme un objectif de susciter le développement d'entreprises coopératives ?

Comment réfléchir le lien entre le projet collectif et les projets postcoopérative individuels et collectifs des coopérants ?

Tension entre une logique d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif, une logique de création d'activité post coopérative et une logique d'insertion sociale et professionnelle

Quel poids relatif donne-t-on aux enjeux de formation et d'apprentissage orientés :

Vers les compétences et expériences associées à la dimension entrepreneuriale ?

Vers les compétences et expériences associées à l'insertion professionnelle ?

Vers les compétences et expériences associées à la vie en collectif?

Est-il problématique de mixer des coopérants aux profils variés (création d'entreprise, insertion ou la réinsertion professionnelle ou encore l'insertion sociale) ? Peut-on considérer que c'est un élément de l'originalité du modèle, favorisant notamment le soutien d'acteurs variés et des décloisonnements entre secteurs et entre institutions ?

Tension entre la volonté affichée d'émancipation des coopérants et la faiblesse des rémunérations qui fragilise les situations de bon nombre d'entre eux

Comment sécuriser les situations financières des coopérants? Ou considère-t-on que cela participe à la prise de risque « normale » de l'entrepreneur?

Tension entre un projet d'accompagnement à l'entrepreneuriat et un public fréquemment en situation de vulnérabilité socio-économique

Quelles différences entre CJS, CJM et CT en termes d'accompagnement, notamment au regard du profil des coopérants ? Et quelles différences du coup dans le profil et la posture visés des encadrants ?

La coopérative éphémère plonge chaque coopérant dans une expérience intense sur une durée limitée. N'y a-t-il pas de gros risques de lendemains très difficiles, sur différents registres, et comment cela est-il anticipé et pris en considération ?

Tension entre la promotion de la coopération en interne et la compétition et concurrence externe sous forme de prestations sur un marché.

N'y a t-il pas une contradiction entre promouvoir la coopération entre les coopérants et raisonner en termes de prestations pour le « marché » dans les rapports entre la coopérative et son environnement ?

L'entrepreneuriat collectif, dans le cadre des Coopératives éphémères doit-il être appréhendé strictement au niveau du collectif de coopérants ou s'agit-il de viser un entrepreneuriat collectif à l'échelle du territoire ?

Quelles différences entre les coopératives, les entreprises sociales apprenantes (ateliers et chantier d'insertion du réseau chantier école) et les entreprises à but d'emploi (territoire zéro chômeur de longue durée)?

2. Tensions liés à l'animation des expérimentations (local et régional)

Tension entre une logique de modélisation et une logique d'expérimentation dans la mise en place des coopératives au niveau local et régional

Comment préserver le cœur du projet, garantir les incontournables tout en laissant la place à la construction in situ avec les acteurs concernés des visées de la coopérative ?

Comment développer des espaces de coopération et de ressources au niveau local et régional qui se feront les garants des fondamentaux de la démarche et de leur évolution chemin faisant ?

Tension entre les enjeux liés à la durée de la coopérative et les enjeux liés à la visée de pérenniser le modèle et d'obtenir du soutien et des financements dans la durée.

Comment l'exigence probable d'une part croissante d'autofinancement sur chaque territoire d'implantation afin de pouvoir pérenniser le modèle des coopératives éphémères est-elle abordée ? Quels sont les scénarios envisagés par les porteurs de projets ?

Tension entre les enjeux d'une structuration régionale en distance des terrains et des enjeux qui s'expriment et se travaillent dans la proximité En quoi un portage à l'échelle régionale peut venir renforcer les projets locaux et en quoi il peut conduire à une uniformisation des pratiques au détriment de la prise en compte des spécificités au local ? Quelles articulations entre le local et le régional ?

III. Les transformations et les productions

Les 4 rencontres suivantes (6 février, 3 avril, 12 juin et le 9 octobre 2018) ont permis de travailler les éléments suivants et d'aboutir à la rédaction de ce document de synthèse :

• Les objectifs des coopératives à la lumière des pratiques réelles des porteurs de projets (pôles ESS essentiellement) / Que vise-t-on quand on met en place une coopérative et à quelles pratiques concrètes cela fait référence ?: l'analyse des différents documents produits dans le cadre des coopératives a permis de dégager 6 objectifs principaux - émancipation, développement territorial, insertion, entrepreneuriat, éducation-formation - qui ont fait l'objet d'une définition collective en partant des pratiques (« en quoi mon action permet d'atteindre ces 6 objectifs ? ») et en s'appuyant sur des ressources théoriques qui questionnent l'insertion – le pouvoir d'agir et l'ESS.

Ce qui a été produit à cette phase :

- Au niveau du projet des coopératives éphémères: la prise de conscience que certains objectifs plutôt secondaires étaient primordiaux. C'est le cas du développement territorial. Cela a permis aussi d'articuler les objectifs entre eux: un projet de coopérative éphémère vise l'émancipation des personnes et des territoires en s'appuyant sur une démarche d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif. Autrement dit, les dimensions ESS de la coopérative (entrepreneuriat collectif) permettent de participer à la visée d'émancipation.
- Au niveau du groupe GT: une explication collective de ce que chacun met derrière des notions très larges et un matériau partagé sur lequel on peut commencer à construire du commun.
- Le projet politique des coopératives éphémères porté majoritairement par les pôles ESS / Comment les objectifs s'articulent entre eux pour donner un projet politique commun ?: L'étayage des pratiques a permis d'éclairer ce que supposent concrètement les objectifs. Dans une logique d'aller-retour entre la réflexion et l'action, le groupe a pu revenir sur son projet politique et les positionnements associés notamment en le confrontant à d'autres acteurs sous forme d'enquête structures jeunesses / institutions publiques / nouveaux arrivés dans le GT.

> Ce qui a été produit à cette phase :

- Au niveau du projet des coopératives éphémères : un projet politique partagé autour de 3 visées
 - o Emancipation et pouvoir d'agir
 - Inclusion / insertion
 - Développement socio-économique
 - 3 visées vues au prisme des dimensions de l'entrepreneuriat coopératif: apprendre en faisant, agir en collectif, porter un bien commun, développer des aptitudes coopératives, donner une autre image de l'entreprise et proposer une autre manière de créer de la richesse. L'entrepreneuriat collectif est alors au service de ce projet politique.
- Au niveau du groupe GT: des débats et une réflexion partagée autour des objectifs et ceux qu'on priorise pour aboutir à un positionnement commun.
- Les décisions communes concernant la mise en œuvre concrète des coopératives éphémères / Comment met-on en œuvre concrètement notre projet politique aujourd'hui ?: Encore dans un même aller-retour réflexion-action, le groupe est revenu sur la question de l'action avec une question centrale Quelles pratiques incontournables nous donnons-nous pour garantir la mise en place de ce projet politique ? D'une analyse fine de chaque projet de coopérative représentée dans le GT, il a été proposé aux participants de décider ce qui étaient des pratiques incontournables, souhaitables ou contingentes.

> Ce qui a été produit à cette phase :

- Au niveau du projet des coopératives éphémères: un projet politique commun traduit en pratiques concrètes qui permet d'aboutir à la définition d'une identité du projet des coopératives éphémères que l'on retrouve réuni au sein de ce document de synthèse des apprentissages du GT.
- Au niveau du groupe GT : une interconnaissance pointue des pratiques de chacun et des choix effectués, l'explicitation d'apprentissages collectifs pour aboutir à des décisions communes en vue de l'action.

Les visées de la coopérative

I. Apprendre à entreprendre collectivement

L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF: UN MOYEN AU SERVICE D'UN PROJET POLITIQUE. Le cadre de la coopérative offre aux coopérants et aux acteurs un environnement qui vise leur émancipation en mêlant **éducation** populaire et entrepreneuriat collectif. Plus spécifiquement, la coopérative est un espace de travail où les coopérants trouvent des ressources et un soutien continu leur permettant d'assumer eux même la prise en charge graduelle de leur entreprise et ce, selon leurs besoins et Le comité local est aussi un espace de travail dont la prise en charge collective est

Les coopératives éphémères sont pensées comme des espaces d'émancipation pour les acteurs qui s'y impliquent. Elles offrent un cadre collectif et organisationnel qui met autrement au travail les coopérants mais aussi les membres du comité local et les animateurs par :

- La responsabilisation (individuelle et collective) autour de la prise en charge collective d'un projet commun.
- Le développement de l'esprit d'initiative et de la créativité soutenue par la rencontre d'acteurs d'horizons divers.
- Les apprentissages en continu par l'expérimentation (par l'erreur) et par la coopération.
- L'accroissement graduelle de la capacité de prise en charge du projet (vision et responsabilité partagée).

Pour ce faire, les coopératives offrent un cadre organisationnel qui :

- Fonctionne selon les principes des coopératives : propriété collective, double qualité, décision démocratique, responsabilité et but commun... Ce cadre peut d'ailleurs être transformé par les coopérants eux-mêmes
- Forme les coopérants sur le contexte, sur leur projet et les outils pour le porter à partir d'un programme de formation que les porteurs de projet ont constitué : dynamique de groupe et compétences techniques (marketing, comptabilité, gestion...)
- Laisse les coopérants gérer collectivement leur projet selon leurs appétences, envies et compétences (faire confiance en leurs capacités)
- Suscite les rencontres entre les coopérants et les acteurs du territoire ce qui permet de développer des liens sur le territoire.
- Forme les animateurs des coopératives au cadre d'action des coopératives, à la pédagogie active et aux démarches d'émancipation
- Propose des espaces de mise en réflexion sur les pratiques pour les acteurs impliqués: conscientisation des orientations ESS qu'ils ont développées et les apprentissages qu'ils ont réalisés collectivement.
- Crée une communauté « coopérative éphémère » sur le territoire qui réunit les acteurs du territoire, les porteurs de projet, les animateurs et les coopérants et s'appuie sur des pratiques coopératives de travail. Cette communauté offre un autre visage au développement local. (Voir partie 3. Développer autrement le territoire)

Les visées de la coopérative

II. Inclure et s'émanciper dans/par le collectif

L'EMANCIPATION ET L'INCLUSION **COMME VISEES** L'émancipation et le développement du pouvoir d'agir sont des visées centrales dans le projet des coopératives éphémères. Elles sont aussi une composante essentielle de l'ESS (liberté, solidarité et émancipation). La coopérative peut aussi jouer dans un parcours d'insertion (remobilisation, reconnaissance, acquisition de compétences...).

L'émancipation est souvent abordée dans sa dimension individuelle : « se libérer de... », s'autonomiser par l'éducation et la formation. Ces définitions peuvent être corrélées à une vision de l'individu réalisé, maître de lui-même et responsable. Les coopératives éphémères offre une autre vision de **l'émancipation qui s'appuie et se réalise dans le collectif** et au sein de la communauté, et qui permet une mise en action et une transformation sociale dans un processus de développement du pouvoir d'agir. Dans ce cadre, le pouvoir d'agir peut se penser comme la conjugaison de processus de conscientisation, de définition de changements visés et de transformation des conditions de vie. La prise en charge du milieu par et pour l'ensemble de la communauté des problèmes qu'elle rencontre permet d'augmenter le pouvoir collectif.

Aujourd'hui l'espace de la coopérative développe un commun dans lequel on se révèle. C'est un espace de réalisation de soi en interdépendances avec les autres et c'est bien à cet endroit que se produit une richesse. Certains acteurs engagés cherchent à aller plus loin et voient l'émancipation comme le développement de la conscience critique et politique : je ne suis pas le seul à rencontrer ce problème qui est construit par la manière dont la société fonctionne et pour modifier ce problème, il faut que je contribue au changement social par une mise en action politique dans le sens non partisan du mot.

Les coopératives éphémères dans leur filiation avec le modèle CJS ne sont pas destinées, en première intention, à être des espaces participant d'un parcours d'insertion socio-professionnelle. Cependant, cette question s'est vite posée, notamment pour les porteurs de projets, mais aussi les partenaires du comité local. Les territoires dans lesquels les coopératives sont implantées, les enjeux des partenaires et les profils des coopérants font émerger des logiques d'insertion. Les porteurs de projet préfèrent parler d'inclusion dans la mesure où l'accompagnement des coopérants est pensé dans une logique transversale et complémentaire à des parcours d'insertion. La coopérative permet de centrer le regard sur la société (le collectif) et non sur l'individu :

- Faire commun en faisant avec les différences de chacun : organisation du travail, entrepreneuriat promoteur de notre organisation... et de notre société.
- Expérimenter le « faire société » par le collectif : production de norme dans le groupe, vécu de mixité et de diversité.
- Transformer en proposant d'autres formes de « faire société » visée de transformation sociale : horizontalité et transversalité.

Mais, il a été choisi de parler d'inclusion et non d'insertion dans la mesure où c'est la dimension collective de la coopérative qui favorise le pouvoir d'agir du groupe qui va être vecteur d'émancipation pour l'individu.

Il est à noter que les coopératives éphémères ont accueilli principalement des personnes en insertion sans avoir les moyens de stabiliser leur situation sociale. A une échelle individuelle, le travail de ce commun permet d'avancer sur son projet de vie et est source de bien-être. Mais la responsabilité du parcours des coopérants est portée à part égale entre ce dernier, le groupe et la société. Concrètement, les coopératives éphémères permettent des processus d'inclusion en :

- Mettant en réseau les coopérants, les acteurs du tissu socio-économique et les institutions chargées de l'action sociale via le comité local, ce qui favorise le passage d'une logique de dispositif à une logique de parcours co-construit avec les coopérants.
- S'appuyant sur le collectif comme milieu qui permet l'émancipation (insertion par le milieu et non par la personne): le collectif coopérant et le comité local peuvent aider à lever les freins que rencontre une personne en collaboration avec les services sociaux. La coopérative peut prendre en compte les situations sociales présentes sur son territoire et proposer des tarifs différenciés.
- **Proposant des accompagnements individuels à minima** et en participant d'une démarche d'insertion socio-professionnelle (formations, développement de compétences transférables et de compétences métiers...).

