



# BIPESS

## Baromètre des Indicateurs de Progrès des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire

### **BILAN INTERMEDIAIRE 2009 DE L'EXPERIMENTATION BIPESS Janvier 2010**

#### **PREAMBULE**

*Le comité consultatif de l'économie sociale et solidaire, organe de réflexion et force de proposition du Département a décidé de s'investir sur l'action « En Ille-et-Vilaine, on peut entreprendre autrement », qui vise à développer et promouvoir l'entrepreneuriat social et solidaire. Le comité consultatif a co-construit avec des acteurs de terrain un outil d'identification et d'appartenance : le « BIPESS » baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire. ([www.bipess.fr](http://www.bipess.fr)). Afin de rendre opérationnel et de diffuser le baromètre, le Département et la Région avec l'appui du Collège Coopératif en Bretagne, ont engagé une démarche d'expérimentation à l'échelle des Pays pour valider et expérimenter la démarche d'évaluation collective. Les expérimentations pionnières ont été conduites sur le Pays de Redon et le Pays de Rennes.*

#### **INTRODUCTION**

L'objet de ce texte est de soumettre à la discussion collective du comité participatif et du comité de pilotage les premiers enseignements de l'expérimentation BIPESS.

Ce premier bilan intermédiaire doit nous permettre d'apprécier les résultats obtenus au regard des objectifs initiaux, de prendre en compte les processus collectifs initiés et d'en retirer les premiers enseignements à mobiliser pour la conduite des prochaines étapes.

Rappelons que le caractère expérimental de la démarche nous amène à définir une approche réflexive qui autorise l'adaptation continue des outils et des protocoles.

Cependant, cette capacité collective à gérer un tâtonnement expérimental doit s'inscrire dans un cadre structurant et contractualisé.

De plus, l'exigence participative inscrit la mobilisation des acteurs dans une dialogue fécond et constructif pour la définition concertée des outils et leur essaimage.

Dans un premier temps, nous rappellerons les objectifs initiaux, nous procéderons ensuite à la description des réalisations. Enfin, nous rendrons compte des premiers enseignements collectés au cours des séances de formation et des forums organisées à Rennes et à Redon.

## OBJECTIFS INITIAUX

### Objectifs généraux :

- Développer et promouvoir l'entrepreneuriat social et solidaire
- Rendre lisible l'économie sociale et solidaire.
- Sensibiliser et outiller les acteurs.

### Objectifs opérationnels :

- Produire et expérimenter un outil d'autoévaluation opérationnel et adapté aux structures de l'ESS.
- Définir une méthodologie d'accompagnement de la démarche en vue de généraliser l'outil.
- Expérimenter le baromètre auprès de 70 structures ESS en trois ans (2009-2011).

## REALISATIONS ETAPE 1

### 1- Conception de la démarche :

- Rédaction du protocole d'expérimentation.
- Actualisation du référentiel d'évaluation.
- Conception du questionnaire BIPESS.
- Rédaction d'une charte d'engagements réciproques.
- Rédaction d'un glossaire simplifié.

### 2- Communication :

- Conception du site BIPESS.
- Mise en ligne des premiers documents.
- Création d'un forum de discussion
- Mobilisation des acteurs (courriers, relances, rendez-vous...).
- Organisation des forums (Redon et Rennes, 30 personnes à chaque séance).
- Réunion d'information à St Malo, mobilisation pour l'expérimentation..

### 3- Expérimentation

- Réalisation de tests auprès de trois structures (CAE élan créateur, Mutuelle des Pays de Vilaine, AREP ST Malo).
- Ajustement des outils.
- Conception des supports de formation.
- Programmation des journées de formation sur Redon et Rennes (3 journées, 17 personnes formées).
- Programmation des rencontres collectives et accompagnement (12 structures, 2 en attente).
- Recueil, traitement et analyse des données.
- Rédaction des synthèses par structure (Référénts) et synthèse générale (CERCOOP-CCB) *en cours*.

#### 4- Instances de participation et de pilotage

- Mise en place des rencontres du comité participatif (2 séances).
- Comité de pilotage (2 séances).

### PREMIERS ENSEIGNEMENTS

L'intérêt de la démarche BIPESS réside dans sa capacité à offrir à des acteurs de l'ESS mobilisés à partir d'une organisation et d'un territoire, un cadre participatif pour réfléchir aux normes partagées qui unissent et structurent la « nébuleuse » de l'ESS.

