



**Master 2 Mention santé publique
Parcours « Enfance, jeunesse :
politiques
et accompagnements »
Promotion : 2017-2018**

**Evaluation d'impacts des Coopératives
Jeunesse de Services (CJS) : analyse
de l'articulation des échelles d'action
locale et nationale.**

JUSTINE BOIRAL

Juin 2018

*Sous la direction de
Emmanuelle Maunaye*

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement les personnes suivantes, sans qui ce travail n'aurait pas été possible.

Merci à Emmanuelle Maunaye de m'avoir accompagné dans ma démarche avec tant d'enthousiasme et d'intérêt, merci aussi pour ses conseils avisés et sa disponibilité.

Merci à Nelly Lechaplain, déléguée générale des CJS, pour son accueil, sa confiance et plus que tout pour le partage de son expérience.

Merci à Emma, chargée de développement et de coordination, pour sa bienveillance et son soutien sans faille.

Merci aux acteurs des CJS et aux chercheurs qui travaillent sur le projet de m'avoir permis de découvrir la diversité de leurs fonctions et d'avoir bien voulu me livrer leurs points de vue sur le projet.

Merci à Virginie Muniglia et à l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master 2 ENJEU pour cette année incroyablement riche d'apprentissages, de mises en perspectives, et toute la motivation que cette formation procure pour s'investir dans les questions de jeunesse.

Merci à mes camarades de promotion pour cette année savoureuse et passionnée, que je n'oublierai pas.

Merci à mon âme-sœur et à mes proches de m'avoir soutenu, d'avoir partagé mon intérêt et mon enthousiasme pour cette belle aventure.

Merci à tous.

Sommaire

INTRODUCTION	7
1 Un système d'acteurs multi-scalaire confronté à des enjeux déterminants d'un point de vue organisationnel, structurel et financier.....	12
1.1 Importation et expérimentation du projet CJS en France	12
1.1.1 Un concept québécois importé par le groupe des fondateurs	12
1.1.2 La convention comme cadre.....	14
1.1.3 Enjeux de l'importation	15
1.2 Une évolution rapide du projet qui a mené à la mise en place d'un système d'acteurs complexe	16
1.2.1 Clarification de la position de la coordination nationale au sein de ce système.18	
1.2.2 Organisation de l'échelle locale	19
1.2.3 Dynamique locale et liens partenariaux : une spécificité des CJS	21
1.2.4 Relation(s) avec les responsables du projet.....	21
1.3 Les enjeux actuels	22
1.3.1 Une restructuration du système d'acteurs nécessaire face à l'essaimage exponentiel des CJS.....	22
1.3.2 L'avenir du projet en proie au changement de paradigme financier	23
2 Mise en œuvre de l'évaluation d'impacts des cjs	26
2.1 Une évaluation très attendue mais complexe à mettre en place.....	26
2.1.1 Demande de retours sur les résultats aux échelles nationale et locale.....	26
2.1.2 La prise en main de la question par la coordination nationale via l'évaluation d'impacts	27
2.1.3 Débats méthodologiques	28

2.2	Quelle mise en œuvre par les CJS ?.....	30
2.2.1	Qui fait quoi ?.....	30
2.2.2	Quel est l'objet de l'évaluation d'impacts pour les CJS ?.....	32
2.2.3	Moyens et temporalités.....	34
3	Zoom sur la dimension participative de l'évaluation : mise en exergue de la complexité de l'articulation des échelles d'action nationale et locale.....	38
3.1	En quoi l'évaluation menée est-elle participative ?	38
3.1.1	Définition d'évaluation participative.....	38
3.1.2	Dans quelle mesure notre évaluation est-elle participative ?	41
3.1.3	Bilan de la participation.....	42
3.2	Difficultés d'articulation identifiées dans le projet CJS, au-delà de l'étude d'impacts	45
3.2.1	L'interconnaissance des acteurs	45
3.2.2	Les différentes temporalités.....	47
3.2.3	Les différentes logiques d'action.....	48
3.2.4	Les proximités comme atout face à ces trois facteurs prédominants ?.....	49
3.3	Mise en perspective de ces difficultés	50
3.3.1	Retour sur les préalables : coordination, coopération et partenariat.....	50
3.3.2	L'essaimage : la confrontation des visions nationale et territorialisée.....	52
	CONCLUSION	54

Liste des sigles utilisés

ADESS : Agence de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CAPE : Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise

CGET : Commissariat Général à l'Egalité des Territoires

CJS : Coopérative Jeunesse de Services

CJM : Coopérative Jeunes Majeurs

CPE : Coopérer Pour Entreprendre

CRESS : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

CNESS : Chambre Nationale de l'Economie Sociale

EHESP : Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ESSEC : Ecole Supérieure de Sciences Economiques et Commerciales

FIESS : Forum International de l'ESS

FSE : Fond Social Européen

MOOC : Massive Open Online Cours

QPV : Quartier Politique de la Ville

RRD : Relai Régional de Développement

SROI : Social Return On Investment

INTRODUCTION

Lors des dernières semaines de mon expérience, une personne très impliquée dans le projet CJS m'a fait part de son point de vue : « *Ça représente un projet complètement improbable, que les gens ont du mal à comprendre, et en même temps qui a une force dont on ne mesure pas tous les effets* ». Cela entre parfaitement en résonance avec ce que j'ai vécu. Je vous propose ici de partager cela et de revenir sur la réflexion qui a jalonné ma mission de stage. Celle-ci consistait à participer à l'évaluation des impacts sociaux du projet des Coopératives Jeunesse de Services (CJS) françaises. Une coopérative peut être définie comme un : « *modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres [...]. Au quotidien, les coopératives font vivre leurs valeurs : démocratie, solidarité, responsabilité, pérennité, transparence, proximité et service* »¹. Ce modèle relève de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), c'est-à-dire : « *un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques* »². L'ESS est véritablement reconnue en France depuis l'adoption de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

Projet québécois importé en France en 2013, les CJS sont un dispositif d'éducation à l'entreprenariat coopératif. Le temps d'un été, douze à quinze jeunes de 16 à 18 ans accompagnés par deux animateurs créent et pilotent une entreprise coopérative. La mission sociale est double : sensibiliser et former à l'entrepreneuriat coopératif, ainsi que favoriser l'émancipation et développer l'esprit d'entreprendre³. D'un point de vue organisationnel, Coopérer pour Entreprendre (CPE), réseau national des coopératives d'activités et d'emploi (CAE), pilote et coordonne le développement des CJS en France en hébergeant la

¹ <https://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-qu'une-cooperative.html>, consultée le 12/10/2017.

² <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>, consultée le 12/10/2017.

³ Coordination nationale des CJS. « Bilan 2016 », 2017.

coordination nationale des CJS. Chaque année, le montage de la CJS est initié à la charge d'un comité local d'acteurs d'un territoire, et porté par une CAE. Une CAE est « *un regroupement économique solidaire de plusieurs entrepreneurs. [...] Le porteur de projet qui rejoint une CAE bénéficie d'un cadre juridique existant, d'un statut d'entrepreneur salarié en contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale. Toute la gestion administrative, fiscale et comptable est mutualisée* »⁴.

Le comité local est quant à lui composé d'acteurs issus des structures jeunesse et d'autres de structures du monde économique. Les régions qui accueillent un certain nombre de CJS se voient coordonnées par un relai de développement régional (RRD), véritable lien entre les territoires et la coordination nationale. Cette dernière a pour mission de développer et de coordonner le projet CJS en France, de gérer les financements et les partenariats afin de pérenniser ce concept québécois⁵. Aujourd'hui, l'actualité politique des CJS est riche : la coordination nationale cherche à se détacher du réseau CPE et à se constituer en association⁶; le projet semble s'essouffler dans certains territoires alors que d'autres cherchent à la mettre en place⁷; les financements nationaux arrivent à leurs termes fin 2018⁸. La coordination nationale fait donc faire face à une restructuration organisationnelle et économique afin de pérenniser le projet.

Ma mission de stage était une commande de la coordination nationale des CJS, sous la responsabilité de la déléguée générale, Nelly Lechaplain. J'ai été accueillie dans ce service du 1^{er} octobre 2017 au 25 mai 2018. J'ai pu y découvrir dès les premiers jours les enjeux structurels liés à l'actualité du projet, ainsi que le nouveau paradigme auquel doivent faire face les acteurs de l'ESS : les évaluations d'impacts sociaux. Ce type d'évaluation fait référence à : « *une démarche qui vise à analyser les actions d'une entreprise (ou d'un projet) afin de comprendre, de mesurer ou de valoriser leurs conséquences. L'objectif est d'en évaluer les résultats, qu'ils soient attendus, inattendus, directs, indirects, positifs ou négatifs* »⁹. En l'occurrence, il s'agissait surtout d'évaluer les

⁴ <https://www.economie.gouv.fr/ess/cooperative-dactivites-et-demplois-cest-quoi>, consultée le 20/10/2017.

⁵ Ibid.

⁶ Carnet de bord, octobre 2017.

⁷ CJS, Bilan régional Bretagne, 2017.

⁸ Déléguée générale CJS, septembre 2017.

⁹ Avise, « La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes ». 2017, p.8.

effets du passage en CJS sur le parcours des coopérants et des animateurs. Les enjeux sont : de réussir à formaliser les effets constatés des CJS, de démontrer l'utilité et l'intérêt du projet dans l'objectif de convaincre les partenaires financiers, et ainsi de pouvoir pérenniser le projet.

D'un point de vue méthodologique, l'évaluation est réalisée en interne avec l'appui de Kimso, un bureau d'études spécialisé dans ce type d'évaluation. En ce qui m'a concerné, ma mission relevait de l'ingénierie de projet. Son objectif était de structurer et de mettre en place l'évaluation d'impacts nationale. Mes tâches furent les suivantes : définition de la méthodologie, réalisation du cadrage, mise en place de la concertation avec les parties prenantes (coordination nationale, référents régionaux, comités locaux, anciens coopérants et animateurs, CAE), définition de la question évaluative, rédaction de la feuille de route, rédaction des protocoles et mise en place des actions prioritaires d'évaluation. Les livrables furent donc multiples : rapport de l'enquête menée auprès des coopérants 2017, synthèse du cadrage de l'évaluation d'impacts, questionnaire adressé aux animateurs 2013 à 2017, questionnaire adressé aux coopérants 2013 à 2015, questionnaire adressé aux coopérants 2018 adapté du questionnaire 2017, livret test du projet « Les belles histoires ».

Je tiens d'ores et déjà à préciser les enjeux dont j'ai dû rapidement prendre conscience. Il était nécessaire d'amorcer l'évaluation et de structurer une ligne directrice claire afin que le projet d'évaluation puisse être poursuivi de manière fluide après mon départ. La coordination nationale dispose en effet d'assez peu de temps et de moyens humains face à l'urgence budgétaire¹⁰. D'autre part, le projet est porté au local comme au national par des acteurs qui défendent des valeurs assez fortes, qui croient personnellement en ce projet comme outil de transformation sociale. Il était donc nécessaire de respecter et de prendre cela en compte tout en faisant preuve de discernement pour rendre les résultats objectifs¹¹. Enfin, j'ai pu percevoir dès les premières semaines qu'il serait assez complexe de mobiliser les acteurs qui ont quitté le projet (anciens coopérants, anciens animateurs, etc.) dans l'optique de prendre du recul sur les effets à plus ou moins long terme¹². Le long terme fut d'ailleurs une notion difficile à définir face à la jeunesse du projet CJS en France.

D'un point de vue personnel, j'ai moi-même découvert ce projet à travers l'offre de stage diffusée l'été dernier. Issue d'un master en aménagement et développement des

¹⁰ Déléguée générale des CJS, octobre 2017.

¹¹ Carnet de bord, décembre 2017.

¹² Carnet de bord, octobre 2017.

territoires, mes différentes expériences m'ont menée à la politique jeunesse et à la reprise d'une formation. Le projet CJS me semblait particulièrement intéressant, je considérais qu'il faisait converger mes différents centres d'intérêt : un projet adressé au 16-18 ans, qui s'inscrit concrètement dans la politique jeunesse, mais aussi comme outil de développement des territoires. D'autre part, les questions évaluatives m'intéressaient, j'ai pu constater au cours de mes expériences antérieures que l'étape de l'évaluation est souvent menée de manière expéditive, pour des raisons plus ou moins justifiées. Cela me semblait regrettable de ne pas y consacrer du temps, par exemple pour ne pas reproduire certaines erreurs, ou prendre conscience des effets réels d'un projet. Enfin, je n'avais jamais travaillé à l'échelle nationale mais j'avais déjà pu constater que l'articulation des échelles d'action était source de tensions, de blocage, de questionnements ou d'incompréhension face à la recherche de l'intérêt général. Il me semblait donc important d'avoir une expérience à l'échelle nationale pour comprendre davantage les tenants et les aboutissants de cette problématique.

Pour résumer et revenir plus précisément au cœur de ma mission, l'évaluation a pris place dans un contexte de réorganisation structurelle et financière. Il n'est pour le moment pas certain que le projet CJS puisse être pérennisé. Pourtant, celui-ci ne cesse d'être essaimé et donc de mobiliser de plus en plus d'acteurs à l'échelle locale, dans des territoires de plus en plus divers. L'évaluation d'impacts est très attendue, la coordination nationale y travaille depuis les rencontres nationales 2016 et a besoin que sa formalisation soit effective le plus rapidement possible. Or, l'objectif est de construire un argumentaire servant l'intérêt général du projet, celui-ci doit être construit notamment avec et pour les acteurs locaux. Ceux-ci doivent se l'approprier afin de convaincre leurs actuels ou futurs financeurs. En ce sens l'évaluation, doit être fédératrice et donc participative. Dans quelle mesure est-ce possible ? Jusqu'où aller dans la participation afin qu'elle soit effective, tout en restant efficace face à l'urgence de la recherche de nouveaux financements ? La coordination nationale, qui mène l'évaluation, doit tenir ses délais, faire en sorte d'avoir une vision stratégique et nationale. Ce point de vue national ne risque-t-il pas d'offrir une évaluation harmonisée, qui ne permette pas de valoriser la richesse des particularités locales ? La question m'a été régulièrement posée. Pour limiter ce risque, la coordination doit avant tout mobiliser les acteurs, en faisant preuve de pédagogie et de persévérance, afin de prendre en compte les particularités locales et les besoins de chacun. A noter que l'évaluation d'impacts est un sujet complexe, que les acteurs ont parfois du mal à s'approprier. En somme, ma mission a été un exercice d'équilibre entre intérêt particulier

et intérêt général, au service du crédit de l'évaluation. D'autre part, la mobilisation des acteurs locaux a été complexe à chaque étape du projet, ce qui n'a pas facilité la commande.

De très nombreuses questions ont guidé mon travail. Comment allier les intérêts des multiples échelles d'action ? A quel point est-ce complexe de mener une évaluation participative à l'échelle nationale ? Comment expliquer cette faible mobilisation ? Quels en sont les conséquences sur l'évaluation ? Quels en sont également les effets sur les relations avec la coordination nationale ? En quoi cela met la coordination nationale en difficultés ? La principale problématique est de comprendre les tenants et les aboutissants de l'articulation des échelles d'actions locale et nationale des CJS, à travers le projet d'évaluation d'impacts. Celle-ci n'est pas sans effets, tant sur la démarche que sur les résultats, et va même au-delà du projet. J'ai donc choisi d'axer ce rapport réflexif, sur l'analyse de l'articulation des échelles d'action nationale et locale, à travers ma mission de mise en place de l'évaluation d'impacts. Mon regard s'est très rapidement porté sur cette question et m'a tenu à cœur. J'ai constaté qu'il fallait toujours prendre en compte l'intérêt des acteurs locaux, par ailleurs très diversifiés. Cela était un sorte de nœud entre le fait qu'il faille avancer relativement vite faute de temps, et le fait qu'il était primordial de faire participer les acteurs à l'évaluation pour que celle-ci ait du sens. D'autre part, j'ai trouvé réponses à des questions que je me posais depuis plusieurs années, à travers mes diverses expériences bénévoles et professionnelles, et ce dans des contextes très divers.