Les visées de la coopérative ...

III. Développer autrement le territoire

VERS UN AUTRE DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Le développement territorial proposé par les coopératives fait partie intégrante du projet social et politique ESS.

Il s'agit de favoriser une construction des biens communs et leur appropriation autour du développement d'une proximité entre les acteurs, de la connaissance, de la valorisation et mutualisation des ressources et de l'élaboration de projets et leur réalisation partagée.

Les expérimentations des coopératives offrent un autre visage au développement des territoires : c'est l'émergence d'une problématique commune et d'une envie de travailler ensemble qui produit l'activité économique et sociale par :

- La mise en place d'interactions de proximité entre les acteurs du territoire qui permettent une proximité organisationnelle, cognitive et de valeurs et donc une évolution dans les pratiques de coopération entre les acteurs du territoire (synergie, pluridisciplinarité, interconnaissance, transversalité, multisectoriel...).
- Le développement du régime ou terreau territorial c'est-à-dire des potentialités et les ressources du territoire. Les acteurs appréhendent autrement leur territoire et ont envie de s'y investir. Ils détectent de nouvelles activités économiques potentielles ou des besoins non couverts
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un projet qui fédère des acteurs sur du commun. Les acteurs du territoire prennent l'habitude de travailler ensemble, génèrent des apprentissages communs, s'appuient sur les ressources existantes pour ouvrir d'autres possibles

Les coopératives éphémères sont de nouvelles propositions de coopération entre différents acteurs sur un même territoire en :

- S'appuyant sur les forces vives existantes sur le territoire et sur un terreau propice : Ces projets reposent sur un noyau dur qui partage une même vision du territoire, qui entretient une filiation à la démarche CJS et qui s'attache à des rapports de proximité.
- Jouant le rôle de défricheur et d'impulseur d'une expérimentation : Ces acteurs et ce terreau permettent l'émergence d'une envie d'expérimentation
- Suscitant une mobilisation large des structures et organisations du territoire autour de cette expérimentation: Le noyau dur va identifier des acteurs alliés et intéressés par la démarche et réaliser un diagnostic de territoire
- Favorisant l'émergence de pratiques coopératives sur les territoires : La mobilisation repose sur l'adhésion des acteurs et non sur l'adhésion des institutions. C'est l'envie de faire ensemble qui prime.
- Dynamisant le tissu relationnel, social et économique du territoire

Ces processus s'appuient sur un référentiel coopératif c'est-à-dire un autre mode de faire société qui demande des aptitudes : construire et partager un but commun, rester sensible au rapport à soi, à l'autre et au contexte, procéder par essais/erreurs (expérimentation) tout en restant réflexif dans l'action – apprendre en faisant.

Mise en place de la coopérative

I. Les acteurs impliqués

UN SYSTEME HYBRIDE D'ACTEURS

La mise en place de la coopérative s'appuie sur un noyau fondateur dont la configuration est spécifique à chaque coopérative. Nous retrouvons souvent : un pôle ESS, une CAE ou Le Cric et un acteur jeunesse Son rôle principal est de susciter une dynamique locale pour faire ressource autour de la coopérative. A terme, ce qui est recherché est la constitution d'une communauté locale porteuse de la démarche et de sa pérennisation.

Les incontournables

Le noyau dur : l'expérimentation est portée par un noyau dur (collectifs d'acteurs) qui sont les porteurs/initiateurs du projet. Ils vont assurer la coordination, le portage salarial et juridique de la coopérative et des contrats CAPE (CAE ou Le Cric). Ce collectif d'acteur est à géométrie variable (2 structures à Brest, 4 à Locminé...). Ce qui est essentiel c'est d'avoir la composition d'un noyau dur multi-acteur qui a pour rôle de :

- Défricher et impulser une expérimentation
- Rechercher des financements
- Garantir l'émergence d'une vision collective et l'animation du territoire
- Assurer le portage technique (CAE ou Le Cric)
- Porter la vision coopérative et économique

Et les premiers concernés : si l'implication des habitants/citoyens/jeunes et coopérants apparait comme un incontournable pour les membres du groupe de travail régional en amont, pendant et après la mise en place de l'expérimentation, sa mise en œuvre réelle a été peu tentée. Démarche à poursuivre !

Les souhaitables

Ce noyau dur d'acteurs constitue autour de lui une communauté / un groupe ressource qui réunit des acteurs (communément appelé le comité local) : il va mobiliser d'autres acteurs du territoire qui sont intéressés et peuvent devenir alliés. Ils vont être attendus sur des rôles diversifiés de financeurs, d' « expertise » (jeunesse, alimentation, agriculture...) ou de ressources. La mobilisation repose sur l'adhésion individuelle des acteurs et non celle de leur institution de rattachement. C'est l'envie de faire ensemble qui prime. Ce qui est valorisé dans cette démarche est la constitution d'un groupe ressource et pluridisciplinaire qui met autour de la table des professionnels et des acteurs qui vont constituer un commun autour de la mise en œuvre concrète d'une expérimentation locale. Ce qui est particulièrement délicat est la constitution de ce commun qui dépasse les jeux d'acteurs mais qui peut mettre en péril les visées initiales de l'expérimentation : émancipation, inclusion et développement ESS des territoires. Si à plusieurs endroits la mobilisation des acteurs économiques a été suscitée, l'implication réelle est peu importante aujourd'hui.

Les contingents

L'existence d'un régime territorial dynamique (ressources existantes et facilement mobilisables) et d'un rapport d'appartenance positif au territoire pour les acteurs impliqués sont des facteurs facilitants. Dans certains territoires où des coopératives ont été constituées, il existait une communauté d'acteurs qui avait déjà mené de concert des actions. Ainsi, l'existence d'une ou plusieurs CJS sur le territoire peut représenter un terreau propice pour l'émergence d'une coopérative jeunes majeurs ou une coopérative de territoire. L'antériorité CJS a permis de constituer un noyau dur qui partage une même vision du territoire et du projet, et a développé des rapports de proximité.

Ce qui a été expérimenté dans la coopérative de Rennes Pour l'émergence d'une dynamique locale autour d'un noyau dur

La coopérative de territoire Le Bon Maurepas est implantée dans le quartier de Maurepas à Rennes, quartier politique de la ville. Le système d'acteurs local est très spécifique, porteur d'une dynamique territoriale forte qui s'est construite en plusieurs étapes : D'abord la mise en œuvre de coopératives jeunesse de service successives depuis 2013, autour d'un binôme porteur constitué du pôle de développement de l'ESS du pays de Rennes – Réso Solidaire – et de la CAE Elan Créateur. Puis en 2015, une étude d'opportunité est conduite sur le thème « L'alimentation, vecteur d'activités économiques et sociales dans un quartier prioritaire ». Cette étude pilotée par Startijenn – qui deviendra ensuite TAG35, propulseur d'entrepreneuriat collectif, co-porteur du projet du Bon Maurepas – mobilise acteurs associatifs, institutionnels et habitants du quartier et fait ressortir plusieurs pistes d'activités possibles dont une offre de restaurant. Enfin, préexistait avant le Bon Maurepas, le restaurant associatif « Maurepass' à table », basé sur le bénévolat des habitants accompagnés par une adulte relais, qui témoignait déjà des besoins du territoire, envies de ses habitants et soutien des acteurs locaux.

Ces différentes étapes ont créé une réelle coopération, avec des recoupements et un apprentissage collectif, renforcé par l'existence depuis plusieurs années de groupes de travail thématiques sur le quartier : groupe solidarité emploi (auquel participent Pôle emploi, la Mission locale, le délégué du préfet, la Maison de l'emploi, la direction de quartier, la Direccte) et le groupe de travail création et reprise. Des liens et des rapports d'interconnaissance se sont également construits au fil du temps entre acteurs du quartier, acteurs de l'ESS et acteurs institutionnels. La forte implication de l'élue de quartier, également vice-présidente du conseil départemental d'Ille et Vilaine déléguée à la Politique de la Ville, à l'économie sociale et solidaire et au développement social local et auparavant salariée de Réso Solidaire n'y est certainement pas étrangère ; l'engagement de deux agents de la direction de quartier, issus du monde associatif et convaincus par l'ESS, non plus.

Tous ces acteurs se connaissent, se croisent, se rencontrent plus formellement dans le cadre de comités divers, ont développé des habitudes de travail partenarial, connaissent pour la plupart le modèle des coopératives éphémères, et s'engagent dans des projets communs plus ou moins co-élaborés. Cette synergie est manifeste dans le cadre des réunions du comité local où l'avis des participants est fréquemment sollicité.

Cette dynamique a permis de porter le projet expérimental, d'enrôler de nouveaux acteurs comme l'APRAS (Association pour la Promotion de l'Action et de l'Animation Sociale) qui a mis un local à disposition ou le bailleur social et d'aller de l'avant bien que sur un temps relativement court et bien que de nombreux points n'étaient pas réglés au départ. Pour certains acteurs, comme l'APRAS, le projet a été l'opportunité de rencontrer des structures de l'ESS, TAG35 notamment, et d'amener au sein de leur structure de nouvelles modalités d'action. Le projet est porteur, parce qu'il casse des cloisons (entre social et économique, entre bénévolat et activité professionnelle, etc.) et des logiques sectorielles (emploi, santé, logement, etc.), et ce à l'échelle des structures comme des professionnels. Il est perçu comme un projet de territoire, et la dynamique d'acteurs préexistante l'a inscrit dans cette perspective.

Source : Vignette réalisée par Sandrine Rospabé à partir des données d'enquête sur la coopérative du Bon MauRepas réalisée en binôme avec Yves Bonny

Mise en place de la coopérative

II. Le choix du territoire et des objectifs

DE LA PLURALITE DES REFERENCES TERRITORIALES A LA CONSTRUCTION DE REFERENCES **COMMUNES** La mise en place des expérimentations réunit une multiplicité d'acteurs aux références territoriales diverses et aux espaces de pratiques hétérogènes. Il est indispensable que les acteurs arrivent à la construction de références communes au risque d'implanter des coopératives désincarnées sur des territoires et qui répondent aux visées d'une minorité d'acteurs. A cet endroit se pose encore la question de l'implication des premiers concernés.

Les incontournables

L'ancrage territorial de la coopérative éphémère est le produit d'une construction commune au sein du noyau fondateur et du groupe ressource (nous employons le terme générique de groupe pour parler des comités locaux du fait de dénominations diverses) : Au départ le noyau dur va identifier un territoire autour d'un espace de pratiques et d'une connaissance croisée de ce dernier. Il s'agit d'un diagnostic partagé qui produit des envies communes de transformations. La mise en place du groupe ressource (comité local) et la mobilisation d'autres acteurs va faire intervenir d'autres références territoriales et espaces de pratiques (territoire vécu, territoire administratif, territoire d'action publique...). Ce croisement de diagnostic et de visées constitue une richesse du projet des coopératives car il est constitutif de l'émergence d'une dynamique territoriale: développement des interactions entre les acteurs, révélation et émergence de ressources et de potentialités, construction d'un projet qui fédère et qui crée du commun. En revanche, selon les dynamiques à l'œuvre au sein du groupe ressource, une référence territoriale peut prendre le dessus et aboutir à la mise en place désincarnée d'un projet de coopérative qui se voit implantée sur un espace sans prendre en compte les dynamiques existantes sur ce dernier. Ce qui peut aboutir à une non prise en compte des besoins/envies du territoire et des communautés qui en ont l'usage. Souvent ce processus joue dans les difficultés de recrutement (qui deviennent des prescriptions).

Et les premiers concernés: A ce niveau, l'implication réelle des premiers concernés semble essentielle afin de construire un croisement de regards, de la mobilisation au niveau local et des envies communes de mise en action.

Les souhaitables

Les membres du groupe de travail régional, au regard des différentes expérimentations qu'ils ont portées, mettent en avant la nécessité d'une phase de diagnostic du territoire qui dépasse le seul croisement des regards et la seule analyse des potentialités commerciales ou des mobilités des coopérants. Il s'agit d'aller rencontrer les acteurs du territoire (dont les premiers concernés) afin de constituer chemin faisant un diagnostic des attentes tout en mobilisant autour de l'expérimentation (diagnostic mobilisateur). Cela permet aussi de penser les activités proposées par la future coopérative dans leurs dimensions ESS (constitution d'une activité économique autour d'un bien commun et partagé au niveau de la coopérative et au niveau local)

Les contingents

Selon les acteurs impliqués autour de la démarche et la manière dont s'est constitué le noyau dur et le groupe ressource, l'analyse des besoins du territoire et leurs priorisations vont s'appuyer sur des positionnements diversifiés : ici la priorité aux débouchés professionnels pour la jeunesse du territoire, là le développement d'activités sur un quartier politique de la ville, plus loin l'insertion professionnelle de jeunes les plus éloignés de l'emploi ou encore la mixité des publics au sein d'un projet local, etc. Il a été noté une mobilisation forte des acteurs de l'insertion, de la jeunesse et de la politique de la ville au sein des groupes ressources.