Si les acteurs engagés dans la démarche sont attentifs à l'intérêt pour leur structure, le BIPESS constitue un outil commun au service du développement de l'ESS sur les territoires.

La démarche BIPESS a été l'occasion de mettre en œuvre une formation coopérative pour préparer des référents à la conduite de l'évaluation. Ces référents, dont la plupart possèdent une expérience de l'évaluation ou de la démarche qualité, sont aujourd'hui en capacité de mener la mise en œuvre, au sein de leur structure et probablement dans une structure partenaire; les conditions de cette évaluation croisée étant à définir précisément.

*Nous pourrions d'ailleurs étudier la question de la certification des compétences des référents par l'établissement Collège Coopératif en Bretagne.*

Contrairement à d'autres démarches évaluatives fondées sur l'intervention d'experts spécialistes d'outils commercialisés et dont la propriété intellectuelle est protégée, la démarche BIPESS repose sur une expertise collective, une expertise de réseau, qui va faciliter son essaimage. Dans cette perspective, l'élargissement de l'équipe des « formateurs accompagnateurs » de la démarche se pose en même temps que l'élargissement du cercle des référents BIPESS.

#### **La démarche et l'outil**

La démarche BIPESS, évaluation collective et formative, permet de mettre en débat des questions qui interrogent les fondements des projets, souligne les écarts entre les discours et les pratiques concrètes, bouscule par le croisement des regards les représentations et les comportements.

Cette capacité à remettre en cause les acteurs et le fonctionnement des structures (fonction « poil à gratter ») suppose un suivi approprié, des règles à respecter (protocole) une empathie envers les acteurs qui s'engagent dans cette lecture exigeante.

Aussi le BIPESS n'est pas recommandé dans des situations conflictuelles ou de crise.

La démarche dans son ensemble permet de rendre lisible une situation et un contexte, de valoriser des acquis, de souligner des axes de progrès.

## **La mobilisation collective des acteurs**

Les acteurs vont aussi saisir l'opportunité du BIPESS pour conduire des actions déterminantes pour l'avenir de leur structure, le renouvellement de leur projet stratégique notamment.

L'expérimentation du BIPESS nous a permis de confirmer certaines hypothèses qui ont orienté la conception du programme.

L'appropriation collective de l'outil est un enjeu démocratique puisqu'il s'agit de mettre en débat des indicateurs de progrès et de rendre accessible la délibération à une variété d'acteurs : salariés, élus, adhérents, sociétaires...

Des efforts ont été réalisés pour atteindre ces objectifs, cependant la grande diversité des univers culturels rencontrés et le degré de sensibilisation aux démarches révèlent des obstacles de compréhension des outils formels (formulation des questions).

En revanche, la communication directe qui permet une traduction et une reformulation offre un cadre favorable à l'engagement et à la discussion.

Les acteurs les plus éloignés des instances de décisions (habitants, salariés en insertion...) peuvent trouver un intérêt à la démarche à condition de créer un cadre relationnel propice à leur expression.

Ainsi la réussite du BIPESS repose davantage sur la pédagogie que sur la technique.

La démarche doit être accompagnée; un suivi dans la durée doit permettre d'en retirer les bénéfices pour les organisations et les territoires.

Par ailleurs, soulignons le temps nécessaire à l'information, à la mobilisation et les difficultés récurrentes à dégager du temps et à programmer des séances collectives.

## **Les effets sur les acteurs et les organisations**

La démarche BIPESS, malgré les difficultés fréquentes à mobiliser et à programmer l'action, constitue une opportunité pour une mobilisation collective en prenant en compte la diversité des parties prenantes de la structure.

L'apport de partenaires, le croisement des regards, l'accompagnement des séances collectives, produit un effet d'objectivation de la compréhension de la situation de l'organisation et de ses acteurs (effet diagnostique).

L'outil valorise les acquis, souligne les faiblesses, permet d'identifier les axes à travailler.

C'est aussi l'occasion de se familiariser avec de notions complexes, de donner un contenu à un discours en le rapprochant des pratiques concrètes (exemple : solidarités produites ? Question du pouvoir et de la démocratie ?).

## **Mieux connaître l'ESS**

L'analyse transversale des données va permettre une connaissance fine des organisations et de leurs dynamiques de développement.