L'élaboration de ce rapport réflexif a été possible grâce à plusieurs entretiens (avec des chercheurs qui ont travaillé sur les CJS et l'ESS en général, quelques acteurs des CJS, la coordination nationale ; cf. annexe), la rédaction d'un carnet de bord qui m'a permis de recueillir mes observations et mes impressions (lors des réunions, des points hebdomadaire avec ma tutrice de stage, de groupe de travail, etc.), et à une revue de littérature.

La réflexion sera organisée en trois parties. Dans un premier temps, il s'agira de comprendre de manière plus détaillée le contexte de l'évaluation, à savoir le système d'acteurs multi-scalaire confronté à des enjeux organisationnels et financiers. La seconde partie concernera la mise en œuvre de l'évaluation : le débat public, les attentes des acteurs et les choix méthodologiques de la coordination nationale. Enfin, nous étudierons la dimension participative du projet, en analysant les difficultés d'articulation des échelles d'action comme nœud dans la démarche évaluative et au-delà.

1 UN SYSTEME D'ACTEURS MULTI-SCALAIRE CONFRONTE A DES ENJEUX DETERMINANTS D'UN POINT DE VUE ORGANISATIONNEL, STRUCTUREL ET FINANCIER.

Afin de comprendre les tenants et les aboutissants du projet d'évaluation d'impacts, et avant d'exposer ma prise de recul sur mes missions, il convient de bien comprendre le contexte dans lequel j'ai été plongée ainsi que la position que j'ai eu à tenir au sein de la coordination nationale. Ainsi, cette première partie exposera brièvement l'histoire du projet CJS, l'actuelle organisation du système d'acteurs ainsi que les principaux enjeux que j'ai dû avoir à l'esprit tout au long de ma mission.

1.1 Importation et expérimentation du projet CJS en France

1.1.1 Un concept québécois importé par le groupe des fondateurs

Projet québécois, le concept CJS appartient à la Fabrique entrepreneuriale, qui assume la coordination du soutien à l'implantation des CJS au Québec et à travers le monde, soit pour le moment au Canada et en France¹³. La Fabrique a déposé la marque CJS et reste dépositaire du concept. L'importation du modèle en France est le fruit d'une rencontre entre Katherine Roy, coordinatrice des CJS au Québec, et d'un groupe d'acteurs de l'ESS bretonne, à l'occasion du Forum International de l'ESS (FIESS) à Montréal qui s'est tenu au Québec en octobre 2011¹⁴. Ce groupe compte cinq membres : Nelly Lechaplain, Grégory Huchon, Laurent Prieur, Emmanuelle Rousset et Dominique Babilotte. Leur objectif était de « *nourrir une réflexion sur l'émergence et la formation de nouveaux leaders ou dirigeants de l'ESS* »¹⁵. Cette rencontre fut assez rapidement fructueuse, « *les CJS répondent en tout point à la problématique de travail : sensibiliser des jeunes, à l'entrepreneuriat coopératif et ESS, par des mises en situation concrètes* »¹⁶. De retour en France, le groupe prend connaissance de l'existence d'une « *expérimentation d'une CJS à Châtellerauld portée par la Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) locale (ASCEASCOP) en lien avec le Conseil Régional Poitou-Charentes et Katherine Roy* »¹⁷.

¹³ Déléguée générale des CJS, octobre 2017.

¹⁴ Rospabé Sandrine, entretien, novembre 2017.

¹⁵ Poisson Alice, « Note historique des CJS », 2017.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

Le projet commença à prendre forme suite aux rencontres avec ces derniers, au recueil d'informations et à la réflexion menée par les initiateurs durant l'année 2012. A la base, il s'agissait d'un projet à l'échelle bretonne uniquement. Le projet d'expérimentation régionale est présenté en décembre 2012, notamment auprès des « *partenaires publics, les CAE, les pôles, les réseaux d'éducation populaires et la CRESS* »¹⁸. Les différents principes sont les suivants : « *Les CJS deviennent une action prioritaire de la Stratégie régionale ESS pilotée par Coopérer Pour Entreprendre, avec le soutien de la CRESS ; les CJS doivent rester un projet d'éducation à l'entrepreneuriat pour des mineurs et non d'insertion. Le modèle breton des CJS pourrait reposer sur un triptyque : CAE, pôle ESS, structure jeunesse - éducatif pop* »¹⁹.

Il est important de noter que chacun des membres du groupe fondateur a endossé un rôle dans le projet. Nelly Lechaplain a pris la tête du projet en devenant déléguée générale. Dominique Babilotte était à cette époque président du réseau national Coopérer pour entreprendre²⁰. Grégory Huchon était directeur de la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire (CRESS). Emmanuelle Rousset dirigeait le pôle de développement ESS du pays de Rennes « Réso solidaire »²¹. Aujourd'hui, alors que Grégory Huchon et Emmanuelle Rousset ont pris leurs distances vis-à-vis du projet²², Laurent Prieur s'est attelé à porter d'autres types de coopératives éphémères. Le comité fondateur se fonde aujourd'hui dans le comité de pilotage national, qui réunit les cinq fondateurs et les têtes de réseau CPE. Ce comité a pour mission de mettre sur pied la stratégie de développement et de pérennisation du projet. Il est le premier responsable du devenir des CJS en France.

En conclusion, et pour résumer le processus d'importation du projet en France, dont l'analyse sera poursuivie par la suite, voici un récapitulatif des différentes phases jusqu'à aujourd'hui²³ :

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Déléguée générale des CJS, octobre 2017.

²¹ Rospabé Sandrine, entretien, novembre 2017.

²² Déléguée générale CJS, janvier 2018.

²³ Coordination nationale des CJS, « *note historique des CJS* », 2018.

Octobre-Décembre 2011	La découverte
Décembre 2011-Décembre 2012	La définition du modèle breton de CJS
2013-2014	La phase expérimentale
2015 à aujourd'hui	Vers le changement d'échelle*
Aujourd'hui	Pérennisation du projet *

Principales étapes de la mise en place des CJS en France

Source : note historique des CJS

*Ces éléments seront présentés ultérieurement.

1.1.2 La convention comme cadre

L'utilisation du concept, y compris durant la phase d'expérimentation, est formalisée par la signature d'une convention de partenariat et de transfert de savoir-faire entre la Fabrique entrepreneuriale au Québec et Coopérer pour entreprendre (CPE). Ainsi, CPE s'est engagé à faire respecter le cahier des charges qui régit les règles de déploiement de la marque afin de ne pas faire évoluer le modèle, notamment à travers l'utilisation des outils pédagogiques mis en place par La Fabrique²⁴. Cette convention établit les relations de travail entre la France et le Québec. Une cotisation est payée chaque année à La Fabrique, un bilan des activités est également réalisé. Les deux bords échangent régulièrement afin de mutualiser les informations et de s'enrichir de leurs expériences afin de répondre aux problématiques rencontrées et d'améliorer les outils à disposition²⁵.

La convention est la base du projet CJS, la condition de son existence et de sa mise en place. Le rôle du comité fondateur français a été d'adapter le concept et de trouver les moyens d'essaimer le dispositif sans le dénaturer. Aujourd'hui, comme nous le verrons par la suite, l'ensemble des acteurs s'engage à en respecter les limites. Cela pose la question de la confiance du Québec envers les acteurs français, de la coordination française envers les porteurs de projets et plus généralement de la confiance entre l'ensemble des acteurs. Il convient d'interroger la rigidité de ce cadre conventionnel, la souplesse du modèle. J'ai pu observer que cela est source de débats : certains acteurs considèrent que ce cadre est facilitateur pour la mise en place d'un projet CJS, d'autres le trouvent limitatif. De manière

²⁴ Coordination nationale des CJS, octobre 2017.

²⁵ Ibid.

générale, cela fait écho à la problématique de la norme, et plus précisément à la créativité que celle-ci peut tout de même permettre. Cela semble important face à des acteurs qui prônent l'innovation sociale.

1.1.3 Enjeux de l'importation

Quelle que soit la position tenue dans le débat sur le cadre du projet, il est incontestable que le comité fondateur a dû réfléchir aux modalités d'adaptation du concept au contexte français, dès les débuts de l'expérimentation dans les premières CJS bretonnes.

En premier lieu, la question de la transférabilité du projet met en exergue la confrontation entre deux cultures différentes. Issue du milieu de la promotion de la santé, la transférabilité est « *la mesure dans laquelle l'effet d'une intervention dans un contexte donné peut être atteint dans un autre contexte* »²⁶. Comment sont prises en compte les différences culturelles ? Alors que La Fabrique fête en 2018 les 30 ans des CJS au Québec, il convient de souligner que le concept s'ancre parfaitement dans la culture communautaire. En France, la culture communautaire est très peu présente, il s'agit davantage d'une culture territoriale. Aujourd'hui, après quelques années de pratique, le bilan des CJS le démontre bien : les CJS émanent du territoire et non de la communauté²⁷. Cette différence culturelle est sans doute la base de l'adaptation des CJS en France.

Selon Fransez Poisson, de réels travaux d'adaptation ont été menés sur les axes pédagogiques, contractuels et l'organisation du système d'acteurs. Concernant le cadre pédagogique, des outils de formation ont été mis en place en France. Le principal outil est le guide de formation des animateurs français. Bien que ces outils soient conformes à la convention de partenariat, ils n'en sont pas moins adaptés aux spécificités françaises²⁸. D'autre part, les cadres législatifs relatifs au droit du travail des mineurs sont différents entre la France et le Québec. Les CJS québécoises accueillent des jeunes de 12 à 17 ans, cela n'a pas été possible en France²⁹. Il n'a pas été aisé d'adapter le cadre du dispositif, le résultat de l'adaptation pose toujours quelques questions à certains acteurs³⁰. Pour le

²⁶ Cambon Linda et al, « Un outil pour accompagner la transférabilité des interventions en promotion de la santé : ASTAIRE », Santé Publique 2014/6 (Vol. 26), p. 783-786.

²⁷ Groupe de travail « coopératives éphémères », février 2018.

²⁸ Poisson Fransez, entretien, janvier 2018.

²⁹ Coordination nationale des CJS, novembre 2017.

³⁰ Carnet de bord, novembre 2017.

moment, les coopérants sont soumis au contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE), qui permet de légaliser l'employabilité des mineurs entre 16 et 18 ans³¹. Enfin, le système d'acteurs a sans doute été l'axe le plus complexe à adapter³². Nous l'étudierons par la suite, les enjeux autour de celui-ci sont nombreux et plus ou moins complexes. Cependant, le système actuel, structuré au fur et à mesure des cinq années du projet, a permis de mettre en place une cinquantaine de CJS, bien au-delà de la région Bretagne. A noter que les acteurs locaux expriment une certaine exigence vis-à-vis de l'adaptation du concept en France. Par exemple, en Nouvelle Aquitaine, le dernier comité régional en 2017 a souligné que des adaptations sont encore à mener, notamment afin de laisser davantage de place aux territoires. Une tension est clairement perceptible entre les échelles nationale et locale à ce sujet.

1.2 Une évolution rapide du projet qui a mené à la mise en place d'un système d'acteurs complexe

Le schéma ci-dessous illustre le système d'acteurs actuellement en place. Un système d'acteurs est ici considéré selon la définition de Erhard Friedberg comme : «*système d'action collective organisée*»³³. J'ai pu constater que les différents acteurs du projet peuvent être associés à quatre échelles d'actions distinctes : internationale (la Fabrique), nationale (la coordination nationale, les fondateurs, le réseau Coopérer pour entreprendre, les formateurs des animateurs, certains partenaires), régionale (les relais régionaux de développement, certains partenaires), locale (les coopérants, les animateurs, le comité local, les clients de la CJS, certains partenaires). L'objectif sera ici de démontrer que les acteurs ont une vision du projet relativement propre à leur échelle d'action ; que les interactions entre celles-ci ne sont pas forcément homogènes et qu'il est ainsi peu aisé de se positionner face aux visions et aux intérêts de chacun. Ce dernier élément a été une source de questionnements importante tout au long de ma mission, d'autant plus que ce système se veut horizontal, dans le respect des principes coopératifs.

³¹ Déléguée générale des CJS, octobre 2017.

³² Carnet de bord, novembre 2017.

³³ Friedberg Erhard, *Le pouvoir et la règle Dynamique de l'action organisée*. Sociologie Seuil 1993.

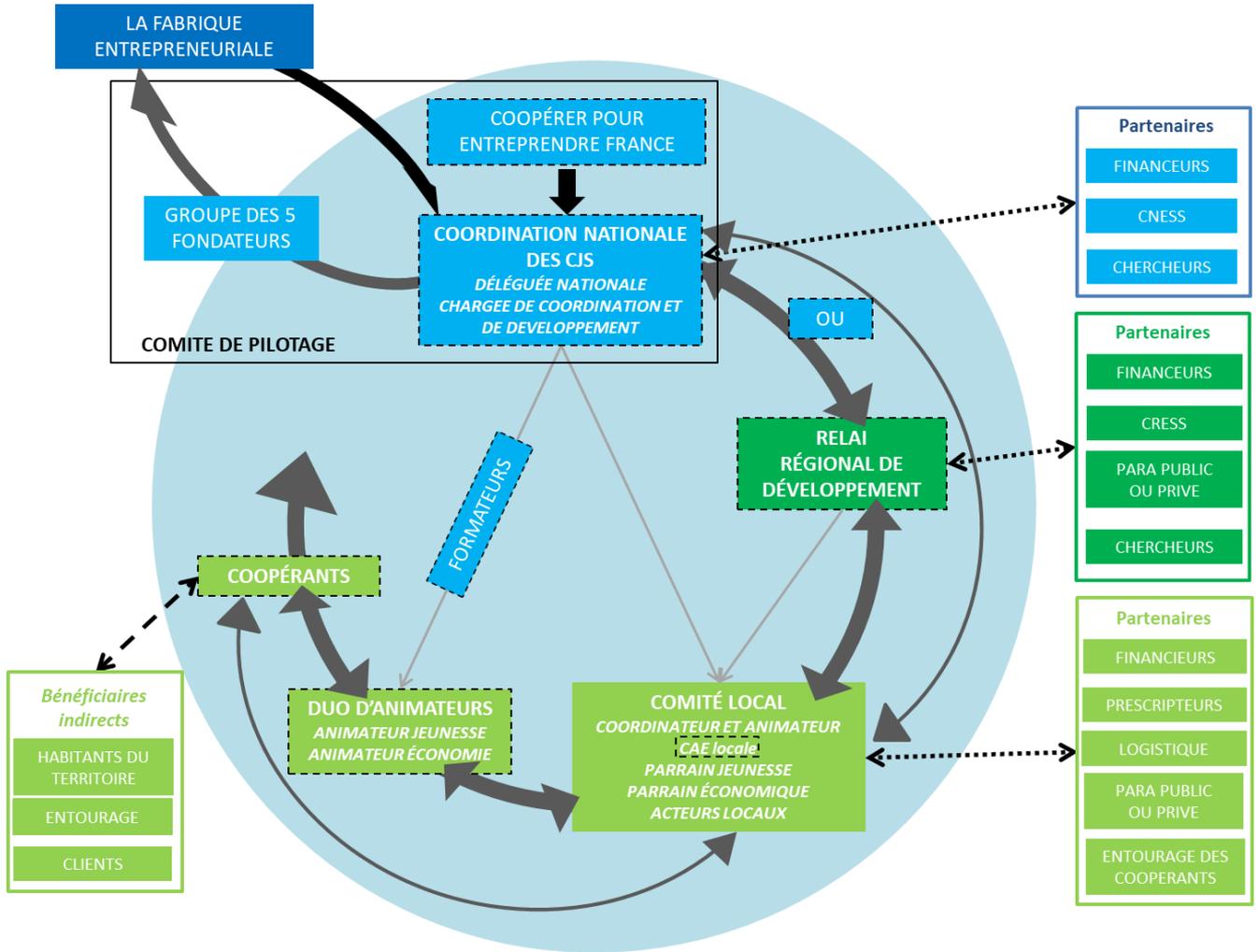


Schéma représentant le système d'acteurs du projet CJS.

