



# Evaluation de l'utilité sociale de l'accompagnement des projets collectifs

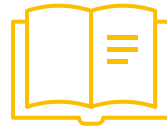
Démarche coopérative et comparative conduite par  
les Cress Nouvelle-Aquitaine  
et Bretagne

Décembre 2021



# Sommaire

---



- > Introduction
- > Participants à la démarche
- > Description de l'écosystème néo-aquitain
- > Description de l'écosystème breton
- > Phase 1
- > Phase 2
- > Phase 3
- > Phase 4
- > Phase 5
- > Conclusion

# Introduction : genèse et objectifs du projet

Début 2021, dans le cadre de l'appel à projet de l'AVISE « *Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social* », les Cress Bretagne et Nouvelle-Aquitaine décident d'engager ensemble une évaluation de l'utilité sociale des écosystèmes d'accompagnement d'entreprises ESS et d'innovation sociale.

Avec cette démarche, nous souhaitons objectiver, autant que faire se peut, l'appréciation de l'utilité sociale de nos programmes, actions et espaces de coordination.

Cette démarche croisée entre la Nouvelle Aquitaine et la Bretagne s'explique par des habitudes historiques de coopération entre les deux régions, des partenariats entre structures et réseaux et une organisation proches. Elle s'explique également par le souhait d'en avoir une lecture coopérative et comparative, et de rechercher des effets à plusieurs niveaux : au sein de chaque région, à l'échelle des deux régions impliquées, et enfin à l'échelle nationale.

## Un levier commun à l'échelle de chaque écosystème régional

Les Cress assurent une fonction d'animation des écosystèmes d'accompagnement de l'ESS. Dans le cadre de ce rôle d'animation, la démarche d'évaluation d'utilité sociale a été vue comme un levier pour se donner un cadre stratégique commun à l'échelle de chacune des régions :

- **Redéfinir (ou réinterroger) une stratégie collective au sein des écosystèmes**
- **Consolider les actions existantes et/ou en développer de nouvelles**
- **Se doter d'outils partagés de pilotage et de suivi** adaptés à chaque écosystème d'accompagnement, en prenant en compte les différentes structures qui les composent.
- **Mieux communiquer sur la plus-value d'écosystèmes coopératifs d'accompagnement** et sur leur contribution à la société.

## Un effet recherché au-delà de chaque écosystème régional

La conduite d'une démarche à deux Cress présentait l'intérêt d'un regard croisé entre deux organisations territoriales et deux régions, afin d'enrichir les pratiques et les outils des deux écosystèmes. L'approche comparative visait également à dégager des lignes de force et des argumentaires communs mobilisables dans le cadre d'un plaidoyer à dimension collective.

Au-delà de leurs deux territoires, les Cress mobilisées ont conçu ce projet comme ayant une vocation de diffusion nationale, tant sur la méthode que sur le contenu. Sur la méthode, l'ambition était de tester et expérimenter une méthode susceptible d'être essaimée dans les autres écosystèmes d'accompagnement régionaux. Sur le fond, les éléments d'évaluation et de plaidoyer dégagés par le projet visent à constituer une colonne vertébrale pour un futur plaidoyer national.

Cette recherche d'effets à plusieurs niveaux s'est traduite tout au long du projet par la coexistence d'espaces de pilotage de la démarche propres à chacune des régions (afin de permettre l'implication des différents acteurs de l'accompagnement dans le projet), d'un comité de pilotage du projet (composé des salarié.e.s des deux Cress en charge du projet), et d'un temps de restitution à destination de l'ensemble des Cress, afin de favoriser la diffusion de nos travaux. Le présent livrable s'inscrit dans ce dernier objectif de retour d'expérience et de diffusion d'éléments méthodologiques relatifs à l'évaluation de l'utilité sociale. Il témoigne de cette démarche, de ses réussites et difficultés, et permet d'ancrer les apprentissages réalisés collectivement.