Ce qui a été expérimenté dans la CJM de Locminé Pour la construction de références communes autour d'un territoire

Le projet de création d'une coopérative jeunes majeurs à Locminé est porté principalement par le MRJC du Morbihan vers le printemps 2016. Toutefois ce projet s'inscrit en continuité forte avec une autre expérience du même type qui la précède : La création de la coopérative de Jeunes Majeurs de St Avé, portée également par le MRJC avec l'engagement direct de son président dans le comité local. Suite à cette expérience de St Avé, deux projets vont voir le jour : un projet urbain avec la coopérative de territoire de Vannes sur un quartier prioritaire des politiques de la ville et un projet rural avec la coopérative de Locminé. En effet, la coopérative de St Avé s'inscrivant dans un tissu périphérique urbain de Vannes, les acteurs du MRJC mettent en avant l'intérêt d'expérimenter sur un territoire plus rural. Le MRJC disposant comme ancrage la commune de Locminé, c'est celle-ci qui est choisie. [...]

La mobilisation partenariale autour du projet de la coop jeune de Locminé va prendre appui sur le partenariat de la coop de Saint Avé. Un noyau fondateur de la dynamique se dessine alors composé du MRJC, de Locminé Formation et de la Mission locale, rapprochant les acteurs de l'éducation populaire appliquée à la fois à la jeunesse et à la formation d'adultes et ceux de l'insertion des jeunes. Un apport innovant préside à cette nouvelle expérience : L'animatrice départementale du MRJC de l'époque préconise, pour lancer l'expérience de Locminé, de rassembler les partenaires autour d'un diagnostic de territoire afin de produire une connaissance commune des besoins des jeunes et de mobiliser les partenaires territoriaux sur des objectifs communs. Elle lance un projet de stage vers la communauté universitaire et une étudiante de Paris Est Créteil se charge de mobiliser les partenaires territoriaux de la formation et de l'insertion dans la production et l'analyse de ces données. Le diagnostic fait apparaître l'importance de la population jeune dans la population totale de la commune de Locminé mais aussi l'importance du taux de chômage et de la précarité de ces jeunes validant ainsi l'intérêt d'expérimenter des formes alternatives d'activité, de formation, d'éducation, voire à terme, d'emploi. Nombre de ces jeunes sont déjà largement engagés vers un destin de main d'œuvre industrielle parfois expérimenté par leurs parents, et auquel ils cherchent à échapper. Le MRJC inscrit d'emblée ce projet d'expérimentation des formes organisationnelles et culturelles coopératives à visée émancipatrice dans la problématique du développement local endogène élaborée dès les années 70-80 : « Vivre et travailler au pays ».

La principale épreuve de la CJM de Locminé survient lors de la recherche de financement. A la différence des CJM urbaines elle ne peut abonder aux financements liés à la politique de la ville. Compte tenu de l'objectif d'insertion sociale et professionnelle des jeunes inscrits dans son projet, le MRJC et le CODEV sollicitent le service insertion du Conseil départemental du Morbihan. Ce dernier conditionne son subventionnement à l'établissement de critères de recrutement des futurs coopérants correspondant à ses propres publics en insertion. Cette épreuve débouche sur un débat interne au comité local dont le résultat contribue à définir l'identité propre de la CJM de Locminé. L'ensemble des acteurs refusent que l'orientation des jeunes réponde à une logique prescriptive. Ils considèrent que la coopérative est d'abord leur coopérative et qu'ils doivent y venir sur la base du volontariat. Cette prise de position leur paraît cohérente avec leur statut associatif de membres du comité local même si pour certains, comme la mission locale, leur structure est en partie de nature para publique.

Sources: Vignette réalisée par Alice Poisson à partir d'extraits de textes tirés de l'article d'Annie Gouzien et Sandrine Rospabé, « Action commune partenariale, empowerment et culture de l'ESS: Quatre cas de coopératives éphémères de jeunes majeurs en Bretagne », ESS de la culture et culture de l'ESS, Les XIXème rencontre du RIUESS, Université Paris Est Marne la Vallée, 15-16-17 mai 2019 et la monographie d'Annie Gouzien Monographie d'une « coopérative éphémère » : La Coopérative Jeunes Majeurs de Locminé (CJM) - Fourmis en Mission Rurale (FMR), octobre 2018

Mise en place de la coopérative

III. Les temporalités

UN EPHEMERE DURABLE

Au départ, sur le modèle des CJS, les coopératives ont été pensées comme éphémères dans une logique de "tremplin" et de « passerelles » pour les coopérants. Mais ce qui se révèle éphémère pour les coopérants ne l'est pas pour l'expérimentation régionale et les expérimentations locales qui pour certaines s'inscrivent dans une dynamique installée depuis plusieurs années.

Les incontournables

L'expérimentation des coopératives éphémères met en jeu différentes temporalités qu'il s'agit d'articuler entre elles. Au départ, elles ont été pensées comme éphémères pour les coopérants : le temps d'une cohorte qui se situe entre 4 et 6 mois environ. Il n'y a pas vocation à inscrire les cohortes dans une durée standard prédéfinie. L'enjeu est de permettre à cette dernière de se constituer en collectif, de faire émerger une activité commune et de la pratiquer. La coopérative a ici une fonction de passerelle et de tremplin.

Chemin faisant d'autres temporalités ont émergé et elles prennent un caractère durable :

- Le temps de l'expérimentation régionale qui débute à la constitution de l'idée des premières coopératives, leur mise en œuvre, leur essaimage et les phases de bilans mais aussi de participation à des espaces de valorisation et de réflexion tel que le groupe de travail régional. Aujourd'hui, après 2 ans d'expérimentation, elle se poursuit par le souhait de (re)lancer les coopératives à plusieurs endroits et de pérenniser la démarche.
- Le temps de l'expérimentation locale qui débute lors de la fondation du noyau dur de la première coopérative et qui peut se poursuivre. Aujourd'hui sur certains territoires, nous comptons plusieurs années d'expérimentation si nous prenons en compte les CJS notamment.
- Le temps du projet d'une coopérative qui est d'environ une année entre la constitution du noyau dur et les bilans.

Le caractère éphémère de l'expérimentation n'est pas un fondement de cette dernière mais bien un élément lié au contexte de sa réalisation. En revanche, d'un point de vue pédagogique, la présence des coopérants est limitée dans le temps car la coopérative constitue pour eux un tremplin vers les visées qu'ils se sont fixées au départ.

Les souhaitables

Il a été observé que les périodes de vacances de Noël, d'hiver et d'été ne sont pas propices à la mobilisation des coopérants sur les coopératives. En effet, les débuts d'années civile et scolaire marquent souvent le commencement des formations ou encore les périodes de recrutement dans les structures (avec les périodes de juin et de fin août) et la mise en place de certains dispositifs d'insertion. Il est souhaitable de proposer l'ouverture de coopératives entre mi-septembre et mi-décembre et entre mi-janvier et mi-juin.

Les contingents

La durée de fonctionnement des coopératives est souvent contingente au budget disponible notamment pour les contrats des animateurs. Certains pôles ESS réfléchissent à l'opportunité de mettre un place un programme annuel de coopératives successives afin de consolider le modèle économique, stabiliser les emplois et mettre en place une coordination territoriale sur le long terme.

Ce qui a été expérimenté dans la CT de Vannes Pour installer un programme annuel dans une logique de pérennisation

Le Pôle ESS du pays de Vannes – E2S a engagé une réflexion (qui est encore en cours) autour de la pérennisation des coopératives éphémères sur son territoire avec des cohortes « éphémères » de coopérants. Ce qu'il faut entendre par pérennisation, c'est la création d'un poste en CDI au sein du pôle dédié à la mise en œuvre des différentes coopératives sur Vannes en tant que chargé d'accompagnement (animateur) et chargé de projets (nouvelle dénomination possible). Ces coopératives se mettraient en place selon le calendrier suivant :

Janvier à mai : Coopérative de territoire

• Mai à septembre : CJS

• Septembre à janvier : Coopérative de territoire

Cette volonté de pérennisation s'inscrit dans plusieurs enjeux et positionnement identifiés par le pôle E2S dont le premier est d'assurer la qualité de l'emploi du chargé d'accompagnement/projet :

La question de la qualité de l'emploi dans l'ESS est un des chantiers prioritaires portés par le pôle avant même la mise en place de la première coopérative à Saint Avé. Sur le territoire, a été mis en place une plateforme de mutualisation des compétences pour travailler à la sécurisation des emplois ESS. De plus, le CA et le bureau du pôle ont fait le choix politique de proposer la même base salariale et des CDI à l'ensemble des salariés. Aujourd'hui, le pôle dénonce la grande précarité de l'emploi pour les chargés d'accompagnement. A ce constat, s'ajoute celui d'une proximité trop grande entre la situation précaire du chargé d'accompagnement et celles des coopérants qui peut être génératrice de difficultés à la fin de la coopérative.

Le second enjeu est de **pouvoir monter en apprentissage et compétences sur les coopératives éphémères** pour le chargé d'accompagnement et pour le pôle ESS :

La pérennisation du poste permettrait de réaliser de mutualiser les ressources autour des coopératives. « Repartir de zéro » à chaque nouvelle coopérative pose vraiment question. Il faut remobiliser des partenaires, puis mettre en place une campagne de recrutement d'un chargé d'accompagnement, l'intégrer et le former, retravailler la mobilisation des coopérants, trouver un local... La pérennisation du poste permettrait de capitaliser sur les pratiques, les partenariats et les savoirs qui se construisent à chaque projet.

Le troisième enjeu est de permettre un meilleur ancrage dans les quartiers politique de la ville :

La pérennisation du poste de chargé d'accompagnement permettrait de rendre plus lisible le projet pour les acteurs des quartiers politique de la ville par l'identification d'une personne dédiée qui peut aller travailler son lien au territoire notamment par une présence plus importante et sur le long terme. Aujourd'hui le pôle commence à être repéré par des acteurs extérieurs comme possible lien entre eux et des habitants/structures des QPV.

Cette pérennisation n'a pas été possible notamment du fait de financements acquis pour les coopératives. La plupart d'entre eux sont prévus pour une seule coopérative. Le seul engagement pluriannuel obtenue est le financement triennal du conseil départemental. De plus, la pôle ESS n'arrive pas à lancer de CJS sur le territoire. La question est encore aujourd'hui en débat et plusieurs stratégies sont en discussions :

- Arrêter le projet des coopératives éphémères
- Trouver un modèle économique pour pérenniser un poste : recherche de financement ou intégration à d'autres chantiers du pôle dans une logique de mutualisation des ressources en interne ou abandon de certaines priorités en interne au bénéfice du projet des coopératives
- Construire une autre forme d'apprentissage à l'entrepreneuriat dans les QPV et en direction de publics précarisés.

Source : Vignette réalisée par Alice Poisson à partir des propos recueillies auprès de Mélanie Cadio du Pôle E2S en septembre 2019.

Mise en place de la coopérative

IV. Mobilisation et implication des coopérants

UNE **MOBILISATION QUI** SE CHERCHE Le mode de mobilisation de coopérants joue fortement sur la forme et la dynamique de la coopérative. L'entrée par les publics des politiques sociales est remise en cause au bénéfice d'une entrée par besoins du territoire. Ce qui permettrait notamment de mobiliser des personnes aux profils diversifiés mais aussi de constituer l'expérimentation à partir des personnes qui souhaitent s'impliquer. Les coopérants sont aujourd'hui essentiellement impliqués dans l'espace de la coopérative.

Les incontournables

Les premiers concernés visés par l'expérimentation des coopératives ont souvent été définis selon des logiques « publics des politiques sociales » soit par le biais des objectifs fixés par le groupe ressource (insertion, jeunesse...) soit par les modalités de recrutement proposées (passage par des dispositifs sociaux) ou encore par le choix des territoires d'expérimentions (territoire en difficulté). Le groupe de travail souhaite aujourd'hui se recentrer sur une approche par le territoire où des besoins s'expriment. Les premiers concernés sont alors ceux qui se sentent touchés par l'expérimentation et le changement qu'elle souhaite susciter (réponse aux besoins). Cela demanderait à terme de construire le projet avec ces personnes dès le départ.

L'implication des coopérants est aujourd'hui située essentiellement dans la construction de l'activité de la coopérative et son fonctionnement : buts de l'activité, offre de services, recherche de débouchés, choix du fonctionnement, de la répartition du chiffre d'affaire, de l'organisation du temps de travail... Les premiers concernés sont associés aux rencontres du groupe ressource et aux bilans. Si cette implication est minimale aujourd'hui, elle tend à devenir incontournable pour les acteurs de l'expérimentation.

Les souhaitables

La mixité des profils des personnes impliquées dans les coopératives est recherchée pour susciter de la rencontre entre des habitants du territoire qui ne se croisent pas ou ne font que se croiser, se doter d'approches et de compétences diversifiées au sein du collectif, conscientiser les éléments sociaux et structurels des parcours de vie...

Concrètement la mixité sociale est aussi pensée pour éviter une concentration de mêmes problématiques sociales à un même endroit alors que l'expérimentation ne vise pas et n'a pas les moyens de proposer un accompagnement social traditionnel. Il s'agit bien de créer une communauté sur le territoire qui va poursuivre des buts communs et augmenter ses possibilités d'action.

Les contingents

Les besoins du territoire qui sont identifiés par les porteurs de projet et le groupe ressource vont avoir une incidence sur le type de personnes qui vont être impliquées. Si le besoin en question concerne la jeunesse, la tranche d'âge va avoir de l'importance dans la constitution du groupe alors qu'un autre besoin identifié va toucher plusieurs tranches d'âges.