Une première approche offre quelques indications à compléter par une analyse plus systématique des données :

L'ESS est formée de sociétés de personnes, par opposition à des sociétés de capitaux; elle est donc sociale par l'importance accordée aux relations humaines.

La qualité des relations entre les parties prenantes (administrateurs, salariés, adhérents, sociétaires) souligne la capacité de ces entreprises à produire du lien social, de la confiance, de la reconnaissance.

Notons aussi l'intérêt pour la formation des acteurs, le développement des compétences et des qualifications, la qualité de l'emploi.

L'ESS par la mobilisation collective recherche de manière constante des solutions nouvelles : réponse à des besoins émergents, innovation organisationnelle, nouveaux services à la population...Il ne s'agit pas d'innovations révolutionnaires mais d'innovations ordinaires qui marquent la capacité à inventer des réponses novatrices et à les partager dans des réseaux ou à l'échelle de territoires.

A ce propos, ces organisations sont souvent placées, par le marché et les marchés publics, dans une contradiction entre logique de coopération et logique de concurrence.

Solides par leurs capacités collectives, fragiles parfois au plan économique, les structures cherchent à construire une cohérence interne tout en se positionnant dans des réseaux et des territoires.

Dans cette perspective, la démarche BIPRESS (comme celle des pôles de développement de l'ESS) peut constituer un espace structurant de mutualisation et de renforcement.

## **Mesurer l'impact des structures ESS sur les territoires**

La démarche BIPRESS permet une approche sectorielle et qualitative de l'impact de l'ESS sur un territoire.

A titre d'exemples, citons : la création d'emplois et son impact dans l'économie locale; la sensibilisation de la population à des enjeux de société (santé environnementale) des effets de développement local à partir d'initiatives culturelles; l'expérimentation et le développement d'innovations sociales, organisationnelles et technologiques.

Elle peut aussi contribuer au développement des ressources, à leur mutualisation et renforcer ainsi le capital social du territoire (confiance et réciprocité), nourrir une démarche de prospective territoriale.

## **Enseignements exprimés par les référents :**

### 1- Sur la méthodologie de l'outil :

Dans l'ensemble, les référents ont joué chacun un rôle déterminant dans l'appropriation progressive, collective et individuelle de la démarche d'expérimentation. Malgré des contextes différents et contrastés, les questionnaires ont plutôt été bien accueillis par les groupes d'évaluation constitués à cet effet. Le BIPESS a constitué, dans la plupart des cas, l'occasion d'une réelle prise de conscience partagée des enjeux des structures par l'ensemble des parties prenantes et d'une distanciation critique du positionnement et du fonctionnement des structures.

Toutefois, l'on peut noter les difficultés à concilier le BIPESS avec les autres outils (comme le projet associatif par exemple) en oeuvre ou en projet dans certaines structures.

### 2- Sur des effets :

Il est à noter que l'introduction de la démarche BIPESS dans la plupart des structures produit des effets immédiats. Dans certaines structures par exemple, le BIPESS, de par son approche diagnostique partagée, a révélé bien de dysfonctionnements ou choix institutionnels, statutaires, stratégiques ou opérationnels; donnant ainsi lieu à des décisions immédiates (exemples : renouvellement des instances, légitimation de la mise en place de l'agenda 21, missions interrogées, fonctionnement des AG ou des CA).

### 3-Sur des perspectives collectives:

La question de la capitalisation des résultats du BIPESS - phase 1 (comme outil de diagnostic partagé, d'évaluation et de révélation des projets) a été au centre des échanges. Les référents identifient des dynamiques partagées, créées à l'occasion : internes, partenariales ou territoriales et externes. S'interrogeant sur les suites, ils proposent la consolidation d'un BIPESS général (sorte de noyau dur) qui permettrait la confrontation et les échanges sur des situations spécifiques entre structures à l'échelle des territoires, du pays, voire du département. Il doit ainsi devenir le fil rouge de la démarche collective.