Source : réalisation personnelle.

1.2.1 Clarification de la position de la coordination nationale au sein de ce système.

De 2012 à 2017, phase de l'expérimentation du modèle en France, CPE a couvé le projet dans son laboratoire de recherches en hébergeant la coordination nationale. Nelly Lechaplain a pris la tête du projet et en a défendu l'autonomie au sein de CPE. Aujourd'hui, les membres de la coordination nationale, Nelly Lechaplain (déléguée générale) et Emma Dorenlor (chargée de développement et de coordination) sont salariées de CPE. Elles se donnent pour missions, sous la houlette de la Fabrique entrepreneuriale et du comité de pilotage des CJS: de porter le développement et participer à la reconnaissance du modèle CJS en France ; d'accompagner les comités locaux (porteurs locaux des projets CJS) dans la mise sur pied, le développement et à la consolidation des CJS ; d'outiller et former les comités locaux, proposer les ressources nécessaires à l'implantation des CJS ; de représenter les CJS auprès des partenaires ; de favoriser les échanges entre les différents projets CJS et animer la communauté CJS ; de capitaliser en menant des évaluations ; de trouver des financements : élaboration du modèle économique, prospection, gestion des relations partenariales, suivi des dossiers³⁴.

Le réseau CPE porte donc les moyens opérationnels, les financements et les salariés (cf. encadrés sur le schéma). Celui-ci a donc aussi le monopole sur le projet vis-à-vis des autres réseaux de CAE. Cela semblait assez confortable pour la phase d'adaptation du modèle et son expérimentation. Bien que CPE soit le premier réseau de CAE, en termes de nombre de coopératives, celui-ci ne couvre pas l'ensemble du territoire français³⁵. Rien que pour cette raison, le mouvement CJS aurait tout intérêt à pouvoir être hébergé au sein des autres réseaux. Aujourd'hui, alors que la phase d'expérimentation laisse place à celle de la pérennisation, il semblerait que ce monopole pose question. Ainsi, alors que le mouvement CJS se structure en association, des débats sont en cours sur le positionnement de CPE³⁶.

Par ailleurs, la coordination nationale se positionne comme le pivot entre La Fabrique entrepreneuriale, le comité de pilotage national et les acteurs locaux (représentés - s'ils sont trop nombreux dans une région - par le relai régional de développement (RRD)). Un travail régulier est opéré avec la Fabrique afin d'échanger principalement sur les outils pédagogiques proposés et les retours d'expériences. En ce sens la relation entre les deux

³⁴ Coordination nationale des CJS, « Guide de formation des animateurs 2017 », 2017.

³⁵ <https://www.cooperer.coop/les-cae-en-bref/>, consultée le 12/03/2018.

³⁶ Carnet de bord, janvier 2018.

entités relève du partenariat. Le rôle de la coordination nationale est de rendre transposable au local les décisions prises par le comité de pilotage, dont les membres ne sont pas en contact avec l'échelle locale. Enfin, dans la mesure où le nombre de CJS est passé de trois lors de la saison 2012 à quarante-huit en 2017, le nombre de porteurs de projets a explosé à l'échelle locale. Face à cette démultiplication, la coordination nationale devient un acteur fondamental afin de préserver la philosophie du projet. Il convient de s'interroger sur la position de garde-fous de la coordination, tiraillée entre les intérêts de chacun, notamment les siens.

1.2.2 Organisation de l'échelle locale

Que la CJS soit créée dans un territoire rural, urbain, ou quartier politique de la ville, le système d'acteurs mis en place doit avoir la même base. En effet, le projet doit être porté par un comité local (aussi appelé porteur de projet), celui-ci : lance l'initiative localement ; prépare l'implantation de la CJS (dont la recherche de financement) notamment en fixant des objectifs communs et en s'adaptant aux besoins du territoire; entretient la motivation et l'engagement des membres du comité ; soutient les animateurs ; appuie les jeunes dans leur démarche³⁷. A noter que les objectifs du comité local sont plus ou moins ambitieux selon les comités locaux, ce qui crée tout de même une diversité de projets lors de chaque saison³⁸.

Sa composition est la suivante : un animateur-coordonateur, une CAE, un parrain économique, un parrain jeunesse ainsi que potentiellement des acteurs du territoire de types public, parapublic ou privé³⁹. Le nombre exact de personnes est variable selon les projets, et un comité ne s'occupe que d'une seule CJS⁴⁰. La coordination et l'animation sont souvent prises en charge par le pôle de développement de l'ESS situé dans le territoire, si un tel pôle existe. La CAE, appartenant toujours au réseau CPE, s'attèle à tester la validité du projet, porter juridiquement et financièrement la CJS, assumer sa

³⁷ CJS, « Guide des comités locaux 2017 », 2017.

³⁸ Plaindoux Amandine, Volat Geoffrey, « Engagement, citoyenneté et développement : comment former à l'économie sociale et solidaire ? », Axe 5. Former à l'ESS, former à la citoyenneté et à la démocratie ? XVIIe Rencontres du RIUESS, 2017. P5.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ CJS, Bilan régional Bretagne 2017.

gestion comptable, sociale et fiscale, et à encadrer l'animation⁴¹. Le parrain économique est la plupart du temps la CAE ou alors un acteur économique du territoire. Le parrain jeunesse est quant à lui une structure jeunesse (association, centre social ou service jeunesse etc.). Le rôle des parrains est d'accompagner les animateurs dans leurs domaines respectifs. Enfin, ce comité est étroitement lié aux différents types de partenaires : financiers, prescripteurs, logistique, acteurs du territoire etc.⁴²

Un projet CJS ne pourrait pas voir le jour sans le comité de pilotage, ni l'engagement de deux animateurs, tant au sens de l'implication personnelle qu'au sens administratif. Embauchés par la CAE, les animateurs sont également associés à la fin du montage de la CJS, notamment en recrutant les coopérants. Concrètement, leur rôle est d'encadrer les jeunes coopérants, de les accompagner dans la gestion de la CJS. Ils ne font pas partie du comité local mais doivent normalement travailler avec lui tout au long de l'été. Il est a priori plus aisé de recruter un animateur jeunesse qu'un animateur économie ce qui peut créer des binômes qui ne se complètent pas toujours très bien⁴³.

Une CJS n'existerait pas sans coopérants, ces jeunes de 16 à 18 ans issus du bassin de vie de la coopérative⁴⁴. Les jeunes apparaissent en bout de chaîne comme l'illustre le schéma (cf. p17). Celui-ci indique aussi que la boucle des CJS ne soit pas bouclée dans la mesure où les jeunes n'ont pas affaire aux acteurs nationaux. Leurs principaux interlocuteurs sont leurs animateurs, qui les représentent le cas échéant auprès de la coordination nationale. Dans une moindre mesure, le comité local peut aussi être un intermédiaire, cela dépend du fonctionnement établi au sein de la CJS⁴⁵. L'investissement du comité local est surtout effectif au cours de la phase de montage de la CJS. Il est fréquent que celui-ci ne soit plus incarné que par un seul membre durant l'été, notamment car les membres investis prennent congés⁴⁶. Cela peut être mal vécu par les animateurs, parfois démunis face à la masse de travail et à des connaissances approximatives, notamment en matière économique⁴⁷.

⁴¹ Ibid.

⁴² CJS, « Guide des comités locaux 2017 », 2017.

⁴³ CJS, Bilan régional Bretagne 2017.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Coordination nationale des CJS, novembre 2017.

⁴⁶ CJS, Bilan régional Bretagne 2017.

⁴⁷ Coordination nationale des CJS, novembre 2017.

Souvent oubliés dans les analyses du projet, bénéficiaires indirects de celui-ci, l'entourage des coopérants se mobilise pourtant pour que la CJS prenne vie, particulièrement en milieu rural, et ponctuellement, comme aux festivités de clôture, pour les milieux urbains⁴⁸. Les parents sont d'ailleurs les premiers prescripteurs de l'expérience⁴⁹.

1.2.3 Dynamique locale et liens partenariaux : une spécificité des CJS

En réunissant à travers le comité local des acteurs qui n'ont pas nécessairement pour habitude de travailler et de collaborer ensemble (structures jeunesse, réseaux de l'ESS, collectivités, entreprises, citoyens, etc.), un projet CJS a une dimension partenariale locale indéniable⁵⁰. Le projet ne pourrait pas voir le jour sans une forte mobilisation partenariale. Les clients eux-mêmes pourraient être considérés comme des partenaires, garants du succès de la coopérative. Il arrive d'ailleurs que les pouvoirs publics locaux, membres du comité local, soient les premiers clients. Les autres clients, tels que les entreprises locales ou même les habitants, envisagent souvent le contrat comme un acte citoyen⁵¹.

La diversité du type d'acteurs investis dans une CJS varie selon la mobilisation qui a pu être menée localement. Le projet CJS est un projet avant tout local. En s'adaptant aux besoins et aux spécificités du territoire dans lequel le projet prend vie, celui-ci contribue au développement local. En effet, l'essaimage des CJS multipliant les projets, une perception du projet et un langage commun entre tous les acteurs est de plus en plus complexe à entretenir (cf. 3.3).

1.2.4 Relation(s) avec les responsables du projet

Le schéma (cf. p.17) illustre le fait que le projet CJS se décline sous différentes échelles. Comme évoqué au cours des lignes précédentes, la multiplication des acteurs locaux complexifie les missions de la coordination nationale. Dans l'optique de simplifier les échanges entre les échelles, le comité de pilotage national a ainsi décidé de créer en 2016 une nouvelle échelle : l'échelle régionale. Cette échelle est incarnée à travers le poste

⁴⁸ CJS, Bilan régional Bretagne 2017.

⁴⁹ Coordination nationale des CJS, « Rapport de l'enquête coopérants 2017 », 2017.

⁵⁰ Rospabé Sandrine, Maunaye Emmanuelle, Le Breton Hélène, « Les coopératives jeunesse de services importées du Québec. Pour un rapprochement des acteurs « économiques » et « éducatifs » de l'ESS ? », REUMA, 2017/2 (N° 344), p. 89-103.

⁵¹ Carnet de bord, octobre 2017.

de relai régional de développement (RRD)⁵². Un RRD est employé par CPE ainsi que par la CRESS au sein de laquelle il est implanté⁵³. En instaurant une nouvelle échelle de gestion du projet, la coordination nationale espère créer une proximité intra-régionale en positionnant le RRD comme intermédiaire entre elle et les acteurs locaux.

Les missions d'un RRD sont les suivantes : promouvoir les CJS dans sa région ; accompagner l'émergence et contribuer à la mise en place de comités locaux ; co-animer les formations (comités locaux et animateurs) en lien avec la coordination nationale ; animer la communauté CJS régionale ; évaluer le projet ; veiller à l'intégrité du projet éducatif et au respect des objectifs des CJS tels que défini dans le cahier des charges CJS⁵⁴. Bien que cette nouvelle échelle permette d'instaurer un minimum de cohésion et facilite les échanges des acteurs locaux avec la coordination nationale, l'inconvénient majeur est bel et bien l'établissement d'une distanciation entre local et national. Cette problématique sera développée par la suite. Par ailleurs, la définition du RRD n'est pas évidente, à partir de combien de CJS est-il utile de créer ce poste ?

1.3 Les enjeux actuels

1.3.1 Une restructuration du système d'acteurs nécessaire face à l'essaimage exponentiel des CJS.

Depuis 2013, le nombre de porteurs de projets a explosé à l'échelle locale⁵⁵. La récurrence d'une CJS d'année en année est fluctuante selon les territoires. Certains territoires ne s'y sont initiés qu'une seule fois, alors que d'autres s'y attèlent depuis cinq ans. Dans la mesure où le projet était en cours d'adaptation, ces territoires ont dû suivre les nouvelles règles et faire preuve de flexibilité face aux disfonctionnements⁵⁶. La conséquence actuelle est que certains acteurs expriment de plus en plus leur essoufflement. C'est par exemple le cas des CAE, qui n'arrivent plus à assumer l'ensemble des tâches qui leur incombent vis-à-vis des CJS⁵⁷. Cet essoufflement est entendu par la coordination

⁵² Coordination nationale des CJS, novembre 2017.

⁵³ Bilan régional Pays-de-la-Loire, 2017.

⁵⁴ CJS, « *Guide de formation des animateurs 2017* ». 2017.

⁵⁵ Coordination nationale des CJS, 2017.

⁵⁶ Carnet de bord, décembre 2017.

⁵⁷ Bilan Nouvelle Aquitaine, 2017.

nationale. Deux études sont menées, en Bretagne et en Pays-de-la-Loire afin de restructurer le système d'acteurs. Il semble que leurs résultats pourraient aboutir à des préconisations nationales⁵⁸. D'autre part, l'augmentation du nombre d'acteurs et la création de nouvelles échelles complexifient le système d'acteurs. La conséquence directe semble être que les acteurs se connaissent moins⁵⁹ (cf. 3.2.1).

Enfin, le projet CJS est actuellement victime d'un manque de visibilité à l'échelle nationale vis-à-vis d'autres dispositifs⁶⁰. Cela peut s'expliquer par la difficile émergence d'une communauté CJS, par le fait que les acteurs ne fassent pas réellement mouvement. Révélateur d'un problème d'articulation entre national et local cela est un véritable enjeu. La coordination nationale a conscience qu'il est nécessaire de fédérer d'avantages les acteurs afin de donner de la force au projet, de le faire connaître et de partager ses valeurs. Actuellement, la communauté est composée essentiellement des salariés (coordination nationale, RRD et formateurs). La création d'une communauté est difficile à mettre en place et relève d'une mission nationale. D'une part, cela doit faire face à la multiplication des territoires, des acteurs qui ne se connaissent pas en raison notamment d'un éloignement géographique. D'autre part, il faut tenir compte du renouvellement des coopérants et des animateurs chaque année, Concrètement, peu de choses sont faites afin de garder le contact des coopérants et des animateurs, ou de leur permettre de s'investir à la suite de leur premier engagement⁶¹. Lors des dernières rencontres nationales, les coopérants ont clairement fait part de leur frustration à ce sujet.

1.3.2 L'avenir du projet en proie au changement de paradigme financier

Afin de mieux comprendre les enjeux financiers propres aux CJS, il convient avant tout d'étudier le modèle économique en s'attardant particulièrement sur les différents modes de financements dont disposent les divers acteurs.

Les financements sont distincts selon les échelles d'action. A l'échelle nationale, les principaux fonds proviennent de la fondation la France s'engage, du Fond Social Européen (FSE)⁶², et des fonds destinés à la Politique de la ville gérés par le Commissariat

⁵⁸ Bilan régional Bretagne, 2017

⁵⁹ Carnet de bord, janvier 2018.

⁶⁰ Coordination nationale des CJS, 2017.

⁶¹ Ibid.

⁶² Coordination nationale des CJS, octobre 2017.

Général à l'Égalité des Territoires (CGET)⁶³. Cela permet de financer les frais de fonctionnement, les formations des animateurs et des comités locaux, les outils de communication⁶⁴. Les programmes de financement de la France s'engage et du Fond Social Européen prendront fin d'ici la fin de l'année 2018. Leurs objectifs étaient de permettre le changement d'échelle du projet, et ainsi de lui donner de la visibilité à l'échelle nationale. Dans la mesure où le changement d'échelle a été opéré, ceux-ci ne pourront pas être sollicités à nouveau⁶⁵.