# Participants à la démarche

## En Nouvelle –Aquitaine

**Béatrice Montamat-Durruty**, Responsable de l'activité ESS & Innovation Sociale, ADI Nouvelle Aquitaine

**Bruno Duchadeuil**, Directeur Adjoint Direction ESS, Région Nouvelle Aquitaine

**Clémence Jouvet**, Animatrice Incubateur ATIS 47

**Clémence Lartigue**, Animatrice incubateur Ploucs

**Elise Depecker**, Directrice ATIS

**Elise Picon**, Co-Directrice aïrelle (Rhizome)

**Heykel BOUAZZA**, Chargé de mission Région Nouvelle Aquitaine

**Jérémy Vidal**, Animateur Le décapsuleur

**Julien Simonnet**, Animateur Pop Incub

**Marion Bergognon**, Animatrice LIESS 87

**Marion Le Henaff**, Animatrice Le tube à essais

**Maud Carrichon**, Coordinatrice du Pole Territorial de Coopération Sud Aquitaine

**Olivier Gallet**, Gérant Coopérative Funéraire SYPRES

**Pierre Simonnet**, Animateur Emergence Perigord

### A la Cress Nouvelle Aquitaine :

**Benoit Karim Chauvin**, Animateur territorial

**Christelle Neau**, Animatrice territoriale

**Karl Courgnaud**, Animateur territorial

**Mélanie Thuillier Fournol** co-directrice

**Nicolas Pérez** Animateur territorial

## En Bretagne

**Angélique Buffet**, responsable du pôle ESS à France Active Bretagne

**Matthieu Constant**, coordinateur du pôle ESS du pays de Fougères

**Agathe Royer**, chargée de mission émergence à C2Sol-TAg56

**Lucie Bruyet et Esther Sager-Weider** chargées d'accompagnement à C2Sol – TAg56

**Juliette Henry**, chargée d'accompagnement à TAg29

**Isabelle Amauger**, directrice d'Elan Créateur

**Cyril Naessens**, chargé de mission ESS au Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine

**Samuel Louvel**, président d'Elan Créateur

### A la Cress Bretagne :

**Marion Michelin**, chargée de mission entrepreneuriat et innovation sociale

**Brieuc Poirier**, chargé d'animation territoriale

**Amandine Bonneau**, chargée de mission économie circulaire, puis responsable du pôle accompagnement

**David Ison**, chargé de mission observatoire

**Maëlle Reneaume**, chargée de projets Europe – TAgBZH

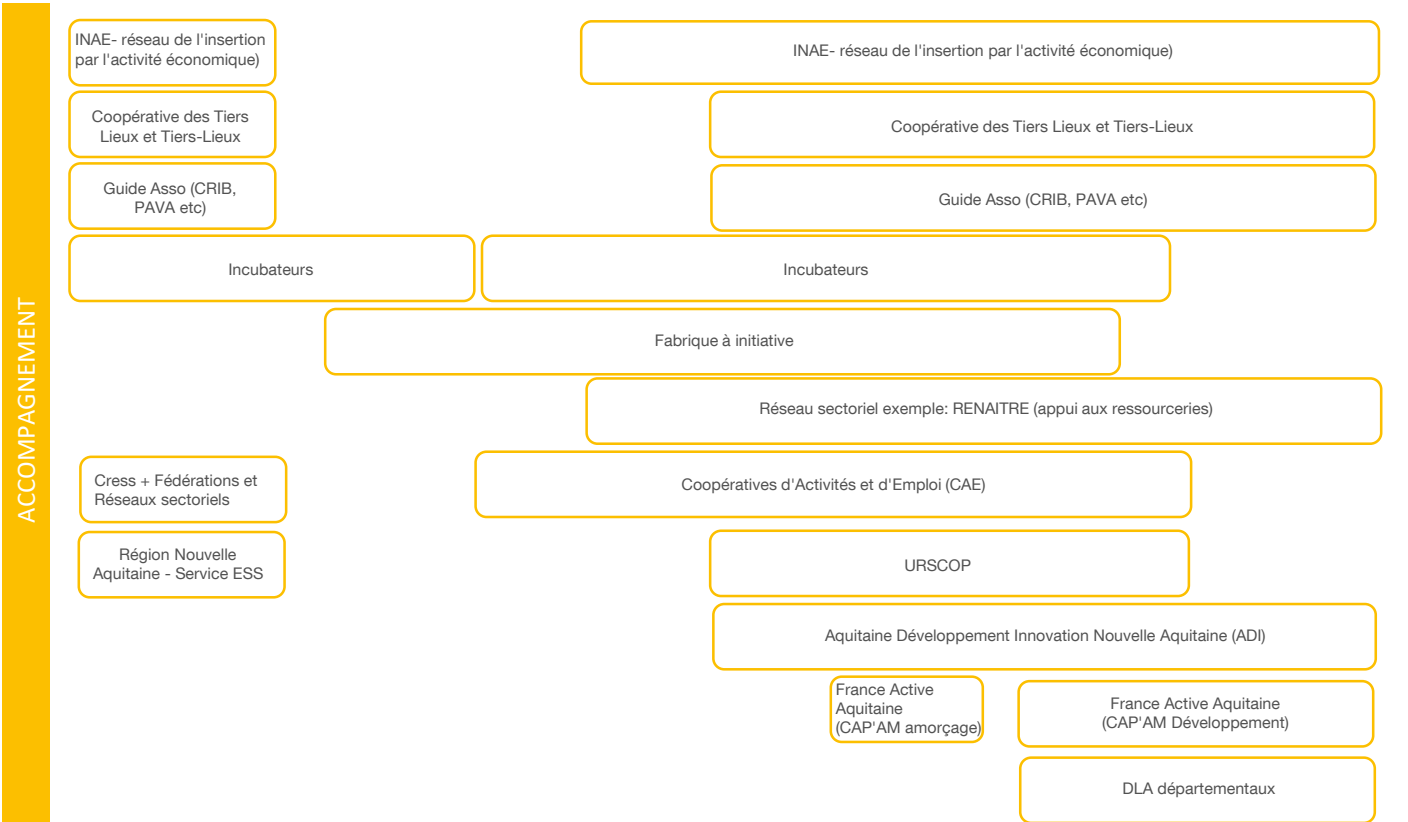
**Charlotte Fellman**, chargée de mission antenne Finistère