### 4- Des débats et échanges :

Il ressort l'intérêt de distinguer le BIPESS des autres outils existants, sans pourtant chercher à les opposer; de ne pas personnaliser le BIPESS, qui doit être un outil prétexte à interroger et provoquer le débat, l'échange au sein des structures et entre elles. A terme, le BIPESS, qui n'est pas un outil protégé (parce que co-construit), peut s'autonomiser et faire l'objet de certification à l'attention des référents. D'où, d'ailleurs, l'importance d'un outil commun! Pour le Conseil Général 35, le BIPESS doit être capable, à l'avenir, d'illustrer les valeurs ajoutées des structures participantes en faisant ressortir les indicateurs objectifs utiles et d'aide à la décision.

Pour faire vivre la démarche, il est préconisé :

- Une restitution séquentielle des résultats (Comité de pilotage, structures concernées, pays et département), intérêt de l'approche comparative.
- Son inscription dans des espaces existants tels que les pôles de développement, les réseaux solidaires, les pôles de pays : intérêt d'avoir un cadre commun d'échanges, de mutualisation et de repérage des dynamiques en cours et non de construire un BIPESS spécifique par structure.
- Son accompagnement dans la durée (reste à en définir les modalités concrètes).
- Sa révision dans le temps, ...

## PERSPECTIVES

- Exploiter les résultats pour une traduction en plans d'actions prioritaire.
- Concevoir un plan global de communication des résultats et valoriser l'expérimentation.
- Penser et construire l'articulation entre les indicateurs globaux et les indicateurs spécifiques propres aux organisations.
- Affirmer la place du BIPESS comme un outil commun au service des acteurs et des territoires.
- Développer la formation des référents, étudier l'opportunité d'une certification des compétences produites, élargir le cercle des formateurs accompagnateurs.
- Assurer un suivi dans la durée.
- Programmer les prochaines expérimentations sur les pays de St Malo, Brocéliande, Vallons de Vilaine et Fougères en prenant en compte les enseignements de la première étape.
- Actualiser le site et maintenir l'information des acteurs.

## 1 - Rappel de la démarche proposée par le CERCOOP-CCB

### 1.1- Une démarche expérimentale :

La démarche expérimentale est une méthode visant à provoquer une expérience en vue d'en observer les résultats et d'en tirer des enseignements utiles pour la recherche et pour l'action. Il s'agit de concevoir et de conduire la mise en œuvre de réponses créatives à des besoins sociaux et économiques. Si la démarche expérimentale est fréquemment mobilisée dans le domaine de la pédagogie et de la recherche, elle est une approche récente dans le champ des politiques publiques. En effet, depuis la loi du 28 mars 2003, l'expérimentation est inscrite dans notre constitution. De plus, la création du Haut Commissariat aux solidarités actives contre la pauvreté vise la mise en œuvre de démarches innovantes, et expérimentales pour renouveler l'action publique. La définition de nouvelles missions de la DIISES confirme cette approche par l'expérimentation et la production de réponses innovantes.

Dans le cadre de la finalisation et l'expérimentation d'un baromètre de l'économie sociale, nous retiendrons comme principes structurants :

- Le tâtonnement expérimental, c'est-à-dire la capacité à produire des adaptations et des ajustements au fil de la démarche.
- L'analyse continue des résultats.
- La mobilisation des méthodes de la recherche-action.

A ce propos, nous pouvons définir la recherche-action comme un processus de recherche en sciences sociales donnant une large place à la prise en compte de l'expérience des acteurs dans l'analyse de pratiques concrètes (praxéologie), à l'implication des acteurs au processus d'objectivation et de formalisation (recherche impliquée) et enfin à la production d'un savoir utile dans l'action (recherche appliquée). Pour reprendre une expression qui fait fortune dans les milieux de l'aménagement et du développement, la recherche-action s'apparente davantage à la logique du *botton up*, alors que la recherche classique peut être qualifiée de *top down*. Dans le premier cas, il s'agit d'une logique ascendante puisque le terrain et ses acteurs produisent la théorie. Dans le second, il s'agit d'une logique descendante, la science apportant «ses lumières» au terrain. En fonction des contextes évolutifs, notamment des contraintes qui pèsent sur les acteurs et les organisations, des dynamiques collectives à l'œuvre et aussi des enjeux sociaux et politiques, les promoteurs de ces démarches vont adopter des configurations singulières leur permettant de définir de manière raisonnée le compromis acceptable entre la logique de production de connaissances et la logique de l'action, sans maîtriser totalement un processus de changement qui porte en lui de manière aléatoire des effets de transformation sociale inédits.

## 1.2- Une démarche participative construite avec des acteurs pour des acteurs dans une perspective de progrès économique et social.