A l'échelle locale, les porteurs de projet CJS sont chargés de trouver eux-mêmes leurs financements. Il s'agit de l'une des missions de la CAE. Les principaux modes de financements sont les subventions publiques ou bien les dotations privées issues de fondations (assurances, banques, mécènes). La CAF et la Caisse des dépôts sont d'autres financeurs, ce dernier uniquement pour les CJS mises en place dans les Quartiers Politique de la Ville. Le modèle de financement est très fluctuant selon les projets. Cependant, il permet toujours de subvenir aux éléments budgétaires suivants : salaires des deux animateurs, loyer du local (bien que celui-ci soit souvent mis à disposition), outils de communication (bien que beaucoup soient donnés par la coordination nationale), frais d'adhésion au projet CJS (recouvrant les outils et la formation dispensée par la coordination nationale)⁶⁶.

Compte tenu de la complexité du modèle, les enjeux sont à relier étroitement à ceux du système d'acteurs. En dehors du contexte de réduction budgétaire, les porteurs de projet sont confrontés à différents enjeux organisationnels. Les comités régionaux 2017 ont révélé des difficultés de mutualisation des informations relatives aux financements. D'autre part, puisque les fonds publics s'amenuisent, les acteurs d'autres dispositifs jeunesse font appel aux mécènes. Il est donc nécessaire que les CJS soient visibles dans le paysage budgétaire afin que les porteurs de projet puissent prétendre eux-aussi aux financements⁶⁷. Actuellement, cela peut mettre les CAE en difficultés de fonctionnement en raison de la nécessité d'avance sur trésorerie⁶⁸. D'autre part, j'ai pu observer que les

⁶³ <http://www.cget.gouv.fr/le-cget/missions>, consultée le 19/12/2017.

⁶⁴ Déléguée générale des CJS, octobre 2017.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Bilan régional Bretagne, 2017.

⁶⁷ Déléguée générale des CJS, 2017.

⁶⁸ Bilan régional Nouvelle Aquitaine 2017.

acteurs locaux tentent parfois de faire appel à la coordination nationale pour le financement des CJS 2018, ce à quoi cette dernière ne peut répondre favorablement.

De manière générale, l'économie sociale et solidaire est confrontée à deux phénomènes intrinsèquement liés : faire face aux restrictions budgétaires et faire reconnaître leur utilité sociale. Le projet CJS est donc concerné par les problématiques actuelles de privatisation des financements. Cette privatisation des ressources financières du secteur associatif et de l'ESS est reconnue. Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog parlent d'une « *privatisation croissante des ressources de ce secteur qui voit [...] se transformer les modalités du financement public avec la baisse des subventions et l'explosion des commandes publiques. Ces transformations impactent le développement du secteur en développant son rôle d'instrument de mise en œuvre des politiques sociales et en sélectionnant les objectifs de ces politiques en fonction de la solvabilité de leurs publics* »⁶⁹. Les acteurs locaux sont donc clairement confrontés à ces changements, et ce de manière accrue au fil des saisons CJS. D'autre part, le fait de devoir faire reconnaître l'utilité sociale des CJS est étudiée par Florence Janie-Catrice : « *Les associations devaient désormais faire la "preuve" d'une contribution spécifique, en d'autres termes, d'une utilité sociale qui, en outre, n'entraverait pas la concurrence sur le "marché"* »⁷⁰. Cela justifie pleinement ma mission d'évaluation d'impacts. A noter que les termes « impact social » et « utilité sociale » sont du même acabit⁷¹.

Pour résumer, les enjeux sont de plusieurs ordres. Le premier est de faire face à la privatisation des financements dans une logique de mise en concurrence des porteurs de projets. Le second est de communiquer sur les différents modes de financements possibles afin d'accroître les possibilités de financement de chaque projet. Compte tenu du contexte général, il est nécessaire d'opérer un tournant en s'orientant vers les fonds privés. Cela n'est pas sans poser de questions éthiques aux acteurs de l'ESS, et en l'occurrence à ceux des CJS, la déléguée générale en premier lieu⁷².

⁶⁹ Prouteau Lionel, Tchernonog Viviane, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, 2017/3 (N° 163), p. 531-542.

⁷⁰ Jany-Catrice Florence et al., « Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire » *Alter guide*, Corus ESS, 2014.

⁷¹ <http://entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/mesurer-son-impact-social>, MOOC suivi en octobre 2017.

⁷² Carnet de bord, janvier 2018.

2 MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION D'IMPACTS DES CJS

Après avoir explicité le contexte général de ma mission et compris les problématiques que j'ai dues avoir à l'esprit tout au long de mon stage, il convient de nous intéresser plus spécifiquement au projet d'évaluation en tant que tel. Cette deuxième partie explicitera le cadre et la méthodologie adoptée, en gardant à l'esprit ma problématique d'articulation des échelles d'action locale et nationale.

2.1 Une évaluation très attendue mais complexe à mettre en place

2.1.1 Demande de retours sur les résultats aux échelles nationale et locale

Comme me l'a souligné Nelly Lechaplain lors de mon entretien de motivation, les CJS ne peuvent pas échapper à l'évaluation d'impacts. Pourquoi évaluer les impacts ? Selon l'Avise⁷³, les principales raisons sont : « *convaincre les financeurs ou rendre des comptes, développer et enrichir ses partenariats, améliorer ses pratiques, nourrir les décisions stratégiques, défendre son modèle via le lobbying et la communication ciblée au grand public* »⁷⁴. Convaincre les financeurs est la raison fondamentale de l'évaluation d'impacts des CJS. La nécessité de ce projet fait l'unanimité, en interne comme en externe. Les réunions auxquelles j'ai assisté tout au long de cette immersion l'ont toujours prouvé, l'ensemble des acteurs est demandeur des résultats. Les enjeux de ma mission étaient donc importants du point de vue du financement et de surcroît de la pérennisation du projet.

La demande émane d'une nécessité externe, compte tenu du contexte et de la concurrence vis-à-vis des financements (cf. 1.3.3). Le paradigme actuel est celui des évaluations d'impacts. Les financeurs et potentiels financeurs, qu'ils soient publics ou privés, réclament l'évaluation⁷⁵. En interne, je peux ici présenter une sorte de typologie des besoins identifiés. A l'échelle locale et régionale, les acteurs, notamment les financeurs, ne remettent pas en question l'efficacité du projet mais souhaitent être confrontés à des résultats quantitatifs et qualitatifs. Simon Careil, coordinateur des CJS de Loire-Atlantique pour le compte de la CAE l'Ouvre-Boîte 44, m'a expliqué qu'il est nécessaire de construire

⁷³ Agence d'ingénierie pour développer l'ESS en France, créée en 2002.

⁷⁴ <http://entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/mesurer-son-impact-social>, MOOC suivi en octobre 2017

⁷⁵ Carnet de bord, janvier 2018.

un argumentaire précis : « Depuis fin 2016, je m'oriente vers les banques et autres financeurs afin de trouver des financements. Les financeurs sont convaincus mais ont du mal à investir. J'ai peu d'expériences de personnes qui n'y voient pas d'intérêts. Les refus sont rarement par manque d'intérêt mais plutôt en raison des contraintes internes »⁷⁶. Les acteurs nationaux ont quant à eux révélé un besoin de visibilité à l'échelle nationale, notamment face aux autres dispositifs jeunesse. Cela permettrait de convaincre les financeurs nationaux et les porteurs de programmes de financements.

Il est intéressant de constater que quelques initiatives locales ont déjà été mises en place, avant le lancement de l'évaluation nationale. C'est par exemple le cas des CJS de Bégard et de Lannion suite à la demande de l'ADESS Côtes d'Armor (22) ou des CJS d'Auvergne-Rhône-Alpes, suite à la demande de la DRJSCS. En ce sens, l'ensemble des acteurs du projet est demandeur. Pour que chacun puisse en profiter, il est donc nécessaire de mener une démarche nationale afin que tous les acteurs aient une base argumentative, qu'ils pourront approfondir s'ils le souhaitent à leur propre échelle⁷⁷. En ce sens, l'évaluation est sensée unir les acteurs, faire mouvement.

2.1.2 La prise en main de la question par la coordination nationale via l'évaluation d'impacts

Créée en 2015, la coordination nationale impulse l'évaluation d'impacts depuis 2016⁷⁸. Il s'agit d'un organe fondamental en la matière car cela relève de ses missions. Pour rappel, la coordination nationale a notamment pour rôle d'organiser les rencontres entre acteurs à l'échelle nationale, d'évaluer le projet, de mutualiser les informations, de former les animateurs et les comités locaux. En somme, la coordination doit avoir une vision globale sur le projet. Selon plusieurs acteurs interrogés, il est tout à fait logique que la coordination nationale assume ce rôle puisque l'évaluation est une fonction support que celle-ci doit endosser⁷⁹. De surcroît, dans la logique des financements, il est nécessaire que l'argumentaire soit national puisqu'il pourra bénéficier à tous, y compris aux acteurs qui n'auront pas les moyens de mener une évaluation à l'échelle locale. A noter que d'autres

⁷⁶ Careil Simon, CAE L'Ouvre-boîtes 44, entretien dans le cadre des Belles histoires, mai 2018.

⁷⁷ Déléguée générale des CJS, 2018.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ RRD Bretagne, entretien, avril 2018.

dispositifs jeunesse mènent également ce type de démarches, parfois depuis plusieurs années. C'est le cas notamment de la fédération des Junior associations, d'Entreprendre pour apprendre, de l'agence du service civique⁸⁰. Ces évaluations sont portées à l'échelle nationale, par l'organe général de coordination ou les têtes de réseaux. Cela renforce le crédit de la coordination nationale des CJS à porter ce projet d'évaluation à son échelle d'action.

Malgré tout, le portage national n'est pas dénué d'enjeux à la fois scientifiques et politiques. Effectivement, dès le début de ma mission, la déléguée générale m'a indiqué que les rendus devaient adopter une vision servant l'intérêt général, tout en étant consciente qu'il existe certaines particularités à l'échelle régionale⁸¹. L'enjeu est donc d'avoir une vision globale en trouvant un langage commun à tous les acteurs locaux. Il est également important d'avoir à l'esprit que la coordination nationale ne doit, elle-même, pas se distancier de la réalité des territoires en voulant trop généraliser les effets des CJS ou en omettant certaines réalités bien réelles. A Florence Janie-Catrice de nous mettre en garde sur les tensions qui peuvent apparaître lors d'une évaluation : « *Les tensions autour de l'évaluation apparaissent lorsque l'une des parties prenantes s'approprie le droit de définir seule ce qui fait l'utilité sociale, et lorsqu'elle impose une méthode particulière pour mettre celle-ci en valeur. Adopter une méthode d'évaluation en effet revient à chausser des lunettes à focale particulière. Selon le type de lunettes, les observations diffèrent.* »⁸². En ce sens, le rôle de la coordination nationale est de faire consensus malgré les différentes visions des acteurs afin de rendre l'évaluation crédible et appropriable par tous les acteurs qui en auraient besoin.

2.1.3 Débats méthodologiques

Durant les premiers mois de ma mission, j'ai rapidement pu constater que le contexte avait beau inciter à l'évaluation d'impacts, ce n'était pas pour autant que la méthodologie faisait consensus auprès des scientifiques et des acteurs y ayant recours. J'ai commencé ma mission par le suivi d'un MOOC dispensé par l'ESSEC. Celui-ci présentait le principe

⁸⁰ Etat des lieux des évaluations d'impacts, menées par les dispositifs similaires aux CJS. Stage, 2018.

⁸¹ Déléguée générale des CJS, novembre 2017.

⁸² Jany-Catrice Florence et al., « *Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire* » Alter guide, Corus ESS, 2014.

même d'évaluation d'impacts mais aussi la méthode SROI. Cette dernière consiste en somme à monétariser l'action publique en calculant le ratio coûts-bénéfices. A noter que la déléguée générale avait suivi une formation dispensée par l'ESSEC à ce sujet. Cela m'a interrogé sur la dimension politique du projet d'évaluation puisque cette méthodologie me semblait éloignée des méthodologies que j'avais étudié en sciences humaines au cours de mon parcours, et à celles que j'étudierai à l'EHESP. Par la suite, j'ai compris que le SROI n'était pas la seule méthode existante, et surtout qu'il faudrait avoir recours à une méthode plus adaptée aux CJS. Selon l'Avise, la méthode à adopter varie selon l'enjeu de l'évaluation (efficacité, pertinence, efficience ou impact net)⁸³. Ces méthodes sont plus ou moins coûteuses, plus ou moins reconnues et ne vont pas forcément à l'encontre des valeurs portées par les acteurs de l'ESS. Comme le souligne Florence Janie-Catrice : *« l'ESS est marquée par la prégnance et la diversité des démarches d'évaluation interne, ce qui montre qu'engagement militant et auto-évaluation de l'utilité sociale ne sont pas antinomiques, voire peuvent aller de pair »*⁸⁴.

Malgré la diversité des pratiques, il semble que quelques principes soient indispensables à respecter : *« impliquer les parties prenantes, comprendre ce qui change (décrire les effets positifs et négatifs, attendus ou non, comment le changement est créé, valoriser ce qui compte, être réaliste, ne pas surévaluer (évaluer ce qui aurait forcément changé, prendre en compte les autres apports), être transparent sur la méthode de collecte et les sources, vérifier les résultats »*⁸⁵. Transparence, viabilité et crédibilité sont les fers de lance de l'évaluation. De plus, et cela fait écho aux enjeux pour la coordination nationale de mener l'évaluation, la diversité des méthodes entraînent des résultats très différents : *« Le problème n'est pas de savoir si on évalue ou non. Mais de savoir comment on évalue et qui le fait, car les méthodes ont une incidence sur les résultats, et donc sur les enjeux qui sous-tendent l'évaluation (en termes de financement ou encore de contrôle) »*⁸⁶.

⁸³ Avise, « *Petit précis de l'évaluation de l'impact social* ». 2013, p.16.

⁸⁴ Jany-Catrice Florence et al., « *Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire* ». Alter guide, Corus ESS, 2014.

⁸⁵ <http://entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/mesurer-son-impact-social>, MOOC suivi en octobre 2017

⁸⁶ Jany-Catrice Florence et al., « *Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire* ». Alter guide, Corus ESS, 2014.

2.2 Quelle mise en œuvre par les CJS ?

2.2.1 Qui fait quoi ?

Face aux éléments contextuels développés ci-dessus, focalisons-nous désormais sur le positionnement de la coordination nationale, plus précisément sur les choix méthodologiques que j'ai faits avec la déléguée générale. La méthode a été définie de manière itérative de septembre 2017 (formation de Nelly Lechaplain à l'ESSEC) à février 2018, tout au long de la phase de cadrage et de mise en place des outils de l'évaluation. J'ai élaboré une synthèse qui présente nos conclusions et décisions, consultable par tous les acteurs. Les lignes suivantes me permettront de revenir sur chacun des points du cadrage, en veillant à relever les enjeux et les principales problématiques auxquels l'équipe a fait face, notamment au regard de l'articulation des échelles d'action.

Il convient pour commencer de détailler davantage les rôles de chacun. La coordination nationale, précisément la déléguée générale, est porteuse du projet. A l'initiative de l'évaluation, c'est elle qui a effectué les premières recherches méthodologiques et qui a surtout eu le dernier mot sur chaque décision. En ce qui me concerne, j'ai travaillé de pair avec elle. Mon rôle était de mener à bien chaque étape en émettant des propositions, formalisant nos réflexions communes et en veillant à l'objectivité du projet. En somme, ma mission relevait de l'ingénierie de projet, du cadrage à la mise en place des outils d'évaluation. Enfin, Kimso, cabinet de conseil et d'évaluation spécialisé en impact social⁸⁷, se positionnait en appui méthodologique. Ainsi, nous avons mené plusieurs points téléphoniques, d'ailleurs de plus en plus espacés dans le temps, afin d'avoir un avis extérieur.

Dans l'optique de faire participer les acteurs locaux, la déléguée générale a souhaité mettre en place un groupe de travail dédié à l'évaluation. Composé principalement des RRD, d'anciens animateurs, de personnes ayant manifesté un intérêt pour le projet, ce groupe était sensé valider le cadrage de l'évaluation et apporter son expertise vis-à-vis de l'élaboration des outils d'évaluation⁸⁸. Or, celui-ci n'a pas été mis en place, faute de mobilisation, suite à un appel à participation. Je reviendrai par la suite sur les difficultés

⁸⁷ <https://www.kimso.fr/histoire>, consultée le 10/04/2018.