**Pierre Grimaud**, chargé de mission Bien Vieillir

# Description de l'écosystème néo-aquitain : acteurs de l'accompagnement



Information/ orientation    Idéation    Validation    Modélisation    Création    Test du modèle    1<sup>er</sup> développement    Consolidation    Changement d'échelle



Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine (AMI "Innovation sociale" via expérimentation, dispositif "AMPLI", coopération d'acteurs, investissements...)

Conseil Départemental et autres collectivités territoriales : EPCI, Mairies...

Financement participatif / Crowdfunding (J'adopteUnProjet..)

Réseau Initiatives

France Active Nouvelle-Aquitaine

Banques / BPI / Financeurs solidaires (NEF, Les Cigales...)

CAF, ADEME ...

Partenaires privés, fondations...

FSE

FSE

SDJES (FDVA / Poste FONJEP)

Banque Des Territoires / CDC

**FINANCEMENT**

# Description de l'écosystème néo-aquitain :

## Focus sur le réseau des incubateurs ESS

En cours de structuration depuis 2017, avec l'appui de la Région Nouvelle-Aquitaine, le réseau des incubateurs ESS en Nouvelle Aquitaine couvre depuis 2021 l'ensemble du territoire régional.

Sur la base d'un découpage départemental (exception faite des Landes où deux incubateurs interviennent de manière coordonnée), les incubateurs ESS sont portés ou co-portés par une diversité d'acteurs ESS (Réseaux départementaux ou régionaux, structures d'accompagnement et de financement, Coopératives d'activité et d'emploi, PTCE ...)

Si leur portage juridique diffère, les missions et offre de service sont communes.

Ils interviennent systématiquement auprès de porteurs et porteuses d'initiatives collectives identifiées.

Les incubateurs ESS proposent un appui méthodologique, un apport de compétences dans la gestion et l'animation de projets collectifs et un appui à la mise en réseau et à l'ancrage territorial des projets incubés.

Ils apportent un appui personnalisé (accompagnement individuel) mais également un accompagnement collectif (ateliers de co-développement, temps de formation thématique entre projets incubés).

Aujourd'hui, les 9 incubateurs ESS de la Région ont su faire leur place et démontrer leur intérêt pour un grand nombre de projets.