Ce qui a été expérimenté dans la CJT Brest (2017)

Pour mobiliser et impliquer les coopérants dans la vie de leur coopérative

A Brest, la nature des financements du projet, très liés au contrat de ville de Brest métropole, a fortement orienté le choix des coopérants d'une part – résidant pour la plupart dans des quartiers prioritaires – et l'implantation de la Coopérative Jeunesse de Territoire (CJT) d'autre part. Si, initialement, la CJT devait avoir lieu dans le quartier de Kérourien où s'était déroulée la CJS quelques années auparavant, c'est la disponibilité d'un local et la proximité d'un immeuble dédié à l'ESS qui en a décidé autrement et a influencé le recrutement des jeunes, pour des raisons de proximité géographique et de la diversité d'identité de quartiers. Les porteurs du projet craignaient d'ailleurs au départ qu'une mixité des jeunes de différents quartiers provoque des conflits internes à la coopérative mais aussi avec les jeunes habitants du quartier de Bellevue, territoire d'implantation de la CJT.

Malgré un important travail de sensibilisation de la part des porteurs de projet − l'ADESS, pôle de l'ESS du pays de Brest et la CAE 29 − des acteurs jeunesse des quartiers de Kerourien et de Bellevue, travailleurs sociaux et animateurs, le recrutement de jeunes brestois pour la première coopérative n'a pas été aisé : projet innovant mal identifié, profil des jeunes accompagnés non adapté à un projet d'éducation à l'entrepreneuriat, rémunération insuffisante etc. Les coopérants recrutés ont été majoritairement orientés par le Foyer de Jeunes Travailleurs de Bellevue, une structure d'éducation spécialisée, Don Bosco, partenaire privilégié et membre fondateur de l'ADESS, et dans une moindre mesure par Cité Lab, structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat des habitants des quartiers prioritaires et la mission locale. Pour la deuxième CJT, le recrutement a été facilité par une meilleure connaissance du projet par les acteurs du territoire qui a notamment permis la signature d'une convention avec la mission locale, autorisant les coopérants à bénéficier du dispositif garantie jeunes et donc d'une rémunération de 450€ sur la durée de la coopérative.

Les jeunes coopérants, âgés de 19 à 26 ans, s'engagent dans la coopérative avec des motivations diverses :

- Soit parce qu'ils ont déjà un projet de création d'activités et veulent découvrir le fonctionnement d'une entreprise,
- Soit pour s'enrichir, vivre une expérience collective ;
- Juste sortir de chez eux, avoir une activité.

Leurs parcours et niveaux scolaires sont variés: tous sortis du système scolaire depuis au moins un an, ils sont titulaires de diplôme niveau IV (bac ou niveau bac +2 sans diplôme) ou de niveau 5 (CAP ou BEP), certains n'ont aucun diplôme. Les deux coopératives se sont structurées avec cette diversité de parcours et d'objectifs individuels et ont abouti à des expériences très différentes en terme de construction collective. La première CJT s'inscrit dans une démarche entièrement collective, de la création jusqu'au projet post-coopérative. Dès la phase d'intégration, les coopérants ont décidé de monter un projet d'activité économique commun: l'impression sur tee-shirt. Les prestations commerciales proposées, de petite restauration, sont de l'autofinancement et ne servent qu'à la constitution d'un capital pour acheter une presse, une imprimante, des lots de tee-shirt pour débuter leur activité principale à la fin de la coopérative. Tous les contrats de restauration sont réalisés par l'ensemble du collectif, avec une répartition des tâches, entre courses, cuisine et livraison. Parallèlement, les coopérants ont lancé une démarche de financement participatif afin de compléter le capital nécessaire. Malgré une forte motivation, ce projet ne verra finalement pas le jour. La deuxième CJT s'est construite sur un schéma plus classique d'offre diversifiée de service selon les envies et compétences des coopérants mais au final, elle s'est recentrée exclusivement sur des activités de restauration, entrainant une démobilisation de nombre de coopérants, aussi bien dans la participation aux prestations qu'à la vie démocratique de la coopérative.

<u>Source</u> : Vignette réalisée par Sandrine Rospabé à partir des entretiens effectués en 2017 et 2018 auprès des porteurs du projet et des coopérants des deux CJT de Brest

Les modèles économiques

Les financements

HYBRIDATION DES **FINANCEMENTS** Il ressort des différentes expérimentations que les financements publics et locaux dédiés aux projets et à l'innovation ont eu un effet levier. Mais ces derniers sont par définition ponctuels et ne peuvent assurer la pérennisation de la démarche. Même si les coopératives ne peuvent fonctionner sans financements locaux (moteur de mobilisation), il est nécessaire d'aller chercher d'autres sources de financement notamment à un niveau intercoopératives et dans le secteur privé.

Les incontournables

La mise en place des expérimentations des coopératives éphémères s'est appuyée sur l'hybridation de différentes sources de financements. Trois éléments semblent incontournables à ce niveau :

- L'hybridation des ressources : du national ou local, du privé et du public, des ressources propres et ressources externes qui est constitutif de l'ESS.
- La nécessité d'une source de financement local garante de l'implication des acteurs structurants du territoire.
- La nécessité d'une coordination inter-coopératives qui apporte un renfort financier aux expérimentations et qui offre des espaces régionaux de travail.

Les souhaitables

Les financements publics proposés lors des expérimentations sont des financements projets (hors dispositifs). Certes cela fragilise l'équilibre économique car ce sont des financements ponctuels qui s'appuient sur des enveloppes budgétaires plutôt faibles. Mais dans un même temps cela permet d'être sur des logiques expérimentales et transversales des politiques publiques. Ainsi la pression en terme de suivi et d'évaluation est moins importante que pour les dispositifs institués de l'action sociale et les possibilités de travail en coopération plus ouvertes.

Il a été tenté plusieurs fois de faire appel à **des financements privés** mais ces tentatives ont rarement abouti sauf pour la CJM de Bain de Bretagne et St Brieuc avec le fonds de dotation des Cotes d'Armor. En règle générale, il est difficile de mobiliser les acteurs du secteur économique autour des coopératives éphémères. Malgré tout, cette perspective de financement est toujours

Les contingents

Les sources de financements sont inégalement réparties selon les expérimentations considérées. Certaines coopératives ont bénéficié d'opportunité locale importante (Plan Investissement sur l'Avenir, Jeunes en TTTrans) ou d'un appui politique conséquent qui ont facilité les démarches. Ce qui rend d'autant plus indispensable la proposition d'un financement inter-coopératives pour stabiliser les expérimentations au niveau local.

Ce qui a été expérimenté par la CRESS Bretagne

Pour renforcer les expérimentations locales par une structuration régionale

En janvier 2016, la CRESS demande un financement à la caisse des dépôts et des consignations (CDC) pour le projet suivant : « *L'entrepreneuriat collectif, levier de développement socio-économique des quartiers prioritaires politique de la ville* ». Le financement permet de tester et d'adapter l'expérimentation des coopératives éphémères et de permettre leur essaimage. Concrètement, le budget sera dédié à trois actions :

- Renforcer la capacité de financement des expérimentations en cours par le transfert financier pour chaque coopérative qui voit le jour dans un quartier politique de la ville (financement de 8 000€ pour l'ingénierie et 10 000€ pour la mise en œuvre).
- Proposer une animation régionale autour de la constitution d'un groupe de travail garant du modèle pédagogique, de la ligne politique, de la recherche de solutions juridiques et règlementaires et de partenariats régionaux et nationaux.
- Construire à terme une structure porteuse (Le Cric) pour chaque coopérative qui porte la responsabilité juridique de la coopérative, qui assure la gestion comptable, sociale et fiscale de la coopérative et se charge de l'accompagnement économique et coopératif des animateurs de la coopérative en lieu et place de la CRESS

Un financement complémentaire sera demandé en juin 2017 à la DRJSCS Bretagne via l'appel à projets politique de la ville afin de venir appuyer la dynamique régionale et financer la démarche d'évaluation participative qui a permis entre autre d'aboutir à la création de ce référentiel. Ce principe d'un appui régional se poursuit via Le Cric et une présence de la CRESS dans l'animation régionale. Le Cric vient d'obtenir un financement de la DIRRECTE pour assurer son développement. L'idée est de venir pérenniser cette dynamique régionale en garantissant aux acteurs locaux des marges de manœuvre en termes d'expérimentations au niveau local.

Le positionnement de la CRESS dans ce partenariat répondait à des logiques multiples :

- La logique d'implication territoriale: lors de l'Assemblée Générale de la CRESS de juin 2015, plusieurs adhérents ont posé la question de l'implication dans les quartiers politique de la ville. Cela a débouché sur un temps de travail au sein de l'équipe de la CRESS. La question des territoires ruraux a aussi été abordée.
- La logique d'éducation à l'ESS liée à plusieurs processus : l'expérimentation CJS à partir de 2013 et la mise en place d'une démarche globale d'éducation à l'ESS à la CRESS (COPIE ESS ou encore le projet « Génération entrepreneurs solidaires »)
- La logique de consortium des acteurs de l'ESS que développe la CRESS avec ses partenaires notamment via un découpage territorial (les pôles ESS, le réseau des TAg, rapprochement avec les CAE) et des modalités de travail qui permettent d'être informé de l'émergence d'expérimentation et de venir les soutenir et les essaimer. En 2016, la CRESS reçoit plusieurs échos de territoires intéressés ou impliqués dans des démarches d'entrepreneuriat collectif : le Pôle E2S à Vannes, le MRJC qui sort de la CJM de Saint-Avé et qui souhaite se lancer dans une nouvelle coopérative à Locminé, Brest Métropole qui interpelle la CRESS pour réfléchir à la création d'une CJM...

Source : Vignette réalisée par Alice Poisson à partir des éléments tirés de l'enquête exploratoire auprès de la CRESS en 2017 concernant les origines de l'expérimentation régionale et lors de l'accompagnement CCB dans la cadre de sa coordination avec la CRESS.

Les modèles économiques

II. Le budget du projet

REVALORISER LA COORDINATION DE PROJET

Le poste budgétaire lié à l'ingénierie et la coordination de l'expérimentation par les porteurs de projets a servi de variable d'ajustement. Concrètement, un certain nombre de pôles ESS ne se sont pas rémunérés sur ces activités. Cellesci ont pourtant nécessité un investissement conséquent en temps de travail et semblent aujourd'hui essentielles pour répondre la visée de développement du territoire. Une des perspectives de réflexion concerne les ressources dédiées au maintien ou à l'amélioration du niveau de vie des coopérants engagés dans la coopérative.

Les incontournables

L'analyse des budgets de plusieurs coopératives montrent que 2 postes budgétaires ont été pensés comme incontournables :

- Le salaire de deux animateurs qui peut varier selon le niveau de salaire proposé, les possibilités de mise à disposition par de structures partenaires et les ETP financés
- Le budget de fonctionnement : portage administratif, financier et fonction employeur

Au regard des activités réalisées par les porteurs de projet et notamment les pôles ESS dans les différentes expérimentations et de l'explicitation d'une visée liée au développement du territoire, il semble nécessaire de proposer un autre poste incontournable : la coordination du projet. Les temps d'ingénierie de projet mais aussi de mobilisation des acteurs locaux et de soutien aux animateurs ont été conséquents et sous-évalués. Aujourd'hui certains porteurs de projets ont réalisé bénévolement ces missions ce qui questionne l'équilibre économique des structures concernées. C'est notamment dans cette optique de sécurisation des CAE que Le Cric a été créé au niveau régional.

Les souhaitables

Au niveau des coopératives éphémères elles-mêmes, les bénéfices dégagés ont été minimes et donc les rémunérations faibles. Il y a un accord pour dire aujourd'hui qu'on ne cherche pas à produire un chiffre d'affaire conséquent dans ces démarches. Ce n'est pas l'enjeu. Dans un même temps cette question des rémunérations faibles vient interpeller sur la problématique des ressources et des statuts des coopérants. Il est fortement souhaitable et à terme indispensable de proposer aux coopérants des ressources pour maintenir un niveau de vie correct et l'ouverture de droits sociaux existants.

Les contingents

Le poste budgétaire dédié aux investissements mobiliers et matériels peut varier de manière conséquente selon le type d'activité développée par la coopérative. Le Bon MauRepas, basé sur une mono-activité restauration, a investi une somme conséquente dans du mobilier, matériel de restauration et achat de matières premières. Les coopératives multi-activités ont un budget d'investissement beaucoup plus faible. Nous trouvons comme autre variable budgétaire conséquente la mise à disposition de professionnels par les structures porteuses. Même si les retours sont partagés sur ce type de montage, il a permis de boucler certains budgets de projets de coopératives qui, autrement, auraient avorté ou se seraient mis en place dans des conditions précaires.