⁸⁸ Carnet de bord, décembre 2018.

posées par le manque de mobilisation des acteurs locaux et sur la dimension participative du projet. Ces éléments m'ont beaucoup interrogé.

Dans ce contexte, l'enjeu de l'objectivité de l'évaluation m'a posé question, et a été débattu avec la déléguée générale au cours de nos séances de travail hebdomadaires. En effet, l'évaluation est portée par la déléguée générale, peu d'acteurs locaux émettent un avis, et aucun organe tel qu'un comité scientifique ne permet d'objectiver la démarche⁸⁹. Difficile de me montrer moi-même objective en ayant une position interne à la coordination. De plus je n'ai pas pu observer une CJS en place puisque je suis arrivée après l'été⁹⁰. Je devais établir mon travail et mon opinion avant tout sur l'expertise des acteurs internes, notamment fondateurs du projet. Quant au rôle de Kimso, cela était uniquement de donner un avis sur la démarche globale. Bien qu'acteur externe, le cabinet ne peut pas être considéré comme facteur d'objectivité.

Les acteurs locaux sont à la fois acteurs et destinataires de l'évaluation, dans la logique participative évoquée ci-dessus et que je développerai par la suite (cf. 3.1).

Les destinataires des résultats sont multiples :

- les financeurs actuels, qu'il faut convaincre de la nécessité de pérenniser le projet ;
- les futurs financeurs, qui doivent comprendre l'intérêt pour eux de s'associer à ce projet ;
- les actuels porteurs de projet, afin de leur permettre de structurer un argumentaire pour convaincre leurs propres partenaires ;
- les futurs porteurs de projet, afin de les informer et de les convaincre de l'intérêt du dispositif⁹¹.

La question des destinataires est corrélée à celle des commanditaires de l'évaluation. En l'occurrence, celle-ci est complexe pour les CJS car le projet répond davantage à une nécessité liée au contexte politico-financier actuel (cf. 1.3) qu'à la commande d'un acteur précis. En ce sens, il est évident que la multiplicité des destinataires implique de prendre en compte des attentes et des intérêts divergents.

⁸⁹ Carnet de bord, janvier 2018.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Synthèse du cadrage de l'évaluation d'impacts (livrable), mars 2018.

2.2.2 Quel est l'objet de l'évaluation d'impacts pour les CJS ?

L'objet réfère à la question évaluative et il est le fruit du cadrage de l'évaluation. Cet élément est mis en exergue dans le schéma de synthèse suivant, adapté par mes soins durant le temps de cadrage.

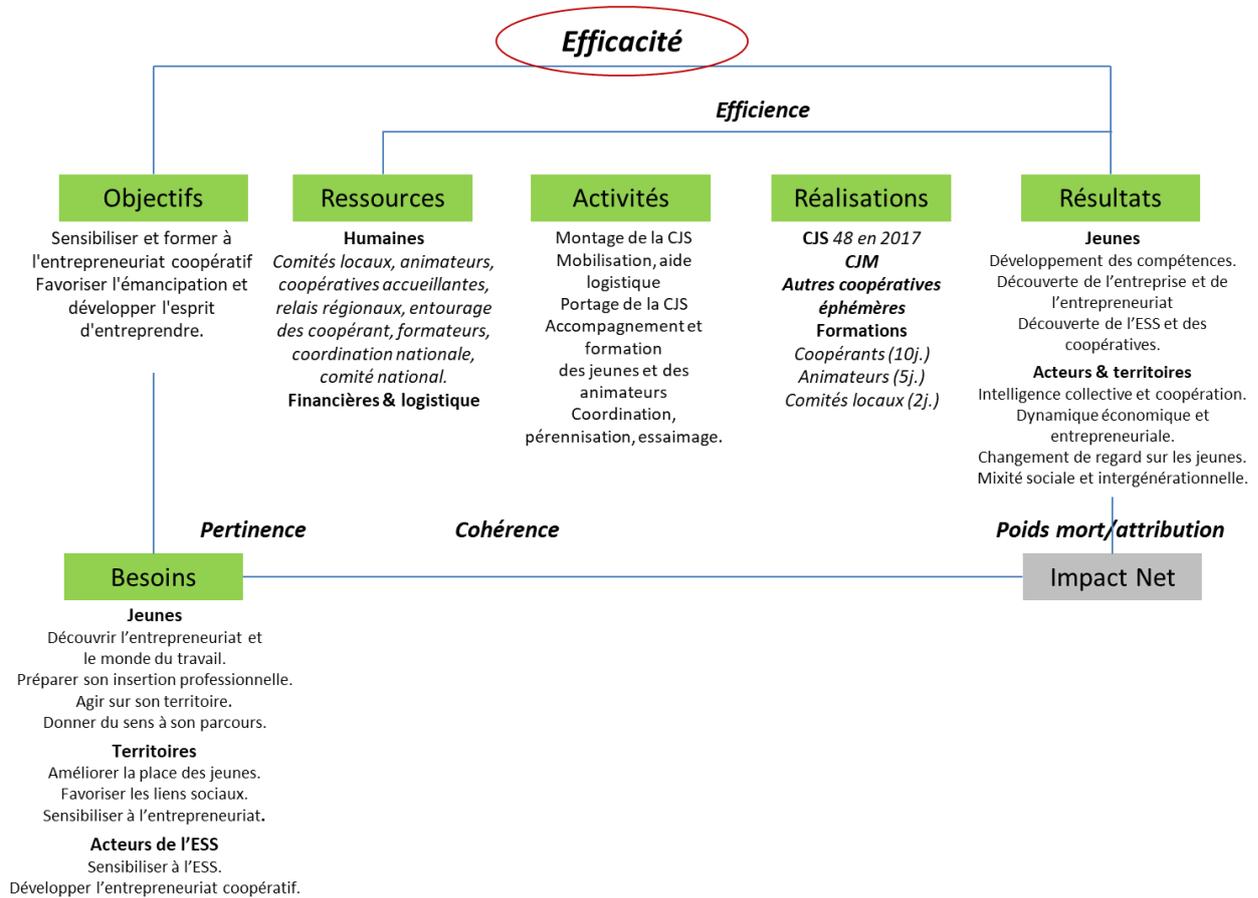


Schéma de cadrage de l'évaluation d'impacts des CJS

Source : Structure Avise, adaptation au projet CJS

Ce schéma permet de poser le bilan du projet en interrogeant :

- l'efficacité, soit le fait de valider que les résultats du projet correspondent bien aux objectifs initiaux ;
- l'efficience, soit le fait que les ressources humaines, financières et logistiques soient adaptées ;
- la pertinence, soit le fait que les objectifs permettent de répondre aux besoins identifiés ;

- la cohérence, soit le fait que le projet a un impact qui permet de répondre aux besoins identifiés ?⁹²

Une fois ce diagnostic établi, il a fallu définir un axe d'analyse. Il s'agit de l'un des éléments qui nous a posé le plus question, tant à moi-même, qu'à l'équipe en général. Cela peut s'expliquer de plusieurs manières, tout d'abord par les différents points de vue des acteurs du projet. A l'échelle nationale, l'intérêt était porté sur l'impact des CJS sur le parcours des coopérants et des animateurs. Il s'agissait d'avoir une vision globale, qui interrogeait cependant la prise en compte de la territorialisation du projet⁹³. A l'échelle locale, la question des animateurs et des coopérants était aussi posée mais de manière beaucoup plus territorialisée⁹⁴. En effet, les acteurs locaux s'interrogeaient surtout sur l'impact du projet sur le territoire de leur CJS, notamment sur la connaissance et l'appropriation du projet, par les acteurs tels que les clients de la CJS⁹⁵. J'ai pu aussi échanger avec des chercheurs qui ont travaillé sur le projet. Selon eux, il aurait été plus pertinent de trouver un compromis entre les deux premiers points de vue, et en considérant les impacts sur le parcours des jeunes dans leur territoire.

Enfin, les attentes des financeurs étaient principalement axés sur les effets de la CJS sur les jeunes ayant participé aux premières CJS. Il est important de souligner que le choix de la question relève de considérations politiques, particulièrement en ce qui concerne les financeurs privés. En effet, le projet CJS est un projet d'éducation à l'ESS, ce qui est en soi un projet politique. Certains éléments que la coordination nationale souhaite valoriser ne sont pas entendables par tous, en fonction de leur orientation politique⁹⁶.

De manière factuelle, la question a été déterminée par la coordination nationale. En novembre dernier, la déléguée générale pensait que la pertinence du projet avait été bien démontrée. La vraie problématique était de démontrer les résultats, ce que produisent les CJS, et ce à moyen et à long terme. En décembre, lors d'une réunion de travail, Kimso insistait sur le fait que l'évaluation ne devrait pas être éloignée de la réalité des territoires,

⁹² Avice, « La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes », 2017. p.9.

⁹³ Carnet de bord, janvier 2018.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Atelier rencontres nationales, janvier 2018.

⁹⁶ Carnet de bord, février 2018.

et qu'elle devait faire émerger un cadre de référence commun⁹⁷. Le choix de la question se devait d'être large pour des raisons stratégiques. Finalement, la question choisie est celle de l'impact des CJS sur le parcours des animateurs et des coopérants, à court et à long terme. Aucun des outils développés ne porterait spécifiquement sur le territoire, cette problématique apparaissant uniquement brièvement. L'ensemble de ces éléments met donc en exergue l'importance de l'articulation des échelles d'action, et permet de bien comprendre que celle-ci est l'un des fils conducteurs de l'évaluation.

2.2.3 Moyens et temporalités

L'évaluation d'impacts est un sujet depuis plus d'un an pour la coordination nationale et les acteurs locaux. La réflexion a débuté à l'occasion des rencontres nationales 2016, lors d'un atelier portant sur la définition des impacts du projet. Les résultats ont permis à la coordination nationale de formaliser les premiers éléments à l'occasion de la rédaction du bilan 2016⁹⁸. En 2017, une évaluation participative sous la forme d'un groupe de travail a été mise en place en Bretagne. Celle-ci porte sur le mouvement des coopératives éphémères de la région. En effet, d'autres formes que les CJS émergent : les coopératives jeunes majeurs (CJM) pour les 18-25 ans, ainsi que les coopératives de travail pour les adultes en insertion. L'objectif du groupe de travail est de faire état des acteurs impliqués, de clarifier les objectifs du projet global, d'identifier les principales problématiques⁹⁹. Cela participe donc à la réflexion sur les CJS et a alimenté l'évaluation d'impacts.

D'autre part, un bilan de la saison a été réalisé avec un focus particulier sur les effets du projet CJS sur les coopérants, suite à l'enquête par questionnaire mise en place à la fin de la saison. Le bilan 2017 et le rapport d'enquête, qui permet de détailler plus amplement ces résultats, sont à disposition de chacun¹⁰⁰. C'est à cette étape du projet que j'ai commencé à intervenir. La fin de l'année 2017 a aussi été celle de la concrétisation du cadrage de l'évaluation. En termes de moyens, le cadrage de l'évaluation a été élaboré grâce : à l'expertise acquise sur le projet par les acteurs internes, surtout celle de la déléguée générale; aux bilans régionaux des saisons 2016 et 2017 ; aux réflexions déjà formalisées.

⁹⁷ Réunion avec la déléguée générale, une représentante de Kimso et moi-même, le 21/12/2017.

⁹⁸ Déléguée générale des CJS, octobre 2017.

⁹⁹ Groupe de travail « coopératives éphémères », novembre 2017.

¹⁰⁰ Ce rapport d'enquête est le premier livrable que j'ai remis à la déléguée générale.

Enfin, j'ai animé un atelier « Valorisation des impacts du projet CJS » à l'occasion des rencontres nationales le 5 janvier 2018. Celui-ci visait à recueillir les expériences d'évaluations et à donner la parole aux acteurs locaux, le tout dans l'optique de mettre en place une démarche participative. Suite à cet atelier, à plusieurs réunions de travail avec Kimso et au travail de cadrage de l'évaluation, il a été décidé de créer quatre outils d'évaluation¹⁰¹. Mon travail a été de les élaborer, en coopération avec la déléguée générale et les acteurs locaux, ce qui a été un peu plus complexe que prévu. Ainsi, me suis-je lancée plus ou moins en parallèle dans quatre chantiers :

- L'adaptation du questionnaire d'enquête auprès des coopérants 2017 qui consistait à améliorer l'enquête par questionnaire menée fin août 2017. Cela a abouti à l'élaboration d'un double questionnaire qui sera diffusé aux coopérants 2018, à l'entrée et à la sortie de la CJS.
- La création d'un questionnaire destiné aux animateurs 2013 à 2017, qui consistait à mettre en place une enquête par questionnaire, afin de pouvoir évaluer les impacts de la CJS sur les animateurs (avis, parcours, insertion professionnelle etc.).
- La création d'un questionnaire adressé aux coopérants 2013 à 2015, qui consistait à mettre en place un outil de suivi à long terme des coopérants, afin d'évaluer si la CJS a pu avoir un impact sur leur parcours personnel et professionnel.
- La mise en place d'un recueil de témoignages nommé « Les belles histoires », qui consistait en la création d'un outil qualitatif. J'ai commencé par élaborer un annuaire répertoriant les participants qui souhaitaient être contactés pour témoigner. J'ai ensuite sélectionné une dizaine de personnes, que j'ai contactées afin de mener des entretiens individuels et exploratoires. Enfin, j'ai compilé ces portraits dans un livret test. Les entretiens exploratoires ont permis de repérer des impacts que nous n'avions pas encore bien identifiés. Cette démarche qualitative devait affiner la démarche quantitative déjà initiée.

D'un point de vue méthodologique, j'ai fondé mes propositions sur un état des lieux interne et externe des démarches d'évaluation, sur l'expertise et les impacts formalisés en amont et au cours de mon stage, sur les questionnements émis par les acteurs que j'ai pu relever principalement durant les bilans régionaux et les rencontres nationales. Concernant l'état des lieux externe, nous avons étudié les démarches d'évaluation des dispositifs plus

¹⁰¹ Carnet de bord, janvier 2018.

ou moins similaires aux CJS tels que les Junior associations, Entreprendre pour apprendre ou le service civique, donc externes aux CJS. En interne, nous avons répertorié les démarches menées par les acteurs locaux à travers l'ensemble du territoire national. Enfin, j'ai rédigé un protocole pour chaque outil. Chacun accordait théoriquement une grande importance à la concertation avec le groupe de travail qui n'a pas vu le jour. Il a donc fallu les adapter. La consultation du groupe de travail a été remplacée systématiquement par une consultation plus globale des acteurs du projet, via l'envoi de la proposition de l'outil par mail. L'équipe regrette que la mobilisation ait été faible, comme je l'ai déjà énoncé. Cela a affaibli les moyens de réflexion.

En conclusion, nous avons dû faire preuve d'adaptabilité tout au long du processus de mise en place de l'évaluation, qui a tenu sa promesse d'être itérative comme annoncée par la déléguée générale dès les premiers jours de mon immersion. Les difficultés de l'exercice sont reconnues tant par le monde scientifique que par les acteurs qui mettent en place ce type de projet¹⁰². La déléguée générale et moi-même en avons notamment discuté avec la coordination des Junior associations. Les principaux facteurs de difficultés sont les moyens humains, financiers et temporels limités, le tout renforcé par le climat créé par l'incertitude face quant à l'avenir du projet. D'autre part, la question de l'objectivité et de la fiabilité des résultats est sensible. En ce qui concerne l'évaluation des CJS, la déléguée générale reconnaît qu'elle aurait dû tenir une position plus distanciée, par exemple grâce à un comité scientifique¹⁰³. Me concernant, ma position n'a pas été évidente au cours de toutes les étapes puisque j'ai pris place au sein de la coordination nationale. Je me devais naturellement d'être à son service et de la représenter, et ce comme tout employé de n'importe quel service dans n'importe quel domaine d'activité. De plus, mon regard sur les CJS était logiquement influencé par l'expertise et le regard des acteurs internes, auxquels je devais faire confiance¹⁰⁴. En dernier lieu, la plus grande difficulté à selon moi été la définition de la question évaluative, qui révélait bien qu'il n'était pas du tout évident d'arriver à l'équilibre entre les intérêts particuliers et l'intérêt général du projet. J'ai eu le sentiment d'être balancée entre les visions des acteurs locaux et celle de la coordination nationale tout au long de mon stage. Il a donc été logique pour moi, comme je l'ai déjà

¹⁰² Carnet de bord, novembre 2017.