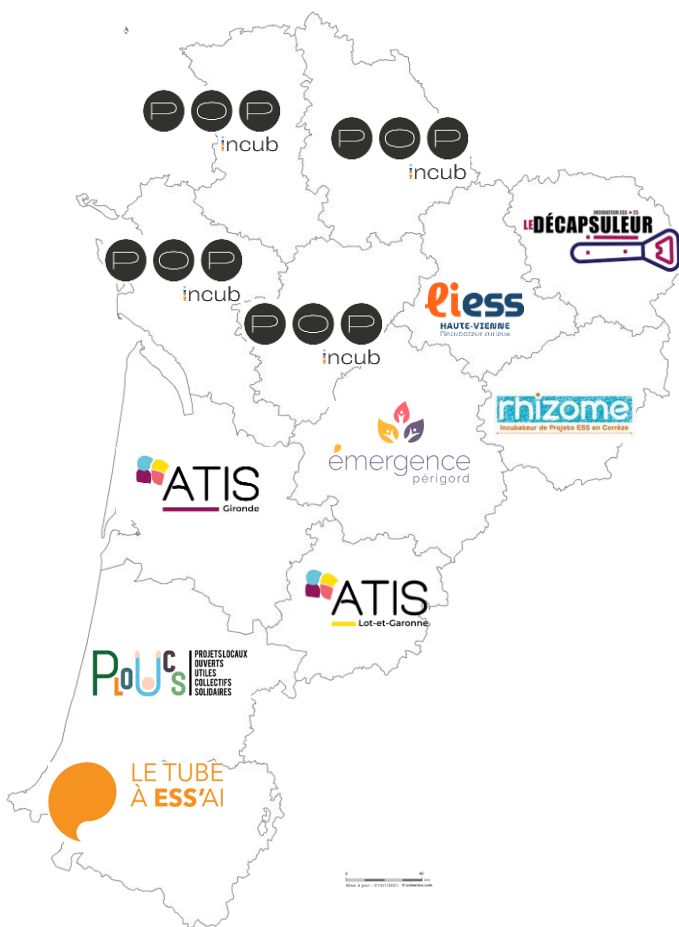
Plusieurs enjeux apparaissent au sein du réseau :

- Le modèle économique à moyen et long terme : Mieux mesurer et valoriser leur utilité sociale peut permettre d'alimenter leur plaidoyer auprès de leurs financeurs actuels et potentiels
- L'offre de service ; S'ils ont des missions et une bonne partie de leurs modalités d'action communes, les incubateurs ont chacun développer une méthodologie et des spécificités dans la mise en pratique de leurs actions. Certains incubateurs disposent de plusieurs années d'expérience et d'autres sont plus récents. Mieux comprendre ce que produit l'action des incubateurs peut ainsi permettre à ces dispositifs de se conforter ou améliorer leur approche et leurs pratiques.

Les incubateurs territoriaux occupent ainsi une place centrale dans la chaîne d'accompagnement et de développement des structures et projets ESS sur les territoires.

# Description de l'écosystème néo-aquitain : Focus sur le réseau des incubateurs ESS

## Les incubateurs ESS



## Les chiffres clés



80

projets Incubés /an  
(période 2020-2021)



40

entreprises créés  
en moyenne /an



+ 200

projets candidats /an  
(période 2020-2021)

## Les partenaires financiers

- **Région Nouvelle Aquitaine**  
(9 incubateurs concernés en 2021)
- **Europe** (6)
- **Département** (1)
- **EPCI/Communes**  
(14 conventions en 2021 concernant 8 incubateurs)
- **Etat** (3)
- **Banque des territoires**  
(3 (aides au démarrage))
- **Autres** (foundation, syndicat mixte) (2)