Ce qui a été expérimenté dans la coopérative de Rennes

Pour construire un budget équilibré avec un poste investissement élevé

La coopérative éphémère de territoire sur le quartier de Maurepas « Le bon MauRepas » s'est mise en place autour de l'offre d'une activité unique d'octobre 2017 à juin 2018 : la restauration (restaurant et traiteur). Ce choix n'a pas été sans conséquence sur le budget de cette coopérative dont la part en investissement et en achat de matière premières est importante (16 000 € sur un budget total de 85 657 €). En règle général, les budgets de coopératives éphémères oscillent entre 25 000 € et 50 000 € en moyenne. Plusieurs stratégies ont été élaborées par les porteurs de projet puis les membres du comité local afin de voir se concrétiser cette coopérative mono-activité :

- Les porteurs de projets: Tag 35, le pôle ESS du pays de Rennes Réso Solidaire et la coopérative d'activité et d'emploi Elan Créateur se sont appuyés sur les financements « intégrés » au sein de la structure porteuse et coordinatrice Tag35 pour lancer un « effet levier ». Le projet Le Bon MauRepas a été intégré dans le financement annuel sur les projets du département comme un projet innovant de l'ESS et dans le cadre de l'accompagnement régional aux créateurs. De plus, le projet a aussi été intégré dans le financement régional de la Caisse des Dépôts porté par la Chambre Régionale de l'ESS de Bretagne qui est venu pour sa part consolider un certain nombre de projets de coopératives sur le territoire. (Voir vignette sur les financements)
- Les porteurs de projets ont sollicité une enveloppe financière dans le cadre de la programmation annuelle de la « Politique de la Ville » pour le quartier prioritaire de Maurepas. Ce financement a permis d'impliquer les quatre financeurs du contrat de ville : l'Etat, le département d'Ille et Vilaine, Rennes Métropole et la Ville de Rennes
- La ville de Rennes a été sollicitée pour le financement du matériel de cuisine et ce en lien avec la Direction de Quartier sur le principe que le matériel acquis restait la propriété de la municipalité au-delà de l'expérimentation.
- Dans le cadre du comité local, les porteurs de projets ont mobilisé le partenaire institutionnel Maison de l'Emploi/Cités
 Lab' pour obtenir la mise à disposition d'un salarié de la structure sur une fonction coach projet/accompagnement
 social auprès des coopérants.
- Les porteurs de projets ont fait appel à du mécénat et ont pu obtenir 5000 € d'un partenaire privé (Eaux du Bassin Rennais).
- Pour finir, l'activité économique restauration-traiteur, rendue possible par l'implication des coopérants et la mobilisation de deux salariés animateurs accompagnateurs dont un professionnel du secteur sur le volet technique a permis de générer une partie d'autofinancement conséquente de 15 000€ environ (vente repas en restaurationtraiteur et ventes diverses).

Ci-dessous, vous trouverez le bilan financier définitif du projet qui permet devoir dans le détail comment ces différentes stratégies se concrétisent dans le budget de la coopérative.

Source : Vignette réalisée par Alice Poisson à partie des éléments écrits par Laurent Prieur, directeur de Tag35

Les modèles économiques

III. L'activité économique de la coopérative

L'ACTIVITE AU **SERVICE DE BUTS** ET DE BIENS **COMMUNS** Le cadre d'organisation de la coopérative a été posé comme fondement de l'expérimentation. Au-delà de la mise en place d'une offre de service, c'est bien l'éducation à d'autres formes de « faire société » qui est recherchée. Les expérimentations n'ont pas forcément permis de développer des activités aux dimensions ESS. Mais en sous-bassement de la définition de l'offre de services, on trouve des processus coopératifs : construire des buts communs, viser un bien commun pour le territoire et les acteurs concernés, développer des aptitudes à coopérer en gérant collectivement l'activité...

Les incontournables

Les coopératives éphémères proposent le cadre organisationnel d'une entreprise coopérative et le processus d'entrepreneuriat collectif. Ce cadre spécifique pose plusieurs fondamentaux pour le développement de l'activité économique :

- Définition de l'offre de services par les coopérants eux-mêmes selon leurs appétences, leurs envies et leurs compétences
- Gestion collective et démocratique de l'activité économique et des bénéfices générés
- Partage des bénéfices selon des règles fixées par les coopérants

Les coopérants sont co-auteurs et co-acteurs de l'activité économique de la coopérative qui doit servir des buts communs. Ils ont conscientisé que le cadre organisationnel spécifique proposé repose sur une vision transformée de notre société: l'économique au service de l'humain et l'attention portée sur le faire et non sur les résultats. L'expérimentation de cette nouvelle forme est facilitée par une pression faible à générer des bénéfices (cf. 2. Budget du projet).

Les souhaitables

Les coopérants sont sensibilisés à la question de l'articulation entre les buts communs (commun au sein de la coopérative / interne) et le bien commun (commun au sein du territoire / externe). Il s'agit entre autres, de veiller aux dimensions ESS des activités proposées :

- Répondent-elles à un besoin et des attentes du territoire et des acteurs concernés ?
- Ces activités sont-elles définies en croisement des attentes des premiers concernés ?
- S'appuient-elles sur les ressources propres du territoire ?
- Sont-elles accessibles à tous et aux plus démunis ?
- Quelle valeur sociale produisent-elles ?
- Y a t-il développement de rapport coopératif avec les clients, les fournisseurs et les partenaires ?

Les dimensions ESS de l'activité économique nécessitent un recentrage sur l'activité au service du territoire et ses acteurs en lieu et place d'une entrée par publics. La poursuite de l'expérimentation pourrait chercher à rendre cette dimension incontournable.

Les contingents

L'offre de services est fortement contingente aux orientations données par les acteurs en présence dans l'expérimentation (porteurs de projet, groupe ressource, financeurs, coopérants impliqués...) et du ou des diagnostics posés sur les besoins du territoire. Aujourd'hui, on observe une tension entre une définition d'une offre de service qui repose sur une définition de buts et/ou de bien communs et une qui repose sur une logique de marché qui amène à accepter sans distinction toutes les activités génératrices de revenus.

Ce qui a été expérimenté à Cuisine du Monde à Brest Pour proposer une activité unique en lien avec les besoins du territoire

La coopérative de restauration « Cuisine du Monde » est lancée en 2019 mais son projet s'élabore tout au long de l'année 2018 avec un groupe d'acteurs présents pour certains dans l'expérience des deux coopératives jeunesse de territoire CJT qui se sont déroulées en 2017 et 2018. L'ancrage dans le quartier prioritaire de Pontanézen tient à l'accompagnement d'une habitante du quartier par l'association Cité Lab – dont la mission est de réduire le taux d'échec des tentatives entrepreneuriales d'habitants issus des quartiers politiques de la ville – et l'exploration d'opportunités de débouchés marchands de proximité à la fabrication de plats de cultures d'origine étrangère élaborés dans un cadre domestique de quartier. Cet accompagnement à la phase d'émergence d'une démarche entrepreneuriale s'inscrit par ailleurs dans le Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) dédié plus particulièrement aux chômeurs de longue durée jusque-là extérieur évidemment au partenariat des coopératives de jeunes. Par ailleurs cette démarche croise la préoccupation d'un développement de l'activité économique sur les guartiers résidentiels d'habitat social qui prennent d'autres formes que celle de l'économie d'insertion portée plus particulièrement par les structures de l'insertion par l'activité économique. Des acteurs du Développement Social Urbain DSU décentralisés sur ces quartiers dans le cadre de commissions d'insertion visant le financement de projets de quartier soutiennent ce projet et l'inscrivent dans un projet plus large de regroupement de ces pratiques de production domestique dans un cadre coopératif de quartier. Il s'agit en quelque sorte d'entrer dans un processus « d'économicisation » à orientation artisanale, d'activités domestiques réalisées majoritairement par des femmes du quartier issues de cultures gastronomiques contrastées permettant une offre de plats type « cuisine du monde ». Cependant cette création d'activité artisanale, même éphémère, est orientée dans une perspective ouverte vers d'autres quartiers tant sur le plan de la clientèle que sur celle des coopérants.

Cette nouvelle forme appuie sa réflexion sur des expériences similaires qui éclosent à peu près au même moment ou un peu avant dans d'autres quartiers urbains nantais et rennais. Les acteurs moteurs dans cette expérience sont la chargée de mission DSU sur le quartier de Pontanézen, la Mission Locale, le centre social de Pontanézen, ICEO (dispositif d'accompagnement en amont), Cité lab et le PLIE de l'agglomération brestoise qui invitent l'ADESS – Pôle de l'ESS du Pays de Brest à siéger dans la commission insertion DSU du quartier de Pontanézen. La naissance de cette expérience nouvelle dans une configuration différentes d'acteurs et sur un nouveau territoire dispose toutefois de liens avec les expériences précédentes, notamment de CJT, puisque le directeur du Centre social de Pontanézen a participé aux réunions du comité de pilotage des CJT localisées dans le quartier de Bellevue ainsi que la Mission Locale, Cité Lab et la représentante de la DSU. Ces liens vont contribuer à ouvrir le profil des coopérants sur une dimension intergénérationnelle à la différence des autres expériences urbaines de même type.

Ainsi ce type de coopérative éphémère renoue dans son projet avec l'histoire et les particularités du tissu social du quartier de Pontanézen. Le constat établi par une diversité d'acteurs du quartier de l'existence d'activités de travail informelles ou souterraines individuelles de restauration les amène à chercher à prendre appui sur les ressources propres du quartier, en compétences et en liens sociaux et institutionnels, pour transformer ces activités informelles en activités entrepreneuriales collectives susceptibles de produire de l'activité et de l'emploi sur un quartier à fort chômage de longue durée tout en l'ouvrant au public des jeunes majeurs. L'ancrage territorial de quartier y est donc plus prononcé que pour les expériences précédentes de CJT.

<u>Source</u> : Vignette réalisée par Sandrine Ropsabé à partir d'extraits tirés de la monographie des CJT de Brest réalisée par Annie Gouzien et Sandrine Rospabé.

L'accompagnement et la pédagogie

I. Le recrutement et l'accompagnement des animateurs

DE LA REMISE **EN CAUSE DE** L'ACCOMPAGNE **MENT SOCIAL** La pédagogie et l'animation sont construites autour du référentiel national de formation des CJS. Il y a d'autres facteurs: Les profils des animateurs qui donnent une couleur forte aux pratiques.

L'existence d'un accompagnement de l'équipe plus ou moins soutenu et prévu.

L'organisation du temps de travail, le recrutement, la complémentarité recherchée dans le binôme voire le trio....

Il est nécessaire de prévoir la fonction d'accompagneme nt social et de la proposer en parallèle du fonctionnement de la coopérative.

Les incontournables

L'animation repose à minima sur un binôme qui dispose d'un temps de travail et d'un salaire équivalents. Les profils sont pensés dans leur complémentarité et en accord avec les besoins pressentis pour les coopérants (profils jeunesse, accompagnement social...), et l'activité de la coopérative (profil économique, technique...).

La fonction d'accompagnement de l'équipe d'animateurs est à penser en amont de la mise en œuvre de la coopérative. Même si la fonction d'animation repose sur une autonomie d'action, dans les faits, les animateurs ont été fortement demandeurs d'espaces d'échanges avec les porteurs de projet sur le projet, sur des situations particulières, sur des conflits d'équipe, sur des attentes et des moyens à mobiliser...

Les acteurs du groupe ressource dont les porteurs de projet sont des maillons essentiels de l'animation de la coopérative dans la mesure où ils participent à la construction des visées, à la mobilisation des ressources dont les formations, au suivi et à l'accompagnement des coopérants et des animateurs dans des situations difficiles et à la constitution d'espace d'échanges et de réflexivité.

Les souhaitables

Plusieurs types de recrutement ont été tentés. Il ressort que le recrutement des animateurs dès la construction du projet est essentiel à leur implication et à leur dynamique d'équipe. En revanche, il est souhaitable de séparer les différentes implications dans l'expérimentation. Les animateurs qui ont eu des doubles casquettes coordination de projet et animation font état d'une expérience complexe et inconfortable. Pour finir, les tentatives de mise à disposition de personnel des structures porteuses n'ont pas été probantes car elles ont généré des jeux de pouvoir entre les acteurs dans les comités.

Il est nécessaire de prévoir des espaces dédiés à une démarche d'accompagnement social (personnels détachés à cette fonction ou orientations vers l'action sociale). Certaines coopératives ont embauché des animateurs avec des compétences en intervention sociale mais cela n'a pas été suffisant. La double casquette accompagnement collectif et accompagnement individuel ne permet pas de porter des situations sociales complexes.

Les contingents

L'organisation du travail des animateurs (temps, début et fin de contrat, partage des tâches) est diversifiée et dépend des financements disponibles, du type de public mobilisé, des partenaires du groupe ressource... Certaines coopératives ont suivi le modèle CJS: un animateur économique et un animateur jeunesse. D'autres ont embauché des animateurs aux profils hybrides (expériences économiques et sociales). Et enfin certains ont fait appel des à profils techniques (cuisine).

Ce qui a été expérimenté dans la CJM de Redon

Pour mettre en place et accompagner l'équipe d'animateurs

La coopérative jeunes majeurs « Coop' de l'Ouest » de Redon s'est mise en œuvre de janvier à avril 2017. Elle a été portée par le pôle ESS du Pays de Redon – La Cades, la Fédé et la CAE Inter'Activ. Dès décembre 2016, les deux animateurs de la CJM sont recrutés, Thomas et Valérie. Thomas a un parcours d'animateur au sein de l'éducation populaire, une formation universitaire en gestion et une bonne connaissance du Pays de Redon. Valérie a un parcours d'entrepreneur et déjà une expérience d'animation d'une coopérative jeunesse de services. Leur parcours et leur personnalité leur permettaient une bonne adéquation avec le projet. Les animateurs ont apprécié le travail en binôme et leur complémentarité. Cela leur a permis de s'interroger au sujet de leur positionnement et d'analyser les dynamiques de groupe.

Ils ont pris leur poste début janvier 2017, trois semaines avant l'arrivée des jeunes afin de s'approprier le projet, le territoire, de rencontrer les jeunes et ainsi constituer le groupe des coopérants; et de préparer la semaine d'intégration des jeunes. Au cours de ce travail de préparation, ils ont rencontré les partenaires, découvert le projet local et la méthode CJS, poursuivi et terminé le recrutement des coopérants et préparé la semaine d'intégration. Le duo d'animateurs et le groupe porteur (CADES, CAE Inter'Activ et la Fédé) ont travaillé en amont sur la forme de l'animation et notamment sur les priorités en terme d'intégration des coopérants. Cette dernière mission était très importante et a nécessité du temps. Le retour d'expérience de la CJM de Saint Avé, et l'alerte des acteurs du territoire travaillant avec les 18-25 ans sur la difficulté de leur mobilisation sur du long terme a amené les animateurs et les porteurs de projet à insister sur la dynamique de groupe et l'interconnaissance. Il a été difficile pour les animateurs d'animer la semaine d'intégration et d'assurer le recrutement en même temps. La difficulté première était de trouver des temps pour les contacts téléphoniques et les rencontres individuelles dans le planning assez chargé de la semaine d'intégration. Une solution aurait pu être d'avoir une semaine supplémentaire mais aussi qu'un professionnel partenaire supplée les animateurs pour les prises de contact avec les jeunes intéressés par le projet.