¹⁰³ Carnet de bord, avril 2018.

¹⁰⁴ Carnet de bord, février 2018.

énoncé, de m'intéresser de plus près à la question de l'articulation des échelles d'action, afin de ne plus être dans une logique de jugement mais bien de compréhension des positions de chacun. Cela d'autant plus que l'évaluation doit être au service de tous, ce qui est peut-être le seul élément sur lequel tout le monde s'accorde réellement¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Carnet de bord, mars 2018.

3 ZOOM SUR LA DIMENSION PARTICIPATIVE DE L'ÉVALUATION : MISE EN EXERGUE DE LA COMPLEXITÉ DE L'ARTICULATION DES ÉCHELLES D'ACTION NATIONALE ET LOCALE.

Cette dernière partie a pour objectif de prendre du recul sur ma mission de stage, en analysant de plus près la problématique de l'articulation des échelles d'action. Je souhaite y interroger plus largement ma posture au sein de la coordination nationale. Cette mission m'a permis d'observer le fonctionnement formel et informel du projet CJS, les rôles attribués à chacun, la diversité des pratiques organisationnelles selon les régions et de fait les problématiques de chacune des échelles d'actions. Ainsi, l'articulation des échelles, ou le fait de penser l'intérêt général entre national et local, a été un fil conducteur tout au long de la mission. Afin d'approfondir la réflexion, il convient donc de questionner la posture des acteurs selon leur échelle d'action, en étudiant de manière plus conceptuelle leurs modalités d'interaction.

3.1 En quoi l'évaluation menée est-elle participative ?

3.1.1 Définition d'évaluation participative

La dimension participative de l'évaluation est valorisée, tant pour sa dimension légitimant les résultats que pour sa dimension démocratique, et encore plus dans le domaine de l'ESS. Selon l'ESSEC, la démarche d'évaluation d'impacts doit impérativement être participative. Steve Jacob et de Laurence Ouvrard définissent l'évaluation participative comme suit : « *terme générique pour définir toute évaluation qui engage les différentes parties prenantes d'un projet, d'un programme ou d'une politique dans sa planification ou sa réalisation. [...] Elle se caractérise au contraire par la participation directe et active des parties prenantes au processus évaluatif et le contrôle qu'elles peuvent exercer sur ce processus; de l'identification des questions à la diffusion des résultats de l'évaluation* »¹⁰⁶. A noter que la participation est un concept qui s'applique selon des formes très différentes, de la simple « *manipulation* » à « *la prise de décision commune* » selon le modèle d'Amstein¹⁰⁷. Il semble important de confronter la définition de l'évaluation participative évoquée ci-dessus aux recommandations des différents guides

¹⁰⁶ Jacob Steve, Ouvrard Laurence, « *Comprendre et entreprendre une évaluation participative* ». Guide de synthèse, 2009.

¹⁰⁷ <https://www.coe.int/fr/web/compass/citizenship-and-participation>, consulté le 08/05/2018.

méthodologiques d'évaluation d'impacts comme celui de l'ESSEC. Ce dernier énonce le fait que lorsque la réflexion doit se faire en petit comité faute de temps, ce qui est le cas pour les CJS, le risque est que les acteurs locaux ou certains partenaires clés n'adhèrent pas et que la démarche soit appauvrie¹⁰⁸.

Jacob et Ouvrard insistent bien sur le fait que les parties prenantes doivent être pleinement acteurs de l'évaluation, que celle-ci ne doit pas être uniquement menée par l'évaluateur (en l'occurrence ici la coordination nationale des CJS) : « Elle permet la contribution directe et active d'une large palette d'acteurs : décideurs et concepteurs des politiques, gestionnaires de projets, bénéficiaires directs et indirects, société civile et citoyens. Ceux-ci participent aux différentes étapes du processus évaluatif : initiation de l'évaluation, constitution de l'équipe d'évaluation, définition des enjeux et des questions, élaboration de la méthodologie, collecte des données, analyse, synthèse et diffusion des résultats. »¹⁰⁹. Au même titre que l'évaluation d'impacts, l'évaluation participative peut prendre différentes formes selon la méthodologie adoptée. Cependant, celle-ci est toujours articulée autour des trois axes suivants :

- Politique « orienté sur les acteurs et mettant l'accent sur leur autodétermination et leur émancipation, la justice sociale et la démocratisation de la décision publique »¹¹⁰, qui donne du pouvoir aux participants dans une logique démocratique;
- « opérationnel mettant l'accent sur l'utilisation des résultats de l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des programmes et des politique [...] »¹¹¹ ;
- un axe mettant l'accent sur la production de connaissance, la diversité des acteurs, leurs valeurs et aspirations, avec pour objectif le renforcement de la qualité et la pertinence de la connaissance produite »¹¹².

¹⁰⁸ <http://entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/mesurer-son-impact-social>, MOOC suivi en octobre 2017

¹⁰⁹ Jacob Steve, Ouvrard Laurence, « Comprendre et entreprendre une évaluation participative ». Guide de synthèse, 2009.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Ibid.

Nous y reviendrons, la dimension participative de l'évaluation d'impacts des CJS recoupe, de manière plus ou moins développée, ces axes (cf. 3.1.2). Selon Alice Poisson, il est extrêmement difficile de mener une étude d'impacts participative car ce type d'évaluation simplifie la logique d'action. La question évaluative met en valeur la partie positive de l'action, au risque de mettre certains territoires de côté, notamment ceux qui peuvent rencontrer des difficultés ou ne pas atteindre les objectifs escomptés dans le projet CJS¹¹³.

D'autre part, au-delà des difficultés, les auteurs sont nombreux à souligner les avantages et les inconvénients de l'évaluation participative. Béatrice et Eric Plottu valorisent l'évaluation participative mais avertissent sur ses limites : « *L'évaluation participative, délicate à mettre en œuvre, peut cependant s'avérer contre-productive et les avantages supposés d'une telle démarche se transformer en lacunes et limites quasi rédhibitoires* »¹¹⁴. Ils interrogent les points suivants : « *la validité externe de l'évaluation, l'utilisation des résultats de l'évaluation, la co-construction de l'action publique, la contribution à la démocratie participative, le coût de la participation et le bénéfice sociétal attendu* »¹¹⁵. Aussi, toujours selon ces mêmes auteurs, il est indispensable de respecter certaines conditions préalables afin de mener le projet à bien : « *La participation doit être le fruit d'un processus raisonné, organisé et accompagné par l'évaluateur. Un certain nombre de préalables sont nécessaires pour assurer l'opérationnalité d'une évaluation participative : informer, motiver, former les acteurs à l'évaluation, amener chaque groupe d'intérêts à construire une vision partagée, garantir l'expression équilibrée des points de vue sont des étapes indispensables pour que la participation puisse pleinement porter ses fruits* »¹¹⁶.

Dans quelle mesure cela a-t-il été réalisé dans notre projet ? L'analyse de ces éléments est une première piste de compréhension de la faible mobilisation des acteurs locaux. C'est aussi l'affirmation de la complexité de l'exercice, d'autant plus pour une équipe relativement novice en la matière.

¹¹³ Poisson Alice, Collège coopératif de Bretagne, entretien, mars 2018.

¹¹⁴ Plottu Béatrice, Plottu Éric, « Contraintes et vertus de l'évaluation participative », *Revue française de gestion* 2009/2 (n° 192), p. 31-58.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Ibid.

3.1.2 Dans quelle mesure notre évaluation est-elle participative ?

La déléguée générale a toujours exprimé sa volonté de mener une évaluation participative. Cependant, il est nécessaire de revenir sur la concrétisation de cette dimension, afin de mieux comprendre ce qui a plus ou moins bien fonctionné.

En quoi la participation est-elle politique, opérationnelle et/ou productrice de connaissance, selon la théorie de Steve Jacob et Laurence Ouvrard ? L'évaluation est politique dans la mesure où la coordination nationale a voulu donner du poids aux acteurs locaux, dans une logique démocratique et surtout afin de défendre sa position d'organe de coordination, et non de direction, puisque la déléguée générale affirme que le système de gouvernance des CJS est horizontal. L'évaluation est aussi opérationnelle car ses résultats serviront à construire un argumentaire que l'ensemble des acteurs pourra s'approprier pour convaincre leurs financeurs. Troisièmement, l'évaluation a bien un axe qui met « *l'accent sur la production de connaissance, la diversité des acteurs, leurs valeurs et aspirations, avec pour objectif le renforcement de la qualité et la pertinence de la connaissance produite* »¹¹⁷. Cet axe est cependant celui qu'il convient le plus d'interroger compte tenu de la faible mobilisation des acteurs le temps de mon stage.

D'un point de vue factuel, ces trois axes sont visibles à travers les outils participatifs mis en place depuis que la coordination s'intéresse à l'évaluation d'impacts :

- Les comités de pilotage régionaux à la fin de chaque saison, composés des animateurs des comités locaux, des parrains, des animateurs, le cas échéant du RRD, et de la coordination nationale. Comme j'ai pu le constater en y participant, ces temps permettent de faire le bilan de la saison, mais aussi de faire remonter des remarques et des problématiques qui ont été prises en compte dans l'évaluation.
- Les rencontres nationales annuelles, qui rassemblent les acteurs de tous types et de toutes les régions afin notamment de faire connaissance, de mutualiser les réflexions et les informations. Un temps de travail avait été consacré à l'évaluation d'impacts aux rencontres 2016, et j'ai animé un atelier spécifique à la question en 2017. Cet atelier avait pour objectifs de porter à connaissance des acteurs présents le cadrage de l'évaluation, de réfléchir à la question évaluative, de recueillir les attentes des parties prenantes représentées en ce jour. Il s'agissait aussi de lancer la mobilisation relative à

¹¹⁷ Jacob Steve, Ouvrard Laurence, « *Comprendre et entreprendre une évaluation participative* ». Guide de synthèse, 2009.

la mise en place de groupe de travail dédié à l'évaluation. Une quinzaine de personnes y ont participé volontairement.

- La mise en place d'un groupe de travail (GT) dédié à l'évaluation qui devait garantir les échanges entre la coordination nationale et l'échelle locale au cours de l'élaboration des outils d'évaluation. A l'initiative de la coordination nationale, l'objectif initial était de constituer un groupe d'acteurs mixte afin d'obtenir une pluralité de points de vue sur le projet. Cela nous aurait permis d'enrichir la réflexion et de prendre davantage en compte les intérêts de chacun. Le rôle du GT était d'apporter des données empiriques, de valider la démarche générale et la mise en place de chaque outil¹¹⁸. D'un point de vue pratique, la coordination nationale devait envoyer des propositions auxquelles les membres auraient pu réagir. Concernant les questionnaires, le GT aurait dû valider les protocoles, proposer et/ou valider les thématiques, valider les questionnaires définitifs. Quant aux « belles histoires », il aurait dû valider le protocole, co-construire une liste de personnes à interroger, valider le document final. Or, ce GT n'a finalement pas été mis en place. Nous avons alors décidé de soumettre les propositions aux acteurs concernés et selon nous les plus pertinents en fonction des outils¹¹⁹.
- Un appel à participation général a aussi été émis, notamment pour les personnes qui ne voulaient pas forcément participer au GT. Nous avons besoin d'informations pour achever le diagnostic ainsi que pour les « Belles histoires ». Nous souhaitons avoir une liste exhaustive des initiatives prises à l'échelle locale en matière d'évaluation. Quant aux « Belles histoires », il s'agissait du chantier qui demandait le plus de retours concrets du terrain, car il n'aurait pas pu voir le jour sans la transmission des coordonnées de personnes qui pourraient témoigner.

3.1.3 Bilan de la participation

La dimension participative de l'évaluation a été semée de questionnements, de difficultés plus ou moins difficiles à surmonter. La coordination nationale a dû faire preuve de flexibilité face à une faible mobilisation autour de la mise en place du GT évaluation. Les divers instruments de participation s'inscrivaient à divers degrés de l'échelle d'Amstein (cf. 3.1.1). Nous aurions pu aller jusqu'à la prise de décisions commune si le

¹¹⁸ Carnet de bord, janvier 2018.

¹¹⁹ Carnet de bord, mars 2018.

groupe de travail avait pu être mis en place. Dans la mesure où les réponses ont été peu nombreuses, y compris après l'adaptation du format du GT, cela pose la question de la représentativité des points de vue des différentes parties prenantes. Qui a finalement participé ? La réponse est assez rapide à formuler : les réfractaires à l'évaluation qui nous ont répondu que cela été inutile ou bien qu'ils n'étaient pas satisfaits, sans pour autant proposer de solution ; quelques acteurs très intéressés et enthousiastes vis-à-vis de la démarche mais qui se sont finalement avérés passifs notamment par manque de temps ; quelques acteurs toujours réactifs et toujours impliqués dans le projet CJS de manière générale¹²⁰.

Cette faible mobilisation m'a tout d'abord surprise et beaucoup interrogé. C'est la raison pour laquelle je vous propose d'étudier les hypothèses, que mes observations et autres échanges avec les différents acteurs m'ont permis de démontrer.

Avons-nous prêté attention aux conditions préalables à la participation ? Revenons aux éléments évoqués par Béatrice et Eric Plottu¹²¹. Il me semble que l'information, la motivation et la formation des acteurs auraient pu être plus abouties. En effet, la démarche de l'évaluation d'impacts n'allait pas toujours de soi pour nous, cela était donc d'autant plus compliqué pour les acteurs. Ceux-ci confondaient d'ailleurs souvent évaluation d'impacts et évaluation de compétences des coopérants¹²².

La deuxième hypothèse est la temporalité. Les acteurs nous ont bien exprimés qu'ils n'avaient pas de temps à accorder au projet en raison de leurs agendas déjà très remplis. La RRD Bretagne est convaincue que les acteurs locaux se préoccupent davantage de l'évaluation lorsque leur CJS sera à nouveau en activité. Ils seront alors actifs dans le projet et auront donc du temps à y consacrer¹²³.

Troisièmement, nous pourrions évoquer une « *attente passive* » qui s'explique par le rôle de fonction support de la coordination nationale. Plusieurs entretiens nous ont permis de comprendre que les acteurs locaux considèrent que c'est à la coordination de mener l'évaluation. Les acteurs locaux feraient ainsi confiance à la coordination et considèrent

¹²⁰ Carnet de bord, avril 2018.

¹²¹ Plottu Béatrice, Plottu Éric « Contraintes et vertus de l'évaluation participative », Revue française de gestion 2009/2 (n° 192), p. 31-58.

¹²² Carnet de bord, février 2018.

¹²³ RRD Bretagne, entretien, mai 2018.

que cela est légitime, que cela donne du sens au rôle de la coordination nationale¹²⁴. Selon la chargée de coordination et de développement national, à partir du moment où une instance de coordination est en place, les acteurs adoptent naturellement une posture passive en attendant que les résultats leur soient livrés, sans vraiment s'impliquer. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils soient happés par le terrain et n'arrivent pas aisément à prendre de recul¹²⁵.