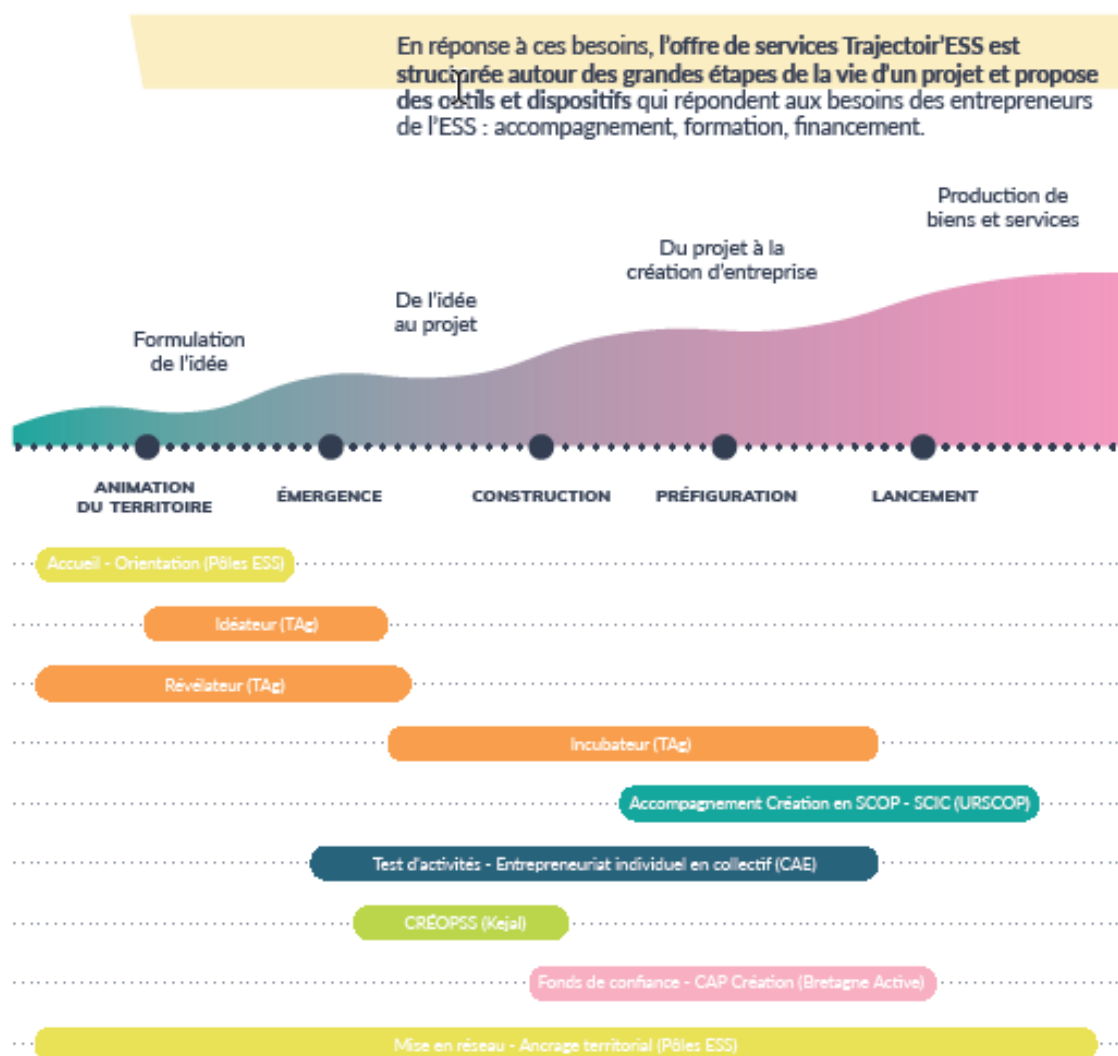
# Description de l'écosystème breton : Trajectoir'ESS

**Structuré depuis 2014 en région Bretagne, le programme Trajectoir'ESS permet de proposer une offre de services à destination des créateurs d'entreprises de l'ESS :**

- **Accompagnement**
- **Formation**
- **Financement**

Il est né d'une volonté commune des acteurs de l'ESS et des partenaires publics, formalisée dans la stratégie régionale de l'ESS (SRESS), intégrée au SRDEII. Il rassemble aujourd'hui les pôles de développement de l'ESS, les TAg BZH, les Coopératives d'Activités et d'Emplois, l'Union régionale des SCOP de l'Ouest, Bretagne Active et la SCIC Kejal.

## Un parcours d'accompagnement adapté



Les acteurs du programme Trajectoir'ESS sont les interlocuteurs privilégiés du « Service Public d'Accompagnement des Entreprises » (SPAÉ) de proximité pour les entreprises de l'ESS et d'innovation sociale. La Cress assure l'animation du comité de pilotage du programme.