La participation devient une catégorie de l'action publique, elle est aussi au cœur des projets d'économie sociale. Cependant, il est nécessaire de lui donner un contenu précis afin d'éviter tout malentendu. La participation est un processus d'engagement des acteurs dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation d'une action, d'un programme, d'un dispositif, d'une politique. Cet engagement suppose une implication et un accès à la décision qui ne peut se réaliser sans un partage du savoir et du pouvoir de décision. La participation interroge la structuration de l'espace social, ses hiérarchies et ses légitimités et tente de surmonter la contradiction entre égalité formelle, celle du citoyen abstrait, et inégalité réelle, celle du citoyen concret confronté à la violence sociale et économique. La participation, dans le sens de « prendre part à » ou « avoir sa part », recouvre des formes diverses : information, consultation, co-construction, autogestion.

Les démarches participatives peuvent connaître des structurations variées en fonction des contextes et des finalités de l'action. Il est possible de dégager trois invariants dont la prise en compte détermine, de notre point de vue, la réussite d'un projet participatif : la temporalité, la dimension communicationnelle, la construction du système d'acteurs.

### 1- La temporalité

Une démarche participative est un processus de construction collective qui demande du temps, un engagement durable, de la persévérance. Or le temps des acteurs, des institutions, de l'administration obéit à des rythmes et des contraintes de nature différente. De plus, la tendance actuelle, en raison de la multi appartenance des individus, est au « surbooking » et au « zapping » professionnel et militant. L'engagement dans une démarche participative suppose la synchronisation des engagements et des processus décisionnels. Cela suppose un accord préalable afin d'éviter toute déconvenue ou manipulation de l'action participative.

### 2- La dimension communicationnelle

La participation est un engagement politique qui s'inscrit dans un processus communicationnel. Elle opère une articulation entre logiques d'action des acteurs par un échange d'informations, un débat d'idées et la production d'une délibération. La délibération, construction collective qui prépare l'acte décisionnel, suppose une volonté partagée de dépasser les intérêts individuels et les conflits interpersonnels pour formuler une position commune qui représente l'intérêt collectif, voire l'intérêt général. Cette activité citoyenne ne se décrète pas, elle se construit par l'engagement, l'apprentissage et l'échange de savoir. Elle suppose une formation particulière qui consolide des légitimités et provoque une conscientisation. Bref, il s'agit de mettre en oeuvre une véritable pédagogie coopérative<sup>1</sup> et peut-être, dans les cas extrêmes, une pédagogie de l'opprimé<sup>2</sup>, pour reprendre l'expression de Paolo Freire.

---

<sup>1</sup> Alain PENVEN, Maurice PARODI, *Pour une pédagogie coopérative*, [www.universite-cooperative.coop](http://www.universite-cooperative.coop)

<sup>2</sup> Paolo FREIRE, *Pédagogie de l'opprimé*, Paris : Maspéro, 1977, 202p.

### 3- La construction du système d'acteur participatif

La conception d'une démarche participative bute le plus souvent sur la question de la représentativité et de la délégation. Dans une perspective d'expérimentation, il est illusoire de revendiquer une représentativité. En effet, l'engagement intense et durable réclamé par cette forme d'action élimine de fait les personnes qui pour diverses raisons ne peuvent se plier aux exigences (disponibilité, compétence, expérience) de ces modèles. Faute de pouvoir réunir les conditions optimales d'une démocratie participative directe et légitimée par sa représentativité, il convient d'accorder une place centrale à la communication lors d'événements collectifs conviviaux. Il est possible ainsi de valoriser ces démarches participatives et leurs résultats et d'essaimer plus largement.

A partir de ces principes et définitions, il est possible de caractériser le modèle participatif qu'il convient de promouvoir au cours de l'expérimentation du baromètre. Nous pouvons identifier trois niveaux de participation :

- La co-construction de la démarche et des outils avec les acteurs mobilisés et impliqués (comité consultatif, comité de pilotage).
- La co-production de la démarche expérimentale sur le terrain avec les référents volontaires.
- L'information des réseaux, des organisations, des collectivités (participation à des temps de communication).