La CAE Inter'Activ et la Fédé ont été en appui à la fonction d'animation pendant la coopérative et ce à plusieurs niveaux :

- Des soutiens logistiques : le prêt de salles annexes à la fédé pour faciliter le travail collectif des coopérants mai aussi donner un espace « autonome » aux animateurs ;
- Des soutiens techniques : les décisions liées au modèle économique (taux horaire, suivi des contrats...) ont été accompagnées par la CAE ;
- Des soutiens d'animation : animation de temps collectifs pour renforcer la dynamique de groupe, le partage de compétences et la transmission des savoirs (« la Coop' et après ? » par la Fédé, « cotisations sociales et salariales » par la CAE...).

Le positionnement pédagogique, basé sur une grande autonomie des coopérants, a été remis en cause par certains partenaires du comité local qui ont jugé le nombre de prestations ou le chiffre d'affaires insuffisants. Le comité local ayant la mission d'accompagner les animateurs, une discussion préalable sur le positionnement pédagogique semble à l'avenir indispensable dans la mise au point du projet et exigera une concertation entre les partenaires.

Les animateurs disposaient d'un CDD de 4 mois temps plein au SMIC pour la réalisation de cette mission. Les porteurs de projets font le constat que le temps plein n'était pas toujours nécessaire, voire que la présence continue des animateurs pouvait aller à l'encontre de l'autonomisation des coopérants. Des contrats à 80% mensualisé mais autorisant des modulations de temps de travail hebdomadaire seraient plus adaptés. Une présence continue est en effet requise au début et à la fin de la mission. Cela permettrait éventuellement par ailleurs de revaloriser la rémunération horaire des animateurs au regard des compétences attendues.

Source : Vignette réalisée par Alice Poisson à partir d'extraits tirés du bilan de la CJM « Coop' à l'Ouest » - avril 2017 – la CADES, la Fédé et la CAE Inter'Activ

L'accompagnement et la pédagogie

II. La prise en charge progressive

LA COOPERATION COMME MODELE ET GARANT

L'organisation des coopératives s'est largement inspirée du modèle CJS. Cependant, les expérimentations menées ont permis de penser et de tester d'autres formes tout en restant garant des fondamentaux de l'organisation coopérative. Le cadre coopératif est garant d'une coconstruction de l'expérimentation à différentes échelles : coopérants, porteurs de projets, groupe ressource et la démarche centrale qui permet de poursuivre les visées initiales de l'expérimentation

Les incontournables

Les coopératives éphémères prévoient une phase d'intégration des coopérants qui permet au collectif de se constituer (objectifs communs et modalités de fonctionnement) à partir du cadre proposé mais aussi des envies et appétences de chacun. Cette phase est aussi l'occasion de proposer des formations, notamment par les porteurs de projet et les acteurs du groupe ressource ou des intervenants extérieurs sur les aspects techniques et de fonctionnement d'une coopérative.

L'organisation de la gouvernance et de l'activité est co-construite entre les animateurs, les coopérants et les porteurs de projet autour de fondamentaux : mode de gestion démocratique dans lequel les participants ont la double qualité de décideurs et d'acteurs (implication de tous dans l'instance de décision type conseil d'administration et les espaces opérationnels tels que les comités RH, marketing et comptabilité), partage des bénéfices, construction et partage de buts communs, régulation par le collectif... Les coopérants sont décisionnaires dans l'organisation de leur activité coopérative.

Les souhaitables

Les coopérants rencontrent le groupe ressource et les porteurs de projet régulièrement afin de constituer chemin faisant l'expérimentation au regard des pratiques réelles présentes dans la coopérative (proposition de formation, rencontre avec des structures, bilan...). La présence (parfois régulière, parfois sporadique) des porteurs de projet dans le quotidien de la coopérative a été appréciée de tous dans cette même logique de co-construction de l'expérimentation.

La rencontre des coopérants avec d'autres structures du territoire (structures ESS, entreprises classiques, institution publiques...) a été appréciée par la plupart des coopérants et a pu avoir des effets positifs sur la remobilisation ou la dynamique du groupe. Il a été observé une meilleure connaissance du territoire et une ouverture des possibles pour certains.

Les contingents

L'organisation des espaces de décision et opérationnels est variable selon les coopératives. Les coopérants décident de ces derniers en respectant les fondamentaux de l'organisation coopérative mais aussi selon la dynamique en place, l'activité ou les activités proposées, les envies... Ainsi la structuration de la coopérative peut diverger selon les expériences. De la même manière, les coopératives ont défini des modalités d'organisation du travail différenciées : temps de travail, absence, présence des enfants, rémunération, régulation... Pour finir, le modèle économique (répartition du chiffre d'affaire, politique de prix et rémunérations) a été pensé collectivement et présente des formes variées selon les coopératives.

Ce qui a été expérimenté dans la CJM de Bain de Bretagne

Pour une prise en charge du fonctionnement de la coopérative

La coopérative jeunes majeurs « Les jeunes en action » s'est déroulée de février à avril 2018 à Bain de Bretagne. Un groupe porteur se constitue réunissant Vallons Solidaires, la Mission Locale, la CAE Elan Créateur, Jeunes en TTTrans et Bretagne Porte de Loire Communauté.

La coopérative commence avec 11 coopérants auxquels est proposée une semaine d'intégration qui se prolongera finalement d'une semaine. Les porteurs de projets et les animateurs font état de difficulté à mettre en place une dynamique collective et à fixer un fonctionnement avec les coopérants. Ce n'est qu'à la fin des deux semaines que les coopérants décident de leur fonctionnement. L'enquête réalisée par Ghislaine Libéros et Annie Gouzien sur la CJM fait état d'une première prise de contact avec le groupe de jeunes qui rend tout à fait perceptible la dynamique coopérative et cela 2 mois après le lancement de la CJM. « Ils sont 8 autour de la table de travail ; les deux animateurs sont aussi présents mais restent volontairement en retrait dans ce temps d'échange. Les prise de paroles sont relativement équilibrées même si un ou deux coopérants semblent plus au fait de certains points d'organisation. (...) Concernant la cohésion, bien qu'elle soit d'abord évoquée comme spontanée, le travail d'intégration des uns et des autres, proposé par les animateurs, semble y avoir largement contribué. Certains des coopérants reconnaissent d'ailleurs que cette première phase a été délicate pour eux, certains ont failli abandonner car la dynamique leur semblait longue à s'installer. » Tous affirment leur choix « d'avancer tous ensemble ». L'intérêt de la confrontation des différents points de vue est unanimement présenté comme une richesse. Cette dynamique collective progressivement installée a donné lieu à des projets en petits collectifs hors CJM, pendant ou post CJM (vidéo, BD...).

Comme toute entreprise coopérative, le fonctionnement recherché était de type démocratique et sans hiérarchie. 4 rôles ont été créés : deux représentants qui étaient « co-représentants, un secrétaire et un trésorier. Ceux-ci ont été occupés par diverses personnes. Les trois comités fonctionnels au quotidien étaient le comité Ressources Humaines, Finance et Marketing. Là aussi, les membres pouvaient tourner. Seulement 3 coopérants ont réellement changé de comité ; et certains ont été suppléants pour d'autres comités que le leur. Le Conseil d'Administration se réunissait toutes les semaines pour faire un état des lieux des avancées afin de pouvoir optimiser les actions futures. Voici quelques challenges relevés par le collectif :

- **Définir des horaires de travail**: Certains voulaient commencer plus tôt, d'autres estimaient que la journée était trop courte. Certains devaient s'absenter pour des projets extérieurs et d'autres ne pouvaient pas anticiper leurs jours de présences. Il a alors été acté durant un CA la possibilité de faire du télétravail une journée / mois afin de garder une dynamique collective à la coopérative. Finalement, une seule demi-journée de télétravail a été réalisée.
- **Définir la rémunération**: Les coopérants ont décidé de rendre compte de leur présence par chaque demi-journée travaillée (en prestation ou au local). Ce pourcentage de présence servait de base pour partager les bénéfices entre coopérants. Au départ, le temps passé en prestation a été valorisé par rapport au temps dans la coopérative. Finalement, ils ont décidé de traiter ces temps de manière équivalente car cette différence n'était pas représentative de l'investissement de tous.
- Suivre l'activité: Le suivi de l'activité a été complexe notamment du fait des absences imprévues et nombreuses des coopérants. Pour maintenir le fil, les coopérants ont mis en place plusieurs outils: un emploi du temps par semaine et par mois, une plateforme d'échange (Discord), un drive, une messagerie instantanée qui a été abandonnée (Messenger), un tableau de priorisation et un tableau d'informations.

Sources : Vignette réalisée à partir des extraits du bilan de la CJM « Les jeunes en action » - La fédé, Pôle ESS Vallons Solidaires et CAE Elan Créateur et de la monographie de la CJM réalisée par Ghislaine Libéros et Annie Gouzien

L'accompagnement et la pédagogie

III. La pédagogie

LA FORMATION ET L'ECHANGE COMME CONSTRUCTION DE LA PEDAGOGIE La formation proposée aux animateurs par le réseau national CJS, avec l'appui de la CRESS, est un référentiel reconnu par les acteurs de l'expérimentation. Les positionnements et pratiques pédagogiques développées sont tout de même diversifiés. Les espaces d'échanges de pratiques à plusieurs échelles avec différents acteurs permettent de: Faire le lien entre les références et les

pratiques pour les faire évoluer de

communauté de

réflexion soutenante

pour les animateurs.

pratiques et de

concert. Créer une Les incontournables

La formation des animateurs, proposée par la Fabrique coopérative, et mise en œuvre par Le Cric, constitue un référentiel essentiel pour la pédagogie et le fonctionnement de la coopérative. Ce référentiel est largement inspiré par le modèle CJS. Il constitue une référence acceptée par la plupart et assure un commun dans la manière d'animer les coopératives pour les animateurs. Mais elle n'est pas la seule : références liées aux métiers, à l'expérience professionnelle, à l'élaboration de l'expérimentation coopérative, références des acteurs qui sont impliqués (porteurs de projets, groupe ressource, coopérants...).

La mise en place d'espaces d'échanges de pratiques pour confronter ce référentiel au réel de sa mise en œuvre est essentielle. Elle peut se décliner différemment selon :

- Les échelles : coopérative, expérimentation ou de l'inter-coopératives
- Les acteurs associés avec les animateurs et ce à géométrie variable : les coopérants, les porteurs de projets, le groupe ressource...

Au niveau de chaque coopérative, les animateurs mettent en place ces espaces de travail avec un élargissement régulier aux porteurs de projet. Les échanges avec les coopérants sont aussi fondamentaux pour venir orienter les pratiques d'animation.

Les souhaitables

Une première expérience professionnelle en coopérative éphémère, notamment les CJS, constitue une référence importante pour l'animation de cette expérimentation. Cependant, il est important de trouver un équilibre dans les profils des animateurs et de prendre des personnes avec d'autres expériences professionnelles pour faire évoluer la pédagogie.

La mise en place de plusieurs coopératives dans une même période est souhaitable pour **constituer une communauté d'animateurs à un niveau régional** qui pourront échanger sur leurs pratiques à une autre échelle que celle de la coopérative.

Les contingents

La pédagogie mise en pratique avec les coopérants sera toujours différenciée selon les profils et expériences des animateurs, la réalité du collectif en présence, le contexte d'action, les acteurs porteurs, les aléas de l'environnement... ce qui rend les espaces de formation, d'échanges de pratiques et les démarches de co-construction incontournables afin de conserver des visées communes pour orienter les pratiques réelles.

Ce qui a été expérimenté autour de la pédagogie

Pour assurer la mise en œuvre d'une pédagogie active et coopérative

Le projet des coopératives éphémères, dans la lignée des CJS, repose sur la mise en place d'espaces d'apprentissages à différents niveaux qui reposent sur trois logiques :

- La formation formelle délivrée notamment aux animateurs des coopératives mais aussi lors du stage d'intégration des coopérants.
- La formation par l'expérimentation qui est au cœur de la logique de la coopérative (qui peut se retrouver au sein des groupes ressources mais aussi au sein du groupe de travail régional) : apprendre en faisant, en procédant par essais et erreurs.
- La formation par la coopération que l'on retrouve dans le faire ensemble à l'échelle de la coopérative mais aussi du groupe ressource

La formation des animateurs reste une référence centrale pour la pédagogie des coopératives éphémères. Elle est devenue de plus en plus importante au fil de l'expérimentation (2017 : 2 jours de formation initiale et 1 journée d'échange à mi-chemin / 2017 - 2018 : 3 jours de formation initiale / 2018 : 2 journées d'échanges de pratiques, et participation d'animateur CJM à la formation CJS). Cette formation s'inspire fortement de la formation CJS composée de 2 phases (<u>source</u>: « Document pédagogique des CJS. Maestro 2018 : formation initiale ») :

- 1. Une formation initiale de 5 jours autour des coopératives et de l'éducation coopérative. La formation suit les différentes étapes de la vie d'une coopérative éphémère. Les objectifs sont de comprendre le modèle des coopératives, ses objectifs et sa structure amorcer le travail d'équipe et réaliser un plan d'action et acquérir des outils pratiques pour la formation des coopérants, la mise en place, la gestion et l'animation de la coopérative :
 - a. **BLOC 1 Projet et pédagogie** : Connaître la structure, le fonctionnement, et les objectifs d'une coopérative, se familiariser avec les valeurs et les principes du monde coopératif.
 - b. **BLOC 2 Mise en action et apprentissage** : S'approprier la pédagogie coopérative spécifique des coopératives en l'expérimentant (« Learning by doing »).
 - c. **BLOC 3 Transmission d'outils de travail** : acquérir des notions techniques clés et savoir obtenir des outils pour les coopérants.
 - d. **BLOC 4 Animation du groupe** : s'initier au fonctionnement du CA et entretenir la motivation et l'engagement des jeunes en s'outillant de techniques d'animation
- 2. Une formation à mi-chemin de 2 jours basée sur l'échange de pratiques afin de mettre en commun les différentes expériences de chacun et susciter l'échange entre les animateurs, se recentrer sur les objectifs pédagogiques et résoudre les difficultés rencontrées.