Face à cela, reprenons certains éléments développés par Béatrice et Eric Plottu. Quelle sera « *la validité externe de l'évaluation* » ? Quelle sera faite « *l'utilisation des résultats de l'évaluation* » ? Si nous partons du principe que les acteurs locaux font confiance à la coordination nationale, nous pouvons penser qu'ils utiliseront les résultats de l'évaluation, d'autant qu'ils ne cachent pas leur impatience quant à ceux-ci. La validité externe des résultats de l'évaluation est pour le moment difficilement évaluable. Celle-ci ne sera pas mauvaise selon Kimso car les outils évaluatifs offriraient un regard assez complet¹²⁶.

En conclusion de ce bilan, j'aimerais revenir sur ma place et ma perception de cet aspect de ma mission. Comme je l'ai déjà souligné, la dimension participative a été un fil conducteur de mes tâches, mais aussi de mes réflexions. Concrètement, je suis passée de l'observation durant les comités régionaux, à l'animation de cette participation durant l'atelier aux rencontres nationales, jusqu'à l'animation des débats de janvier à mai. J'ai moi-même été confrontée à la problématique de la temporalité. En effet, il fallait aller relativement vite tout en faisant preuve de patience quant aux réponses des acteurs locaux. Il était nécessaire d'imposer des délais de réponses assez courts, ce qui a sans doute eu un effet sur l'absence de réponse de certains acteurs. D'autre part, comme je l'ai déjà évoqué, le fait de ne pas avoir une grande expertise quant au projet m'a rendu relativement tributaire de la participation. J'avais besoin de me nourrir de la diversité des retours de chacun, particulièrement lors de l'élaboration des questionnaires d'enquête afin de proposer des outils fiables face à la réalité du terrain. La faible mobilisation a donc été facteur de difficultés. Au-delà de ces constats et de ces explications relatifs à la mobilisation, il semble que nous devions nous intéresser plus largement aux difficultés

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Chargée de coordination et de développement national, avril 2018.

¹²⁶ Réunion avec la déléguée générale, une représentante de Kimso et moi-même, février 2018.

d'articulation des échelles d'action, puisque l'évaluation est bien un exemple du fait que ces réalités existent. D'un côté, les acteurs locaux avaient leur vision et leurs attentes concernant le projet (et donc vis-à-vis de l'évaluation), quand de l'autre, l'échelle nationale devait bien concrétiser cette évaluation, tout en prenant en compte, à la fois ces réalités locales, ses propres besoins, sa propre vision.

3.2 Difficultés d'articulation identifiées dans le projet CJS, au-delà de l'étude d'impacts

Les freins à la mobilisation dans le cadre de l'évaluation d'impacts révélés précédemment éclairent sur certaines difficultés. Néanmoins, il semble nécessaire d'aller au-delà de ces éléments factuels afin de comprendre ce qui est sous-jacent, ce qui pose difficultés à la coordination et ce, au-delà du projet d'évaluation d'impacts. D'un point de vue méthodologique, le développement de chaque item sera appuyé par des exemples concrets, issus de mes observations.

3.2.1 L'interconnaissance des acteurs

L'interconnaissance des acteurs est parfois problématique dans le projet CJS. Concrètement, j'ai pu observer que le rôle de la coordination nationale n'est pas bien identifié par certains acteurs locaux¹²⁷. Certains acteurs ne comprennent pas la différence entre les missions de la coordination nationale et celles des RRD¹²⁸. Nous pouvons donc imaginer que cette confusion, est source de frustration car les acteurs locaux pourraient avoir des attentes vaines. Cette méconnaissance pourrait provenir d'un manque de communication, ou bien de la duplication des tâches des RRD et de la coordination nationale. Les rôles de chacun sont pourtant présentés à chaque nouvel acteur lors des sessions de formation, au lancement de chaque saison¹²⁹.

Le processus d'interconnaissance est également complexifié par l'essaimage du projet. Il semble alors logique que la connaissance entre acteurs se dilate en raison d'un éloignement géographique, surtout entre les porteurs de projets locaux et la coordination nationale. Cependant, cela renforce la légitimité de la coordination nationale en tant

¹²⁷ Rencontres nationales des CJS, 2017.

¹²⁸ RRD Bretagne, entretien, avril 2018.

¹²⁹ Coordination nationale des CJS, 2018.

qu'entité de mutualisation des informations et fédérateur autour du projet CJS. Aussi, il y a probablement une différence entre les régions portées par un RRD et celles directement en lien avec la coordination nationale. L'éloignement géographique ainsi que la multiplication des acteurs rendent la connaissance des difficultés ou des particularités des acteurs locaux de plus en plus complexe pour la coordination nationale. Aujourd'hui, la chargée de développement se rend sur place chaque été. La déléguée générale a quant à elle considérablement amoindri ses déplacements sur le terrain pour assurer d'autres missions, ce qui rend ses relations avec l'échelle locale davantage indirectes. Les acteurs identifient également un éloignement entre les acteurs locaux et régionaux qui se connaissent déjà. Selon les acteurs interrogés, cela est causé par leur positionnement concurrentiel dans la recherche de financements, et par le fait qu'ils aient de moins de temps pour assurer leurs missions.

La confusion des rôles provoque et alimente par ailleurs les représentations sociales, surtout des acteurs locaux sur la coordination nationale. Denise Jodelet définit la représentation sociale comme « *une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* »¹³⁰. Par exemple, certains acteurs locaux considèrent la coordination nationale comme un organe autoritaire. Cela pose problème à la coordination nationale qui accepte difficilement cette considération, selon elle injustifiée¹³¹. Il semble que cela provienne du fait que la coordination soit garante du cadre du projet, en s'assurant notamment que les projets locaux correspondent bien au cahier des charges. La coordination aurait donc un certain pouvoir sur les acteurs locaux en raison de ses fonctions. Certains acteurs pensent que la coordination nationale se situe à Paris alors qu'elle est à Rennes. Cela n'est pas fondamental pour le projet, mais j'ai pu constater que les acteurs qui découvrent que le siège est à Rennes considèrent la gouvernance du projet comme moins centralisée¹³².

¹³⁰ Jodelet Denise, *Les représentations sociales*. Presses Universitaires de France, « Sociologie d'aujourd'hui », 2003.

¹³¹ Carnet de bord, avril 2018.

¹³² Rencontres nationales des CJS, 2017.

3.2.2 Les différentes temporalités

La coordination nationale dédie son temps au projet CJS alors que l'ensemble des autres acteurs est impliqué dans d'autres projets, y compris les RRD. Il convient donc ici d'évoquer les différentes temporalités liées aux différentes échelles d'action, en orbite autour du projet.

Premièrement, la coordination nationale voit aujourd'hui l'organisation de l'année plus ou moins de la manière suivante : validation des projets de la saison vers le mois de mars, formation des comités locaux au mois d'avril, formation des animateurs début juin, lancement opérationnel des CJS début juillet pour une clôture fin août, bilan de la saison entre septembre et début novembre, préparation des rencontres nationales entre novembre et décembre pour des rencontres début janvier. Le cycle reprend en début d'année avec la préparation de la saison suivante¹³³. Cet ensemble constitue la temporalité du projet CJS.

Deuxièmement, cet ensemble est confronté au temps des acteurs locaux, qui doivent eux-mêmes s'organiser entre eux afin d'agencer leur propre temps. Dans la mesure où l'échelle locale existe via des acteurs très différents (cf. 1.2), l'imbrication des temporalités est complexe. Les structures jeunesse de type associatif ont un fonctionnement très différent de celui des collectivités¹³⁴. Par exemple, les procédures de validation des décisions ne s'opèrent pas du tout dans les mêmes délais. Le temps des collectivités est assez long, ce qui peut être perçu comme un problème pour la coordination nationale¹³⁵. En somme, les temporalités explicitent une confrontation des habitudes et des organisations du travail. Il y a aussi une confrontation entre l'agenda de la coordination nationale, et les agendas propres à chaque équipe locale. Les acteurs que j'ai pu rencontrer sont unanimement d'accord sur le fait que les acteurs locaux sont essentiellement disponibles pour répondre aux sollicitations de la coordination nationale au moment du lancement et du montage de la saison. Cela peut être source de frustration, comme ce fut le cas pour l'évaluation d'impacts.

Troisièmement et assez logiquement, le temps que la coordination accorde aux nouveaux acteurs n'est pas le même que celui dédié aux plus anciens, qui maîtrisent déjà le projet¹³⁶. En effet, les jeunes porteurs de projet n'ont pas la même charge de travail ni les

¹³³ Coordination nationale des CJS, 2017.

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Déléguée générale des CJS, 2018.

¹³⁶ Chargée de développement et de coordination, avril 2018.

mêmes besoins. Cela est une question assez délicate, voire même stratégique : au plus les porteurs de projet CJS comprendront les tenants et les aboutissants du projet (notamment les enjeux de la coordination nationale), au plus l'articulation pourra être simple.

Enfin, de manière générale, les acteurs investis dans le projet CJS ont de moins en moins de temps à consacrer à des tâches qui ne sont pas prévues en amont. Chacun a des impératifs de plus en plus prégnants, par ailleurs renforcés par le contexte financier actuel (cf. 1.3.3). La coordination doit en avoir pleinement conscience et s'adapter aux impératifs de chacun tout en menant ses projets à bien.

3.2.3 Les différentes logiques d'action

Comme me l'a soufflé Annie Gouzien, les différents acteurs du projet n'ont pas tous les mêmes intérêts à y participer, et opèrent donc sous différentes logiques d'action¹³⁷. Cela fait écho à la théorie de François Dubet relative à la causalité de l'action sociale. Selon lui, trois logiques sont prédominantes : « *l'appartenance* », soit le sentiment d'appartenir à un groupe, à un territoire; « *l'intérêt* », qui renvoie à une logique de calcul, de stratégie ; « *la subjectivation* », c'est-à-dire le fait qu'un individu agisse en se référant à des cadres collectifs, qu'il ne puisse pas s'intégrer dans une action en tant que sujet propre. Cette dimension régule la confrontation entre les deux premières logiques¹³⁸.

En quoi ces trois logiques sont perceptibles au sein du projet CJS ? Avant toute tentative d'analyse, il faut souligner que les logiques d'action des acteurs du projet CJS, à n'importe quelle échelle que ce soit, semblent dépendre de la manière dont ils ont intégré le projet. De plus, compte tenu de la diversité des entités qui y prennent part et de leurs rôles respectifs, leur expérience même du projet ne peut naturellement pas être uniforme. La logique d'appartenance est assez prégnante chez les membres les plus anciens, notamment les anciens animateurs encore impliqués aujourd'hui. Certains entretiens réalisés dans le cadre du projet « Les belles histoires » ont montré que les acteurs étaient motivés par le projet car celui-ci correspondait à leurs valeurs, les portaient d'un point de vue personnel. Certains d'entre eux sont très impliqués personnellement, et doivent confronter leur logique à la logique d'intérêt pour leur structure. Sans généraliser, la subjectivation n'est pas toujours aisée pour les CAE. Quelques-unes ont des difficultés à

¹³⁷ Gouzien Annie, Collège coopératif de Bretagne, entretien mai 2018.

¹³⁸ Dubet François, *L'expérience sociologique*. La Découverte, « Repères », 2017.

s'inscrire dans le cadre collectif et agissent plutôt par intérêt, tout comme certains élus impliqués dans le projet. Quelle que soit la logique des différents acteurs, leur confrontation implique des difficultés d'articulation. Cela est aussi en lien avec la territorialisation du projet, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement (cf. 3.3.2).

3.2.4 Les proximités comme atout face à ces trois facteurs prédominants ?

Le courant interactionniste, qui s'intéresse à la compréhension des interactions entre les acteurs, permet de comprendre certains aspects de l'articulation des échelles. A Jean-Benoît Zimmermann de nous éclairer grâce à sa théorie des proximités. Selon lui, les coordinations entre les acteurs ne sont pas naturelles, elles se construisent selon quatre types de proximités : organisationnelle, institutionnelle, organisée et géographique¹³⁹.

La proximité organisationnelle est « [...] une proximité dans laquelle les agents se reconnaissent dans des positionnements [...] relatifs à des projets [...] ». La proximité institutionnelle est quant à elle : « [...] une proximité dans laquelle les agents partagent des codes, des règles, des représentations, qui les rendent capables d'anticiper, pour partie, leurs comportements respectifs »¹⁴⁰. Ensuite, « Par proximité organisée, on entend la capacité qu'offre une organisation à faire interagir ses membres »¹⁴¹. L'interaction entre deux membres sera facilitée par la « logique d'appartenance à la proximité organisée : deux membres d'une organisation sont proches l'un de l'autre parce qu'ils interagissent, et que leurs interactions sont facilitées par les règles ou routines de comportement (...) qu'ils suivent »¹⁴². La quatrième proximité est qualifiée de géographique, c'est-à-dire qui « (...) traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes...), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement »¹⁴³. Elle joue un rôle facilitateur de la coordination car les agents en « situation de proximité institutionnelle (...) ont plus de chance de se rencontrer s'ils sont géographiquement proches »¹⁴⁴.

¹³⁹Zimmermann Jean-Baptiste, « Le territoire dans l'analyse économique: Proximité géographique et proximité organisée », Revue française de gestion, avril 2008, p. 105-118.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Ibid.

Les proximités organisées et géographiques se sont particulièrement opérées au sein du projet d'évaluation d'impacts, et sont assez facilement observables dans le fonctionnement général du projet CJS. Cela est tout à fait lié aux constats que j'ai pu établir vis-à-vis des questions d'interconnaissance, de temporalités, et de logiques d'action. J'en ai moi-même été actrice, il est bien plus simple de coopérer avec des acteurs dont nous sommes proches, particulièrement lorsque les contraintes temporelles et organisationnelles sont prégnantes. En ce qui concerne le projet d'évaluation, les quelques acteurs avec lesquels j'ai pu collaborer au moment de l'appel à participation étaient avant tout ceux qui ont l'habitude de travailler avec la coordination nationale. D'autre part, le fait que les bureaux de la coordination nationale se situent dans le même bâtiment que ceux de la CRESS Bretagne facilite les liens : les acteurs se connaissent plus personnellement, les informations circulent facilement, les sollicitations sont simplifiées¹⁴⁵. Enfin, l'ancienneté des acteurs joue un rôle assez clair face à la théorie des proximités, notamment en ce qui concerne la proximité organisationnelle. Il est plus aisé de travailler avec les acteurs qui ont une certaine expertise de la gouvernance et du fonctionnement des CJS. Les proximités sont déterminantes du point de vue de l'articulation des échelles : celles-ci les facilitent en raison d'une meilleure interconnaissance, d'habitudes de travail bien établies, d'une compréhension plus aisée des enjeux réciproques.

3.3 Mise en perspective de ces difficultés

3.3.1 Retour sur les préalables : coordination, coopération et partenariat

De prime abord, les difficultés d'articulation peuvent sembler paradoxales dans un projet d'éducation à la coopération tel que les CJS, qui de surcroît est mis en place par des porteurs de projet volontaires. Avec un peu de recul, les difficultés rencontrées sont en réalité inhérentes à l'ampleur du projet, et pour certaines à sa philosophie. Avant de prendre davantage de recul, reposons quelques bases sémantiques. La coordination, dans son acceptation politique est : « *Mise en harmonie de divers services, de diverses forces, de différentes composantes, en vue d'en renforcer l'efficacité. Organes, service de coordination; renforcer, réaliser la coordination* »¹⁴⁶. En somme, un organe de

¹⁴⁵ Carnet de bord, mars 2018.

¹⁴⁶ <http://www.cnrtl.fr/definition/coordination>, consultée le 22/04/2018.

coordination tel que celui qui m'a accueilli durant ce stage ne peut pas agir seul. Cela dénuerait de sens son existence, d'autant plus dans la logique coopérative. La définition sociologique de la coopération est quant à elle : « Aide, entente entre les membres d'un groupe en vue d'un but commun »¹⁴⁷. Quelle que soit l'organisation de ce groupe, il semble assez logique que le « but commun » soit rendu difficilement atteignable si l'un des membres de l'organisation défaille. L'articulation des échelles d'action relève donc autant de la responsabilité des acteurs qui de l'échelle locale que de ceux positionnés à l'échelle nationale. J'ai pu observer que tout le monde n'en avait pas forcément conscience.