#### **1.3- Une démarche fondée sur un capital d'expériences, enrichie par des références théoriques**

Le CERCOOP, Collège Coopératif en Bretagne a développé depuis une dizaine d'années différents travaux sur les modèles de développement des entreprises d'économie sociale et l'évaluation de leur utilité sociale. Citons les principales réalisations :

- Programmes de recherche de la MIRE DIES « l'économie sociale en Région ».
- Expérimentation « DELPHES » sur l'évaluation des projets associatifs soutenue par la Région Bretagne.
- Programme européen « Université Coopérative européenne » portée par le Groupement National des Collèges Coopératifs et réalisation d'un dossier spécial de la RECMA (Jean François DRAPERI, Maurice PARODI, Alain PENVEN) sur l'entreprise sociale en Europe et le métier et la formation des entrepreneurs sociaux .
- Recherche-action portant sur l'évaluation des modèles de développement des villages vacances de la fédération L.V .T.

Ces réalisations constituent un capital d'expériences mobilisable dans la conduite de l'expérimentation du baromètre tant du point de vue de méthodes que des fondements théoriques.

Ces démarches sont à situer dans un mouvement global de réflexion et d'expérimentation sur les nouvelles approches de la richesse et du développement des territoires, approches théoriques et méthodologiques novatrices dans une perspective de consolidation des projets et de la participation démocratique des parties prenantes<sup>3</sup>.

Mettant à profit une approche complexe du développement et une pratique de la mobilisation et de la formation des acteurs, la démarche du CERCOOP Collège Coopératif vise la définition d'indicateurs alternatifs, de protocoles d'évaluation et de procédures participatives et coopératives<sup>4</sup>.

L'évaluation de l'utilité sociale s'inscrit, en premier lieu, dans une tradition historique du mouvement de l'économie sociale et solidaire qui donne la priorité à l'humain sur le capital, à l'intérêt collectif et général sur l'enrichissement personnel. Cette préoccupation rejoint les travaux récents (Patrick VIVERET<sup>5</sup>, Dominique MEDA<sup>6</sup>) sur la définition de la richesse et de nouveaux indicateurs de richesse prenant en compte les externalités positives pour la société et aussi les externalités négatives de l'activité sur l'environnement social et naturel. En second lieu, les spécificités méritoires<sup>7</sup> du secteur non lucratif font aujourd'hui l'objet d'une exigence d'évaluation. Ainsi, les statuts particuliers des associations appellent une justification de leur utilité.

Jean CADREY, a proposé une définition complète et complexe de l'utilité sociale que nous reprenons à notre compte en lui donnant une dimension synthétique et opératoire. Pour cet auteur « *L'activité d'une organisation d'économie solidaire a une utilité sociale, ou une valeur sociétale, si elle a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à des objectifs collectifs ou sociétaux (ou « bénéfiques collectifs ») dont les principaux sont les suivants : la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris l'affirmation de nouveaux droits ; la solidarité (nationale, ou locale, le lien social de proximité et la sociabilité ; l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, la démocratie. »<sup>8</sup>.*

Cette approche de l'utilité et de son évaluation qui suscite une réelle mobilisation du monde de la recherche et des réseaux de l'économie sociale doit faire l'objet d'une lecture critique et d'une analyse des enjeux politiques qui justifient cette motivation récente pour ces démarches évaluatives. En effet, le risque est bien réel de réduire les processus collectifs d'évaluation et d'orientation des projets à une procédure normalisée qui imposerait au secteur une technologie de l'évaluation dont les modèles implicites de rationalisation ne seraient pas ou peu interrogés. Nous serions alors sur la pente de la barbarie douce dénoncée par Jean-Pierre LE GOFF<sup>9</sup>. Pourtant, le foisonnement actuel des initiatives en la matière, plaide pour une mise en cohérence globale dans une perspective de dissémination.

---

<sup>3</sup> Nous entendons par parties prenantes l'ensemble des acteurs –dirigeants, salariés, usagers, adhérents, partenaires- impliqués de près ou de loin dans la mise en œuvre du projet associatif. Cette appellation renvoie à la notion de « multistakeholders » par opposition à « multistockholders » soulignant ainsi la différence entre société de personnes et société de capitaux.