Cette formation formelle est complétée par la mise en place de différents espaces d'échanges de pratiques proposés aux animateurs (Journées nationales CJM, le groupe de travail régional, les rencontres avec le comité local...). Les coopérants reçoivent aussi une formation formelle dont la forme et le contenu sont différents selon les coopératives (formations en amont ou chemin faisant, thématiques prédéfinies ou définies avec les coopérants...). L'ensemble des coopérants se voit proposer un stage d'intégration (plus ou moins long) qui est l'amorce concrète de la coopérative. L'objectif de ce temps est de permettre à ces derniers d'appréhender le fonctionnement d'une entreprise coopérative, de créer une dynamique de groupe et de donner les clés et les outils pour prendre en charge la coopérative. Cette formation, en complémentarité de l'expérimentation de la coopérative vise à rendre le collectif acteur de ses apprentissages et à favoriser la prise en charge graduelle de la coopérative.

Sources : Vignette réalisée par Alice Poisson à partir des éléments d'analyse issus d'une lecture en arpentage « Document pédagogique des CJS. Maestro 2018 : formation initiale » réalisée par Annie Gouzien, Yves Bonny, Ghislaine Libéros et Sandrine Rospabé

Les transformations

I. L'évaluation par le croisement

DE L'EVALUATION A

L'évaluation en croisement pensée chemin faisant est inhérente au processus de coopération (réflexivité collective – apprendre en faisant).

Si cette forme a pu se développer avec les coopérants et au niveau régional, elle est aujourd'hui peu courante dans les groupes ressources.

Les outils quantitatifs ou l'évaluation « contrôle » y prennent une place importante et d'autant plus quand chacun est pris dans les enjeux de son institution.

Le modèle coopératif s'appuie sur une évaluation chemin faisant qui commence en amont de la mise en action et qui met autour de la table l'ensemble des acteurs concernés par cette mise en action. L'évaluation de cette expérimentation se fait à plusieurs échelles et doit continuer à chercher le croisement (dans la coopérative, dans le groupe ressource, à un niveau régional). Il est nécessaire de construire des indicateurs communs à partir de ce croisement et non à partir des enjeux de chaque acteur en présence (dilution de la valeur produite). L'expérimentation s'appuie sur :

- Un espace régional qui réunit les acteurs concernés autour de la table pour constituer chemin faisant des référentiels généraux d'action qui sont ensuite retravaillés à un niveau local. Les acteurs y trouvent les ressources nécessaires à leurs réflexions et leurs pratiques.
- Des espaces d'auto-évaluation des coopérants qui sont proposés tout le long de l'action. Il serait intéressant de proposer ce fonctionnement aux groupes ressources. L'action en croisement crée ses propres critères d'évaluation à partir de la valeur qui est souhaitée.

Les évaluations ont pris des formes spécifiques selon les acteurs en présence dans les groupes ressources et **les modalités de travail développées** (coopération, collaboration ou négociation). **Les cultures professionnelles** des acteurs en présence génèrent des rapports diversifiés à l'évaluation (contrôle, impacts, mesures, qualitatif...).

Les membres du groupe de travail régional proposent d'autres pistes importantes d'évaluation qui ont pu être expérimentées pour certaines ces dernières années :

- La rencontre avec les coopérants lors de leurs activités au sein de la coopérative ou encore au sein des groupes ressources permet une acculturation à l'expérimentation et ses visées mais aussi de prendre la mesure de ce qui se joue et se transforme pour eux.
- Une évaluation sur le long terme (n+1 de la coopérative, n+5...) des impacts sur les coopérants et les acteurs associés (groupe ressource et porteurs de projet) semble une démarche qui fait consensus mais qui est difficile à mettre en œuvre.
- L'implication d'équipes de chercheurs, d'étudiants, de stagiaires permet à ces différentes espaces d'évaluation de croiser avec des nouveaux regards qui n'ont pas été impliqués dans l'expérimentation et qui peuvent venir nourrir la réflexivité.

Ce qui a été expérimenté dans la CT de Saint Brieuc

Pour co-construire l'évaluation de la coopérative

La CJM de Saint Brieuc s'est déroulée d'octobre 2017 à janvier 2018. Plusieurs niveaux d'évaluation ont été mis en place dont certains ont pu susciter des croisements de regards et la création d'une valeur partagée :

L'auto-évaluation en continue des parcours des coopérants et de l'activité de la coopérative : la pédagogie active adoptée au sein des coopératives permet de mettre en place une évaluation continue des parcours individuels et de l'activité de la coopérative. Le portage de la coopérative par les coopérants exige de ces derniers des temps d'auto-évaluation réguliers. Voici quelques exemples :

- Lors de la mobilisation des coopérants, ces derniers sont amenés à faire un point sur leurs compétences et leurs envies. Ce point a été réalisé à mi-parcours et en fin de parcours
- Lors de la création de la coopérative : le chantier sur l'identité visuelle de la CJM permet au groupe de faire le point sur les compétences des individus, ceci, afin de travailler sur la notion de partage de connaissance.
- Pendant le fonctionnement de la coopérative : face à la démobilisation de certains membres, une discussion a été initiée en AG extraordinaire sur la place de chacun, ses envies et le fonctionnement collectif

Cette auto-évaluation des parcours est aussi appuyée par l'accompagnement par la mission locale des parcours professionnels des coopérants.

Une auto-évaluation en croisement avec une évaluation des animateurs (séances collectives sur les avancées) et de certains membres du groupe local :

Les animateurs facilitent les temps collectifs de la coopérative et proposent à cette occasion des points réguliers d'évaluation de l'activité et du fonctionnement et de la place de chacun.

Dans ce cadre, les animateurs ont travaillé en proximité étroite avec la référente du pôle ESS. Des points techniques ont été mis en place avec les animateurs à partir de mi-novembre à la demande de ces derniers et toutes les 2 semaines. Les parrains et certains membres du groupe local ont pu intervenir directement auprès des coopérants pour des temps d'évaluation notamment lors de l'AG extraordinaire de décembre mais aussi pour la restitution auprès des partenaires locaux. Le bilan final de la coopérative a pu mobiliser des membres du comité local en plus des coopérants, des animateurs et des porteurs de projet.

Une évaluation en croisement ou en tension au sein du comité local : Le bilan de la coopérative par les coopérants est complété par un bilan au niveau du comité local. C'est à cet endroit que peuvent se rejouer les logiques institutionnelles de chaque structure représentée. Chacun cherche aussi à évaluer l'action par rapport à ses propres indicateurs de l'action (CGET – Mobilisation des habitants des QPV, PIA jeunesse – mobilisation des jeunes, Caisse des dépôts – développement économique des territoires, Saint-Brieuc Armor Agglomération – insertion et développement de l'ESS...). Le bilan au niveau du comité local reste encore principalement orienté vers le quantitatif.

Une évaluation en croisement au sein du groupe de travail régional :

Le pôle ESS Rich'ESS et la CAE avant-premières vont s'impliquer de manière régulière dans le groupe de travail régional dès la fin d'année 2017. Le pôle va ensuite participer activement à la démarche présentée dans ce référentiel. Cet espace régional permet aux acteurs de la CJM de consolider l'ingénierie de projet, mutualiser des ressources, échanger sur des pratiques différenciées et valoriser les actions locales.

Sources: Vignette réalisée par Alice Poisson à partir de la Monographie de la CJM de Saint-Brieuc réalisée par Annie Gouzien et Ghislaine Libéros et du bilan de la CJM Saint-Brieuc - 16 octobre 2017 – 31 janvier 2018, Rich'ESS, Avant-Premières et le Cercle.

Les transformations et leurs visibilités

II. L'empowerment des coopérants

LA FORCE D'AGIR une visée qui repose du « faire société ». A plusieurs endroits, niveau des développement de la conscience critique et des capacités d'agir sur les conditions de vie sont limités. Il s'agit d'expliciter ces dernières dimensions et d'amener les acteurs à conscientiser que les pratiques à I'œuvre ont une dimension éminemment politique.

L'empowerment des coopérants est une visée essentielle des expérimentations de coopératives. Elle peut s'analyser à plusieurs échelles* :

La dimension individuelle, opère sur quatre plans : la participation, les compétences, l'estime de soi et la conscience critique. L'apprentissage de la participation se fait dans les coopératives par la mise en pratique de la démocratie (à travers les CA et les comités organisationnels) et la prise de parole en public. Les coopérants développent leurs compétences par leur participation aux contrats et aux comités techniques, donc par la pédagogie du projet, mais également grâce aux apports des premières semaines d'intégration/formation, généralement travaillés avec une pédagogie plus classique de transmission de connaissances techniques par des intervenants extérieurs. L'amélioration de l'estime de soi passe par une plus forte satisfaction d'eux-mêmes et une prise de confiance, souvent gagnée à travers le regard et l'appréciation des autres. L'impact semble plus nuancé sur le développement d'une conscience critique des coopérants, qui peut passer notamment par leur regard sur le système économique dominant et les alternatives défendues par l'ESS. L'aspect matériel de l'émancipation – par l'amélioration des revenus –, bien qu'étant une préoccupation majeure des groupes ressources, reste également un point à mieux considérer.

La dimension interpersonnelle, organisationnelle ou collective, désigne le développement de la capacité d'« agir avec » et d'« agir sur ». L'« agir avec » renvoie à la mise en œuvre dans les coopératives de valeurs de solidarité et à leur traduction dans la vie du collectif, qui s'expriment ici par l'importance de l'entraide entre coopérants, de la considération de l'autre. L'« agir sur » s'exprime peu. Les coopératives ont plutôt le statut d'outil et non de positionnement éthique ou politique qui amènerait la mise en place de pratiques coopératives et de transformations dans d'autres endroits que l'expérimentation elle-même. Il s'agirait à terme de réinvestir cette dimension politique dans les expérimentations et avec les coopérants. Le passage d'une entrée par public à une entrée par territoire pourrait être vecteur de cette transformation visée.

L'ensemble de ces dimensions, associées à la constitution d'un réseau et à un accompagnement social collectif (avec les représentants des dispositifs d'action sociale au sein des groupes ressources) a contribué à la construction des projets post coopérative, vers des dispositifs d'insertion pour les uns ou des projets professionnels, de formation ou personnels pour les autres.

* Selon la grille d'analyse proposé William A. Ninacs. In *Empowerment et intervention.* Développement de la capacité d'agir et de la solidarité, Presses de l'Université Laval (ed), 2008.

L'impact des coopératives éphémères sur l'empowerment. Paroles de coopérants.

Sur l'empowerment individuel :

La participation

- « C'était bien d'avoir un CA en début de semaine pour savoir toutes les tâches qu'on devait faire chacun et comment faire, en discuter, savoir ce qui n'allait pas. » (Camille, 26 ans, CJT2, Brest).
- « Pas facile [la prise de décision]. Au début on votait à main levée, on discutait chacun son tour et ensuite, certains débats on se coupait la parole. On a mis en place le crayon, quand tu levais le crayon tu pouvais parler » (Simon, 22 ans, Locminé).
- « C'est vrai que ça m'a débloqué humainement parlant. J'étais ouvert mais j'avais ce malaise public. J'ai eu des problèmes à l'école, tout ça, et j'étais bloqué avec les personnes. J'étais ouvert au fond de moi mais c'était plus un blocage extérieur. Ça m'a ouvert et je suis plus à l'aise. » (Yann, 21 ans, St Brieuc)
- « Même moi avant la coop, aller parler avec le maire adjoint ou quoi, j'aurais été tout rouge, j'aurais bégayé, j'aurais tremblé. Maintenant j'arrive, je dis bonjour, avec un sourire, je parle avec la personne. Au début j'avais peur parce que je l'avais jamais fait, maintenant je vois que ça passe du coup, je le fais, ça repasse. On est tous un peu comme ça.» (Théo, 24 ans, CJT1, Brest)

L'acquisition de compétences

- « On a vu l'envers du décor, pour démarcher, fixer un devis, l'adapter selon les propositions qu'ils ont pour s'aligner au niveau des prix. Voir comment marche la compta, la TVA [...] On ne connaissait rien, on s'est formé, on s'est fait la main ». (Théo, 24 ans, CJT1).
- « Moi la CJM elle m'a permis de faire ça [manager un groupe] et de dire, moi je sais le faire. » (Louise, 23 ans, Saint Brieuc).
- « Ça m'a permis de voir des nouvelles facettes de moi que je connaissais pas. Et également de faire le plein de compétences, parce que je pensais pas avoir de compétences pour la cuisine, ou pour le relationnel ou pour la gestion. » (Joachim, 25 ans, CJT2, Brest).