# Des résultats sur le territoire

## ↳ LE BESOIN

Accueillir et orienter des porteurs de projets, favoriser leur ancrage territorial et leur mise en réseau

Valider la pertinence de l'idée et le potentiel économique et social du projet, structurer le plan d'action

Former et certifier les entrepreneurs de l'économie solidaire et du développement durable

Partir des besoins non couverts du territoire pour inventer des solutions entrepreneuriales dans une démarche collective et participative

Modéliser le projet de l'idée à la création via un accompagnement adapté, intensif et de longue durée

Tester une activité individuelle et bénéficier d'un hébergement juridique, social et fiscal des projets

Financer l'étude de faisabilité d'un projet ESS

Appuyer les démarches juridiques et financières de création d'une SCOP - SCIC

## ↳ LA RÉPONSE

Les 21 pôles de développement de l'ESS

L'idéateur des TAg BZH

La formation Création - Reprise d'entreprise en ESS (CRÉOPSS) développée par Kejal

Le révélateur des TAg BZH

L'incubateur des TAg BZH

Les coopératives d'activités et d'emplois

Les fonds Cap création ESS & Fonds de confiance de Bretagne Active

L'Union régionale des Scop de l'Ouest

## ↳ LE RÉSULTAT

450 porteurs d'idées ou de projets accueillis chaque année

Près de 100 idées explorées chaque année

Près de 100 personnes formées chaque année

Une dizaine d'études d'opportunité réalisées chaque année

40 projets collectifs accompagnés chaque année

700 entrepreneurs salariés en Bretagne

150 à 200 k€ mobilisés chaque année pour une douzaine d'études

208 SCOP - SCIC adhérentes  
3 900 salariés

## Phase 1: Clarifier les enjeux et cadrer la démarche

Cette fiche présente la phase 1 de la démarche d'évaluation et souhaite présenter les enjeux, la méthode, les atouts et les risques associés à cette étape du process. Elle souhaite également poser le cadre nécessaire de la coopération entre les deux organisations qui ont mis en œuvre le projet (Cress Bretagne et Cress Nouvelle-Aquitaine)



### Les enjeux et les objectifs

- Se doter d'un objectif commun
- Clarifier les notions essentielles au projet: utilité sociale, innovation sociale
- Se doter d'une culture commune de l'évaluation
- Clarifier les attendus et les enjeux des parties prenantes de la démarche
- Identifier les étapes clés et les livrables
- Cadrer le mieux possible la démarche
- Partager les contraintes et s'organiser : périmètre, calendrier, ressources humaines et moyens financiers, répartition des rôles
- Préfigurer les livrables de la démarche, selon les besoins et les cibles



### Les clés de la réussite

- Prendre le temps de la maturation du projet commun et le temps de la discussion exemple
- Bien poser l'objectif commun par écrit
- S'appuyer sur l'interconnaissance: besoin de confiance, éviter les non-dits, un échange de pair à pair (entre Cress dans ce cas) est facilitant, prendre le temps de partage des contextes réciproques
- Construire un discours commun sur la démarche et les attendus et questionner les « visions individuelles » de l'évaluation de l'utilité sociale
- Avoir une base théorique solide et des illustrations
- S'appuyer sur un regard extérieur (accompagnateur-riche) pour aider à reformuler, préciser ou aider à l'arbitrage
- Identifier une ou des personnes ressources
- Bien clarifier les attendus de chaque partie prenante

### Verbatim



"Définir les enjeux d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale est un préalable indispensable avant de se lancer dans l'évaluation à proprement parler. Les choix de méthode en dépendent : évaluation ou auto-évaluation ? Accent mis sur une utilité sociale singulière ou sur des indicateurs d'impact ? modalités de mobilisation des parties-prenantes ? ... La réponse est dans les enjeux ! "

Hélène Duclos, TransFormation





## 1. Se doter d'un objectif commun

- Besoin d'apport méthodologique sur les notions d'évaluation de l'utilité sociale
- S'appuyer sur des exemples concrets, de démarches similaires d'évaluation
- Mettre en place un espace de questionnement et de prise de parole pour les parties prenantes

## 2. Clarifier et cadrer la démarche

- Bien reformuler les enjeux et les attendus des parties prenantes
- Poser le cadre du projet (ce qu' on en attend ? qui fait quoi ? comment on communique? comment on capitalise, comment on conserve les données ?...)
- Définir le périmètre de l'évaluation (territoires, acteurs de l'écosystème, etc.)
- Préciser le système de pilotage, la répartition des rôles et les dispositifs de mise en œuvre