<sup>4</sup> [www.universite-cooperative.coop](http://www.universite-cooperative.coop) ; [www.uhb.fr/ccb](http://www.uhb.fr/ccb)

<sup>5</sup> Patrick Viveret, Reconsidérer la richesse, Paris, L'Aube, 2003

<sup>6</sup> Dominique Meda, Qu'est-ce que la richesse, Paris, Aubier, 1999

<sup>7</sup> François Bloch Lainé, « identifier les associations de service social », Faire société, Syros, 1999, page 128 . M Parodi, « Les sciences sociales peuvent-elles légitimer les spécificités méritoires des associations ? Ibid.

<sup>8</sup> Jean Cadrey, Dictionnaire de l'autre économie, Desclée de Brouwer, 2005, page 522

<sup>9</sup> Jean-Pierre Le Goff, la barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école, La découverte, 1999, 124p.

## **2- Méthodes (formation, suivi, évaluation)**

### **2-1- Finalisation de l'outil baromètre :**

L'ingénierie de l'évaluation préalable à l'expérimentation repose sur quatre étapes : l'élaboration d'un référentiel, la construction du baromètre, le test et la validation collective des outils et du protocole d'expérimentation.

A partir de la matrice construite par le comité consultatif, il s'agit de définir précisément les dimensions, termes de référence, indicateurs et critères afin de traduire dans un langage clair et accessible les notions mobilisées (richesse, utilité, démocratie, développement durable). Le référentiel constitue le socle de l'élaboration du questionnaire.

Le baromètre est un questionnaire d'autoévaluation qui doit permettre la collecte d'informations précises et un traitement informatisé. Il doit également permettre un traitement, entreprise par entreprise, afin de dégager des axes de progrès par le croisement des appréciations, puis offrir des possibilités de comparaisons interentreprises.

La première étape de finalisation passera par la conduite de tests sur le terrain qui seront analysés puis intégrés dans la formalisation du baromètre et son protocole d'utilisation.

### **2-2- Une formation pratique et théorique fondée sur l'alternance et la pédagogie coopérative**

Le Collège Coopératif en Bretagne met au service du projet son expérience et ses compétences en matière d'ingénierie de la formation des adultes et de pédagogie coopérative.

Le Collège coopératif en Bretagne se réfère aux courants exprimés dans les pédagogies actives, les éducations et universités populaires et les universités ouvertes. Il pratique une éducation par la recherche et la recherche-action, qui est une incitation à l'autoformation accompagnée dans laquelle l'apprenant explore et construit des savoirs dans le cadre de son projet individuel relié aux projets collectifs auxquels il collabore. C'est en quoi il s'inscrit dans la mouvance des éducations qui relient la pensée à l'action, la pratique à la théorie, l'acte d'apprendre à celui de chercher et d'entreprendre. Cette philosophie de l'éducation traduit une certaine conception de l'humain et de la société, des valeurs, un héritage :

- L'économie sociale, l'éducation populaire, l'éducation permanente, la coopération à l'école.
- Une conception humaniste, mutualiste et solidariste des rapports sociaux et des rapports entre les peuples.
- Un engagement pour le développement humain durable et la coopération.

La pédagogie coopérative développée par les Collèges Coopératifs permet de:

- Diversifier les situations pédagogiques.
- Maximiser les apprentissages en assurant la participation de tous.
- Développer les compétences coopératives.
- Modérer les logiques individualistes en offrant des temps de régulation collective.

La pédagogie coopérative est une méthode d'apprentissage fondée sur une interaction entre action et réflexion (recherche) ou entre pratique et théorie (savoir ou connaissance). L'action (ou la pratique) renvoie au vécu de l'apprenant, à ses expériences, ses savoir-faire, à son trajet et à son projet. La réflexion (ou la théorie) renvoie au stock de connaissances capitalisées dans les divers champs du savoir (sciences, disciplines). La formation par la recherche-action et la formation action (ou formation développement) sont particulièrement appropriées à la relation dialectique entre action et réflexion. L'apprenant est le sujet de son histoire et l'acteur premier de sa formation dans une interdépendance positive, ses pairs et les enseignants. La définition d'une formation coopérative repose sur une démarche de construction collective qui doit prendre en compte la pluralité des points de vue et l'analyse des besoins.

### **2-3- Une expérimentation au plus près des territoires et des acteurs**

En mettant en oeuvre la formation et l'accompagnement des expérimentations au niveau des Pays nous chercherons à garantir une mobilisation efficace, un accompagnement de proximité et une relation construite dans la durée avec les acteurs, leurs organisations et leurs réseaux. Nous serons attentifs aux initiatives locales, à la mobilisation des pôles ressources de l'économie sociale, aux dynamiques propres du développement de ces Pays. La proximité géographique permet une présence sur le terrain programmée dans le cadre d'un calendrier négocié et aussi la possibilité d'interventions à la demande en appui des acteurs et une présence lors d'événements importants pour l'économie sociale sur le territoire.