Selon la chargée de coordination, qui a d'ailleurs occupé un poste à l'échelle locale en tant qu'animatrice, l'existence d'une instance de coordination provoque une attente relativement passive de la part des acteurs locaux : ceux-ci se soucient à priori moins de l'ensemble du projet. D'un point de vue factuel, la coordination nationale peut percevoir la coopération à sens unique. Comme ses membres me l'ont expliqué à plusieurs reprises, la deuxième année peut être compliquée à gérer¹⁴⁸. La première année, les nouveaux acteurs locaux découvrent le projet et ont besoin de la coordination nationale afin d'obtenir les outils et les informations. Le problème est qu'ils attendent souvent autre chose l'année suivante, or les apports de la coordination sont largement amoindris : « Plus le temps passe, moins on leur apporte »¹⁴⁹. Cependant, la coordination a davantage besoin des acteurs à partir du moment où la première saison est terminée. Le rapport de coopération est sensé se contrebalancer. Or, les acteurs sont alors difficilement disponibles en dehors des rencontres instituées, comme j'ai pu le voir à l'occasion de la mise en place de l'évaluation d'impacts.

Une autre hypothèse expliquant les difficultés de coopération est le rejet des contraintes par certains acteurs locaux. Comme me l'a également expliqué la déléguée générale, la coordination est perçue comme autoritaire car elle est garante du cadre. Il semble que les acteurs locaux refusent assez généralement les limites et donc les contraintes imposées par le cadre. Le cadre est perçu comme gage de qualité la première année car les acteurs ont une sorte de « kit clés en main », mais il n'y a pas de notion de réciprocité. Cela pose la question de la balance entre les intérêts des acteurs face à l'intérêt

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Carnet de bord, février et avril 2018.

¹⁴⁹ Ibid.

du collectif, et remet donc en question les principes de coopération. Selon la déléguée générale, les acteurs locaux refusent les contraintes lorsqu'ils ne les ont pas créées. Il convient de confronter cet élément au contrat de partenariat passé entre la coordination et les acteurs locaux. Selon Fabrice Dhume : « *Le partenariat est une méthode d'action coopérative fondée sur engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre* »¹⁵⁰. Cette définition permet d'interroger la dynamique partenariale proposée par la coordination nationale aux acteurs locaux. Cela explique que les acteurs soient réfractaires aux contraintes. Il semble que la dualité induite par la préexistence de ce cadre soit une problématique pour le moment inextricable. Comment pouvoir faire mouvement sans cadre ?

3.3.2 L'essaimage : la confrontation des visions nationale et territorialisée

La question du cadre est cruciale au sein du projet. Les acteurs locaux revendiquent des adaptations selon leurs propres spécificités¹⁵¹. Cela renvoie à l'adaptation du projet CJS suite à son importation en France, via les notions de transférabilité et d'essaimage (cf. 1.1.1). Les enjeux de l'essaimage sont déterminants face à la problématique de l'articulation des échelles d'action. Impulsé par les acteurs nationaux, l'essaimage du projet implique une confrontation aux contextes locaux et donc à la territorialisation. Cette notion fait référence au « *passage d'une politique uniforme, pour laquelle les mêmes règles sont applicables sur l'ensemble du territoire de compétence, à une politique adaptée aux spécificités des espaces identifiés* »¹⁵². D'un point de vue fonctionnel, un projet CJS est monté par des acteurs locaux afin de répondre aux besoins de leur territoire, et en vue de s'inscrire dans une logique de développement territorial. Les bilans régionaux auxquels j'ai participé ont illustré le fait que chaque territoire s'approprie le projet selon sa politique, ses spécificités gouvernementale, géographique et culturelle¹⁵³.

¹⁵⁰ Dhume-Sonzogni Fabrice. Du travail social au travail ensemble. Ed. ASH, (2e éd.), 2010.

¹⁵¹ Déléguée générale, avril 2018.

¹⁵² CNFPT. « La territorialisation : menace ou levier de l'action publique ? ». Entretiens territoriaux de Strasbourg, 2007.

¹⁵³ Carnet de bord, décembre 2017.

En la matière, j'ai eu la chance de rencontrer les représentants de l'association « C'est pas des idées en l'air », qui recensent actuellement des projets collectifs menées par des citoyens à travers la France métropolitaine. Leur constat est simple : « *il est impossible de reproduire un projet à l'identique à partir du moment où il s'inscrit dans une dynamique territoriale* »¹⁵⁴. Ils ont évoqué le cas de l'expérimentation d'un projet social initié à Nantes puis développé aujourd'hui en Ile de France et à Toulouse : « *Alors que les fondateurs expriment une très forte volonté de faire respecter le cadre, ils se rendent compte que le projet essaimé doit alors s'adapter à l'ADN propre à son territoire* »¹⁵⁵. L'adaptation aux territoires est donc fondamentale, les résistances perçues au sein des CJS semblent donc naturelles.

Il convient enfin de prendre du recul sur l'inscription des CJS dans les politiques locales de jeunesse. L'ADN du territoire est notamment composé du système d'acteurs locaux, propre à chaque territoire. En matière de jeunesse, Patricia Loncle démontre la diversité des « *systèmes locaux d'action publique* »¹⁵⁶ en raison de l'influence de « *l'histoire, la gravité des situations locales, les rôles des différents acteurs et l'impact de leur fonctionnement en réseau* »¹⁵⁷. De manière générale, les politiques de jeunesse sont aujourd'hui territorialisées. Selon Patricia Loncle : « *les politiques publiques de jeunesse sont aujourd'hui essentiellement développées à l'échelle territoriale, résultat d'un repli progressif de l'État au profit des instances locales. Si ce transfert des compétences peut sembler logique [...], il interroge sur la production des inégalités de territoires qu'une telle approche n'a pas manqué déjà de faire apparaître* »¹⁵⁸. Ainsi, en tant que dispositif adressé au 16-18 ans, les CJS s'inscrivent dans la diversité de ces politiques locales. Cela multiplie les configurations de mise en place, et complexifie ainsi l'articulation des échelles puisque l'échelle locale est de moins en moins uniforme.

Cette troisième partie a permis de prendre du recul sur l'articulation des échelles d'action, de mieux comprendre ses tenants et ses aboutissants. Entre poursuite de l'essaimage et gestion de la territorialisation, il est indéniable que les défis de la coordination nationale seront encore nombreux.

¹⁵⁴ Association « C'est pas des idées en l'air », entretien, mai 2018.

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Loncle Patricia, « La jeunesse au local : sociologie des systèmes locaux d'action publique », *Sociologie*, 2011/2 (Vol. 2), p. 129-147.

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Comptes rendus », *Agora débats/jeunesses*, 2012/2 (N° 61), p. 133-143.

CONCLUSION

La mise en place de l'évaluation d'impacts des CJS a été un véritable défi. En effet, le contexte organisationnel et financier est riche d'enjeux, nous avons dû créer une méthode sur mesure, et la mobilisation des acteurs locaux a été difficile. Les difficultés d'articulation des échelles d'action énoncées dans ce rapport permettent de prendre du recul sur la dimension participative de l'évaluation. Celles-ci sont multifactorielles : interconnaissance des acteurs, temporalités et logiques d'actions différentes, influence des proximités. En somme, ces difficultés ne sont pas inhérentes au projet CJS, mais sont cependant révélatrices des dysfonctionnements du système d'acteurs actuel.

L'évaluation n'est pas terminée, il s'agit désormais de diffuser et de traiter les enquêtes par questionnaires auprès des coopérants et des animateurs. Bien que l'évaluation soit plus que jamais attendue, impossible pour le moment de savoir si celle-ci portera ses fruits. Il est vrai que la neutralité et la rigueur scientifique ont été difficiles à tenir dans la mesure où les contraintes et la réalité du terrain ne l'ont pas toujours permis. Pour autant, la diversité des outils élaborés permettra sans doute d'aboutir à des résultats exploitables pour convaincre les futurs porteurs de projet et surtout les financeurs.

Il y a quelques semaines, un acteur me disait encore : « *C'est tellement de facettes différentes qu'on s'y perdrait presque* ». Je n'ai pas pu explorer chacune d'entre elles. Il me semble cependant que celle de l'innovation sociale soit une dernière facette à aborder. En effet, au regard des entretiens et des lectures que j'ai pu mener, il me semble que la dualité entre innovation sociale et institutionnalisation arrive à son paroxysme, notamment pour des raisons financières. Peut-être est-ce une hypothèse de plus pour expliquer les difficultés de mise en place de l'évaluation d'impacts ?

Mes attentes quant à cette expérience étaient nombreuses. Ce projet aux dimensions plurielles m'a clairement permis de les satisfaire. Je suis heureuse d'avoir pu trouver certaines réponses quant à l'articulation des échelles d'action. Ce sujet m'a en effet poursuivi ces dernières années à travers des expériences très variées. Ainsi, contrairement à ce que je pensais au mois de septembre, j'ai pu inscrire cette année de reprise d'études dans la continuité de mes questionnements antérieurs. Cela a en fait donné tout son sens à cette aventure. Comme pour un certain nombre d'acteurs rencontrés, ce projet aura été pour moi un tremplin intellectuel. Je peux donc ouvrir une nouvelle page de réflexion grâce à l'émergence de nouveaux questionnements, notamment sur l'innovation sociale et la territorialisation des politiques de jeunesse.

Bibliographie

Ouvrages

DHUME-SONZOGNI Fabrice. *Du travail social au travail ensemble*. Ed. ASH, (2e éd.), 2010, 206 p.

DUBET François, *L'expérience sociologique*. La Découverte, « Repères », 2017, 128 p.

JODELET Denise, *Les représentations sociales*. Presses Universitaires de France, « Sociologie d'aujourd'hui », 2003, 454 p.

FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Seuil, 1993.

Articles

CAMBON Linda et al., « Un outil pour accompagner la transférabilité des interventions en promotion de la santé : ASTAIRE », *Santé Publique* 2014/6 (Vol. 26), p. 783-786. DOI 10.3917/spub.146.0783

LONCLE Patricia, « La jeunesse au local : sociologie des systèmes locaux d'action publique », *Sociologie*, 2011/2 (Vol. 2), p. 129-147. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologie-2011-2-page-129.htm>

PLAINDOUX Amandine, VOLAT Geoffrey, « Engagement, citoyenneté et développement : comment former à l'économie sociale et solidaire ? », *Axe 5. Former à l'ESS, former à la citoyenneté et à la démocratie ? XVIIe Rencontres du RIUESS*, 2017, p.5.

PLOTTU Béatrice, PLOTTU Éric, « Contraintes et vertus de l'évaluation participative », *Revue française de gestion* 2009/2 (n° 192), p. 31-58.

PROUTEAU Lionel, TCHERNONOG Viviane, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, 2017/3 (N° 163), p. 531-542.

ROSPABE Sandrine, MAUNAYE Emmanuelle, LE BRETON Hélène, « Les coopératives jeunesse de services importées du Québec. Pour un rapprochement des acteurs « économiques » et « éducatifs » de l'ESS ? », *RECMA*, 2017/2 (N° 344), p. 89-103. URL : <https://www.cairn.info/revue-recma-2017-2-page-89.htm>

ZIMMERMANN Jean-Baptiste, « Le territoire dans l'analyse économique: Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, avril 2008, p. 105-118.

Rapports

AVISE, « La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes ». 2017, p.8.

AVISE, « Petit précis de l'évaluation de l'impact social ». 2013, p.16.

CNFPT, « La territorialisation : menace ou levier de l'action publique ? ». Entretiens territoriaux de Strasbourg., 2007.

« Comptes rendus », *Agora débats/jeunesses*, 2012/2 (N° 61), p. 133-143. URL : <https://www.cairn.info/revue-agora-debats-jeunesses-2012-2-page-133.htm>

JACOB Steve et OUVRARD Laurence, « Comprendre et entreprendre une évaluation participative ». Guide de synthèse, 2009.

JANY-CATRICE Florence et al., « Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire ». Alter guide, Corus ESS, 2014.

Littérature grise

Alice Poison, note historique des CJS, 2017.

Coordination nationale des CJS, actes des rencontres nationales 2017.

Coordination nationale des CJS, bilan 2016.

Coordination nationale des CJS, compte-rendu du comité régional Bretagne 2017.

Coordination nationale des CJS, compte-rendu du comité régional Pays-de-la-Loire 2017.

Coordination nationale des CJS, compte-rendu du comité régional Nouvelle Aquitaine 2017.

Coordination nationale des CJS, Guide des comités locaux 2017.

Coordination nationale des CJS, Guide de formation des animateurs, 2017.

Coordination nationale des CJS, note historique des CJS, 2018.

Pages consultées

<http://www.cget.gouv.fr/le-cget/missions>, consultée le 19/12/2017.

<http://www.cnrtl.fr/definition/coordination>, consultée le 22/04/2018.

<https://www.coe.int/fr/web/compass/citizenship-and-participation>, consultée le 08/05/2018.

<http://entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/mesurer-son-impact-social>, MOOC suivi en octobre 2017.

<https://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-quune-cooperative.html>, consultée le 12/10/2017.

<https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>, consultée le 12/10/2017

<https://www.economie.gouv.fr/ess/cooperative-dactivites-et-demplois-cest-quoi>, consultée le 20/10/2017.

<https://www.kimso.fr/histoire>, consultée le 10/04/2018.

<https://www.cooperer.coop/les-cae-en-bref/>, consultée le 12/03/2018.

Annexes

Entretiens menés dans le cadre de ce rapport réflexif :

NOM	FONCTION	DUREE DE L'ENTRETIEN	TYPE D'ENTRETIEN
BESNIER Emilie	RRD Bretagne, CJS	1h	Formel
DORENLOR Emma	Chargée de coordination et de développement, CJS	1h	Formel
Doriane et Arnaud	Association « C'est pas des idées en l'air »	40min	Formel
GOUZIEN Annie	Sociologue, Collège coopératif de Bretagne (CCB)	1h50	Formel
POISSON Alice	Chargée d'ingénierie et de formation, Collège coopératif de Bretagne (CCB)	55 min	Formel
POISSON Fransez	Doctorant en sciences politiques, ENAP - EHESP	50 min	Informel
ROSPABE Sandrine	Enseignante-chercheuse IUT Carrières sociales Rennes	1h10	Formel

BOIRAL	Justine	02/07/2018
Master 2 mention santé publique Parcours : « Enfance, jeunesse : politiques et accompagnements »		
Evaluation d'impacts des Coopératives Jeunesse de Services (CJS) : analyse de l'articulation des échelles d'action locale et nationale.		
Promotion 2017-2018		
<p>Résumé :</p> <p>Les acteurs de l'ESS sont confrontés au paradigme des évaluations d'impacts. Eloigné de leurs pratiques, de leurs méthodes, voire de leurs valeurs, cet exercice n'est pas simple à mettre en place, encore moins à mener. La mise en place de l'évaluation d'impacts des CJS à l'échelle nationale en est la preuve. Portée par la coordination nationale, sa dimension participative nous a particulièrement interrogés. Il s'agit d'un exercice d'équilibre entre les visions, les demandes et les intérêts des acteurs locaux ainsi que nationaux. L'évaluation a été l'occasion de mettre en lumière les difficultés d'articulation des échelles d'action.</p> <p>Les difficultés d'articulation sont multifactorielles : interconnaissance des acteurs, temporalités et logiques d'actions différentes, influence des proximités. Cela questionne plus globalement les notions de coordination, de coopération et de partenariat. De surcroît, le projet propose un cadre préétabli qui induit une confrontation des acteurs nationaux aux effets de la territorialisation.</p>		
<p>Mots-clés :</p> <p>Articulation des échelles d'action, évaluation d'impacts, coordination, essaimage, transférabilité des projets sociaux, territorialisation, ESS.</p>		
<p><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique, l'Université Rennes 1 et l'Université Rennes 2 n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		