L'estime de soi

- « J'ai gagné un peu plus de confiance en moi et je suis moins timide aussi pour parler en public. [...] Déjà, je sais que quand je parle, je connais bien la chose donc je sais que je vais bien expliquer. [C'est important pour moi] parce qu'on me disait beaucoup que je manquais de confiance en moi. » (Martin, 20 ans, CJT2, Brest).
- « On me fait confiance. J'espère en tout cas que c'est pas une facette mais oui on me fait confiance. » (Elodie, 18 ans, St Brieuc).

La conscience critique et la connaissance de l'ESS

- « On n'est pas du même monde quand on gagne 6000 euros par jour. 19 millions d'euros en combien de temps on peut l'avoir ? Il faudrait 150 ans, c'est surréaliste on ne peut pas avoir une solidarité entre eux et nous » (Antoine, 23 ans Locminé).
- « [L'ESS] C'est une économie parallèle qui permet de boycotter certaines choses, qui permet de faire des circuits plus courts, mieux rémunérer les personnes, comme les paysans, que ce soit une meilleure qualité de vie. » (Axel, 19 ans, CJT2, Brest).

Sur l'empowerment collectif:

« L'agir avec »

« L'avantage c'est que l'on est quand même très solidaires, si quelqu'un a des difficultés on essaie de s'entraider. Certains ont plus de difficultés que d'autres. On travaille ensemble, il n'y a pas un comité dans son coin et les autres on s'en fout. Non. C'est comme un moteur, chacun fait fonctionner le moteur, s'il y en a un qui ne fournit pas, le moteur cale. » (Clément, 20 ans, Saint-Brieuc) « On s'aidait tous mutuellement, comme un groupe d'amis, comme une famille. On portait tous ce projet à bien. L'entraide, la solidarité, ça nous a permis de réaliser des différentes choses » (Joachim, 25 ans, CJT2, Brest).

Source : Vignette réalisée par Sandrine Rospabé à partir d'extraits de verbatim de l'enquête* menée auprès des coopérants de Brest, Locminé et Saint-Brieuc, en binôme avec Annie Gouzien

* L'analyse porte sur 23 des 27 jeunes coopérants qui ont suivi les coopératives de Brest, Saint Brieuc et Locminé jusqu'à la fin.33 entretiens ont été réalisés au total (à différents moments de la vie de la coopérative). Tous ont été anonymisés.

Les transformations et leurs visibilités

III. L'empowerment des territoires

DES TRANSFORMA-TIONS LA OU ON NE S'Y ATTEND PAS Si on souhaitait beaucoup de transformations pour les coopérants, il s'avère que les transformations souhaitées et réalisées touchent aussi les acteurs qui portent le projet (pluridisciplinarité, implication individuelle recherchée, expérimentation...) et donc le territoire.

La question de l'empowerment appliquée aux coopérants et du renforcement de leur capacité d'agir, peut-être également appliquée aux territoires. En quoi les coopératives éphémères contribuent-elles au renforcement des capacités d'agir des acteurs territoriaux, voire plus largement des communautés territoriales, et de ce fait, au développement territorial ?* La mise en réseau d'acteurs sur un territoire autour d'une expérimentation commune est une autre valeur ajoutée du projet qui a été peu mise en avant par les porteurs.

L'expérimentation des coopératives permet de travailler des rapports de proximité entre des acteurs d'un territoire que ces rapports soient déjà existants ou en création. Dans les projets, l'accent est mis sur la constitution d'un partenariat en amont des différentes éditions de coopératives éphémères. Ce dernier a vocation à perdurer. Cette expérimentation participe d'un renforcement des réseaux partenariaux locaux qui sont des ressources propres du développement territorial. Le noyau dur et ensuite le groupe ressource (comité local, comité de pilotage...) qui se mettent en place, réunissent des acteurs d'horizons et de secteurs diversifiés (ESS, intervention sociale, éducation populaire, économie classique...).

L'expérimentation permet le développement et le renforcement des pratiques de coopération entre des acteurs territoriaux qui ne se fréquentaient pas tous nécessairement, du moins par toujours sur des projets concrets. Les coopératives mettent en relation des acteurs locaux qui constituent chemin faisant des buts et des actions communes et mobilisent des ressources territoriales. L'approche comparative entre ces différentes expériences territorialisées montre aussi comment à partir d'une diversité de configurations d'acteurs et de niveau d'implication divers, ces derniers aboutissent à la construction de l'action commune. Chacun s'implique à son niveau dans un projet construit collectivement. Les acteurs qui y participent y observent des logiques de décloisonnement, d'hybridation, de mise en débat, de co-construction...

L'expérimentation permet la mise en place de communauté d'action sur le territoire qui constitue chemin faisant des apprentissages collectifs, autour d'un projet commun, qui ont été et peuvent être le terreau de nouvelles expérimentations.

^{*} Eléments d'analyse issues des enquêtes réalisées à Locminé, Saint-Brieuc et Brest mais aussi des différentes rencontres du groupe de travail régional en 2017-2018

L'impact des coopératives éphémères sur l'empowerment des territoires

La mise en place de la coopérative sur un territoire repose de fait sur une diversité d'acteurs et d'approches qui vont œuvrer en commun :

Tout d'abord, les acteurs porteurs/initiateurs sont ancrés dans les territoires et se situent au croisement de l'ESS et de l'éducation populaire et parfois du développement local (acteurs de la politique de la ville par exemple). A partir de leurs lectures propres des besoins et des ressources des territoires plusieurs configurations d'acteurs ont été mises en place. Ces acteurs porteurs sont en général les pôles ESS de pays, les CAE départementales et les acteurs jeunesse pour les coopératives de jeunes. Ces initiateurs vont mobiliser des acteurs ressources là encore en prenant en compte les ressources et les besoins sur le territoire mais aussi les relations déjà établies et les trajectoires souhaitées pour les coopératives. A cet endroit, nous observons une grande diversité et richesse dans les rapports de proximité qui se nouent. Ainsi sur Locminé le trio porteur est constitué du MRJC, de la Mission locale et d'un centre de formation local. Le projet de coopérative est fortement co-élaboré entre les acteurs ressources élargis et l'acteur jeunesse porteur. A Brest en revanche la première CJT est élaborée par la CAE et le pôle ESS qui en sont les concepteurs ; les partenaires ressources sont fortement différenciés entre les partenaires institutionnels généralement financeurs et les partenaires relais davantage opérationnels (recrutement, information, mobilisation des jeunes). De même à St Brieuc le trio porteur a élaboré la CJM dans une perspective innovatrice qui rompt avec le modèle préétabli de la coopérative multi services et a associé les acteurs ressources pour la mise en œuvre. Dans certains territoires comme à Brest, les stratégies d'acteurs ont été très actives et expliquent les ruptures dans la trajectoire de coopératives éphémères brestoises. C'est à partir de cette hybridation d'acteurs et d'approche que les finalités des coopératives vont être définies.

La mise en place d'une coopérative sur un territoire permet la création de communs et de pratiques coopératives entre les acteurs engagés dans l'expérimentation qui vont soutenir leurs capacités d'agir :

La définition des objectifs donnés à la coopérative procède d'un véritable travail d'échange, d'interconnaissance, de croisement, de débat entre les acteurs. Dans ce creuset, nous pouvons observer l'émergence de pratiques coopératives de travail au service d'un projet commun. A Brest, la dernière coopérative qui vise l'émergence dans le champ économique coopératif d'activités domestiques de restauration d'habitantes du quartier repose sur les expérimentations antérieures des CJT. Le projet s'inscrit dans une volonté d'hybridation accrue des champs de l'insertion, de l'entrepreneuriat collectif et de l'éducation populaire. Tout ceci montre les grandes capacités d'inventivité des acteurs locaux et donc la diversité de leurs réalisations en matière de biens communs.

Enfin, l'impact des coopératives éphémères sur les capacités d'agir des acteurs territoriaux et sur leur vitalité en matière de développement territorial tient aussi à la place donnée aux, et prise par, les coopérants, dans l'expérience ainsi qu'aux modalités pédagogiques et de gouvernance de ces expériences territoriales. Certaines expériences comme la première CJT brestoise s'est inscrite plus fortement dans le champ de l'entrepreneuriat professionnel par son format : durée, référence au champ de la formation plus qu'au champ de l'éducation, mais sans que les acteurs ressources n'en tirent les conclusions nécessaires en matière de soutien pour les jeunes coopérants. Ce qui aboutira à un échec et à un repli sur le modèle de la coopérative multi services pour la seconde coopérative. A Saint Brieuc le projet innovant de conciergerie de quartier devra être abandonné faute de co-construction suffisante entre les animateurs et les acteurs porteurs. Les jeunes coopérants vont davantage se trouver dans une situation d'avoir à répondre à des commandes élaborées par le comité local qu'à élaborer eux-mêmes leur activité. A Locminé les animateurs associent étroitement sur un plan pédagogique la découverte de la démarche entrepreneuriale et l'élaboration de leur offre de service mais en étant contraint pour les plus impliqués dans un projet propre entrepreneurial de le laisser de côté. La question de la place et de la parole des jeunes dans les instances de gouvernance territoriale que constituent les groupes ressource est donc également un enjeu de l'empowerment et du développement territorial.

Source : Vignette réalisée par Annie Gouzien et Alice Poisson à partir des monographies de Locminé, Saint-Brieuc et Brest réalisées en binôme avec Ghislaine Libéros et Sandrine Rospabé

Les ressources mobilisables

Pour en apprendre plus sur le fonctionnement des coopératives éphémères, vous pouvez vous rendre sur le site http://cjs-france.coop et http://lecric.coop, certains documents de présentation sont en accès libre :

- Diaporama de présentation des CJS et CJM
- Plaquette de présentation des CJS et CJM
- Le guide du comité local

Si vous souhaitez aller plus loin, vous pouvez contacter :

- La fabrique coopérative (pour les projets hors de la région Bretagne) : contact@lafabriquecooperative.fr / 07 69 27 81 45
- La Coopérative Régionale d'Education à l'Entrepreneuriat Collectif (CRIC) (pour les projets en région Bretagne): contact@lecric.coop / 07 72 04 03 87

Plusieurs articles, mémoires et rapports de recherche ont été écrit sur le sujets, en voici une liste non exhaustive :

Articles, chapitres d'ouvrages et communications

Bellemonte Nelly et Chevillard, Flore (2016), Les coopératives jeunesse de services au prisme de l'innovation sociale, Note de recherche, Master 2 ESS, Université Lumière Lyon 2.

Fontan, J-M. et M. Bouchard (1997), Les coopératives jeunesse de services : apprentissage multidimensionnel, impact éducatif et complémentarité à l'environnement scolaire, Chaire de Coopération Guy Bernier, ESG-UQAM, Cahier de recherche n° 0997-085

Gouzien, Annie et Rospabé, Sandrine (2019), « Action commune partenariale, empowerment et culture de l'ESS: Quatre cas de coopératives éphémères de jeunes majeurs en Bretagne », ESS de la culture et culture de l'ESS, Les XIXème rencontre du RIUESS, Université Paris Est Marne la Vallée, 15-16-17 mai 2019

Maunaye, Emmanuelle, et Poisson, Fransez (2017), « L'action collective des adolescents : premiers pas d'entrepreneurs ? », *Agora débats/jeunesses*, vol. 75, no. 1, pp. 89-101.

Plaindoux, Amandine et Volat, Geoffrey (2017), « Les Coopératives Jeunesse de Services, vers une conscience citoyenne pour les jeunes coopérants », colloque du RIUESS, 22-24 mai 2017, Marrakech.

Poisson, Alice et Rospabé, Sandrine (2017), « Y a-t-il un « modèle » coopératives éphémères dans les quartiers politique de la ville ? : Réflexions issues d'une étude exploratoire sur trois territoires bretons », *Idées et Territoires*, n° 1, p. 26 – 31.

Rospabé, Sandrine, Maunaye, Emmanuelle et Le Breton, Hélène (2017), « Les coopératives jeunesse de services importées du Québec. Pour un rapprochement des acteurs « économiques » et « éducatifs » de l'ESS ? », *RECMA*, vol. 344, no. 2, pp. 89-103.

Rospabé, Sandrine, Le Breton, Hélène, Maunaye, Emmanuelle et M.L. Point. Les Coopératives Jeunesse de Services : Adaptation au contexte français d'un projet québécois d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif des jeunes. Formes et fondements de la créativité dans l'économie sociale et solidaire / sous la direction de Laëtitia Lethielleux et Monique Combes-Joret, Éditions et presses universitaires de Reims.

Mémoires et thèses

Gautier, Fabien (2015), Les coopératives jeunesse de service. Quelle voie entre entrepreneuriat et éducation à la coopération ? Mémoire de master 2 « La nouvelle économie sociale », Université de Toulouse – Jean Jaurès.

Plaindoux, Amandine (2016), Les coopératives jeunesse de service. Un outil économique innovant au service de la citoyenneté des jeunes. Mémoire de master « Communication, Stratégie Internationale et Interculturalité », Université Blaise Pascal Clermont Ferrand 2.

Poisson, Fransez (2018), « Collectivités locales et actions publiques en direction des jeunes : les relations entre adolescents et adultes dans les expériences nouvelles d'engagement en France et au Québec », thèse de doctorat de l'université de Rennes 1 en Science Politique.

Point, Marie-Laure (2015), Les coopératives jeunesse de service. Un tremplin pour le développement de la vie professionnelle et personnelle des jeunes, mémoire master 2 Droit et Développement de l'ESS, Université de Poitiers.