### **2-4- Un effort d'appropriation des outils et d'intégration dans les pratiques des entreprises d'économie sociale**

L'expérience acquise en matière d'évaluation montre qu'il convient d'apporter une attention particulière à l'appropriation et à l'intégration des outils et des méthodes pendant l'expérimentation et aussi après l'expérimentation. Il est nécessaire de mettre en place un suivi afin de garantir la conduite d'évaluations récurrentes (annuelle par exemple).

### **2-5- Une évaluation intégrée de l'ensemble de la démarche**

L'expérimentation intègre une démarche continue d'évaluation. Cette évaluation dynamique permet le pilotage éclairé du programme en cherchant à objectiver les résultats obtenus, les problèmes rencontrés, les modifications à apporter. Cette évaluation est à conduire à tous les niveaux (référents, entreprises, comité de pilotage, comité consultatif). Elle doit porter sur quatre indicateurs principaux :

- 1- La conformité au cahier des charges.
- 2- L'efficacité des interventions, appréciation du rapport entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.
- 3- L'engagement et la participation. L'expérimentation est une démarche participative, il convient d'en évaluer la qualité et le « volume ».
- 4- L'impact sera apprécié dans la durée et à plusieurs niveaux : la compétence des acteurs, les transformations à l'œuvre dans les entreprises d'économie sociale, le rayonnement de la démarche sur les territoires et les perspectives d'essaimage.

## **2-6- Un pilotage opérationnel en lien avec le comité consultatif et les commanditaires, une coordination territoriale à l'échelle des Pays.**

Le pilotage du programme et la coordination des actions et des communications se réalisera à trois niveaux :

- 1- Le pilotage opérationnel du programme dans le respect du cahier des charges sera programmé régulièrement (1 comité de pilotage par semestre, plus si nécessaire).
- 2- L'information et l'implication du comité consultatif à chaque étape du programme selon un calendrier à définir (présentation d'un point de situation à la demande).
- 3- coordination territoriale à l'échelle des pays, constitution d'un groupe local de suivi de l'expérimentation.

## **Mobilisation territoriale des acteurs, positionner la formation et l'expérimentation au niveau des Pays (proximité et engagement), identifier les entreprises candidates et les référents potentiels**

La démarche de formation et d'expérimentation est l'occasion d'une large mobilisation des acteurs de l'économie sociale d'un Pays. Il s'agira donc par « tous les moyens » d'informer, de sensibiliser, de convaincre de l'intérêt de la démarche. Ensuite, et compte tenu de la complexité de la démarche et de la nécessité d'un engagement durable, il conviendra de construire un « contrat » avec les volontaires tout en tenant informé les autres acteurs intéressés mais moins disponibles pour l'expérimentation.

## **2-7- Veiller au retour à la collectivité par des actions d'information, de débat, d'essaimage (forum local)**

Dans une perspective d'information, d'essaimage, de développement d'une culture partagée de l'évaluation, nous proposons d'organiser sur chaque Pays un forum local permettant de présenter la démarche, d'engager un débat sur ses incidences en terme de développement des entreprises d'économie sociale et plus largement d'enrichir les conceptions du développement humain durable des territoires.

### 3- Communication

La démarche d'expérimentation sera accompagnée d'un effort constant d'information et de communication.

Nous proposons la :

- Création d'un site Internet dédié et d'un forum de discussion.
- Réalisation d'un support de communication grand public (type plaquette de communication).
- Rédaction de rapports synthétiques, accessibles et diffusables (chaque année).
- Création d'outils d'essaimage (Type : valise pédagogique).

Cette communication sera conçue avec le souci d'une information précise et concise des acteurs impliqués et plus globalement avec l'intention d'une communication grand public. Le site dédié, véritable vitrine de l'expérimentation doit contribuer à sa notoriété. De plus, nous pouvons envisager qu'il devienne un espace d'autoévaluation libre d'accès.

La valorisation de l'expérimentation sera également envisagée par la publication d'un article et de communications lors de colloques.