### Focus : le retour d'expérience – les pré-requis

- Un engagement de la ou des gouvernances impliquées sur la démarche
- La mise par écrit d'un pré-projet en lien avec la demande de financement
- Un travail de réflexion sur le dimensionnement du projet (quelle échelle territoriale, quelles parties prenantes, quelles cibles ?)
- Un travail d'interconnaissance (deux à trois temps d'échanges en amont)
- La mise en place de temps de travail régulier en distanciel ou en présentiel sur la base d'un support commun et en lien avec l'accompagnatrice
- La définition d'une méthodologie de travail sur la base d'un support préparé par l'accompagnatrice



### Les mots clés à retenir

# Engagement

# Dimensionnement

# Mobilisation

# Interconnaissance

# Planification

# Méthodologie

## Phase 2 : Identifier et structurer l'utilité sociale

Cette fiche présente la phase 3 de la démarche d'évaluation et souhaite présenter les enjeux, la méthode, les atouts et les risques associés à cette étape du process.



### Les enjeux et les objectifs

- Etape centrale dans la démarche :

Cette phase permet de qualifier la singularité de l'utilité sociale et de la démarche. Elle est une clé de voute du futur référentiel construit par les acteurs et permet de ne pas céder à la tentation d'utiliser des modèles préconstruits.

- Recueillir le maximum d'éléments de caractérisation de l'utilité sociale
- Structurer la matière, prioriser les éléments de caractérisation principaux
- Mobiliser l'écosystème qui s'intéressera aux résultats de l'évaluation : c'est un atout fort pour faciliter l'appropriation de la démarche et de sa production



### Les clés de la réussite

Varié les « sources » :

- croiser les questionnements et les méthodes d'animation, afin d'enrichir la matière recueillie.
- Varié les profils des participant.e.s (parcours personnel et professionnel, territoire d'action, périmètre d'intervention)

Ne pas négliger le temps nécessaire sur cette étape pour collecter le plus de matière possible. Prévoir un temps de présentation et de partage de la démarche, afin de faciliter la compréhension de ces travaux et de cette étape par les différentes parties prenantes.

Porter une grande attention dans les ateliers brainstorming dans la formulation des questions posées pour ne pas brider ou orienter les réponses

### Verbatim

*"On a souvent des ressentis sur la plus value et l'utilité de notre travail. Prendre le temps de se poser et partager avec d'autres sur l'utilité sociale de nos actions permet de poser des mots sur ces ressentis et identifier les indicateurs pertinents pour expliciter l'utilité de notre travail. »*



**Béatrice Montamat-Durruty,**  
Responsable de l'activité ESS & Innovation Sociale  
– ADI Nouvelle-Aquitaine



## Les approches et outils utilisés

<p>Approche fonctionnelle de l'utilité sociale</p>	<p><b>Objectif de la séquence :</b>  <b>apporter de la matière à la construction des registres</b></p> <p><b>Déroulé :</b>          Question : d'après vous (de votre point de vue), qu'apporte l'accompagnement à la création d'activités tel qu'il est mené dans l'ESS ?          3' de réflexion individuelle          5' de remplissage de post-it          20' de regroupement des idées / échanges / tirage de fil</p> <p>+ possibilité de rajouter une "option" sur la question de la coopération entre acteurs : à voir selon les cibles... (prévoir 20 minutes + gommettes)</p>	<p><b>Outil "post-it" :</b>          srumblr ou klaksoon</p>
<p>Approche par les représentations de l'utilité sociale</p>	<p><b>Objectif de la séquence :</b>  <b>apporter des compléments sur les registres / commencer à identifier les critères</b></p> <p>3' : chacun.e choisit une carte qui représente ce qu'apporte l'accompagnement à la création d'activité en ESS ?          15' : chacun.e explique sa carte et les raisons de son choix</p> <p>2' : on essaie de tirer quelques fils, en faisant du lien avec la séquence précédente</p>	<p><b>Outil Dixit</b>          (en ligne ou en présentiel)</p>
<p>Approche par le récit d'expérience</p>	<p><b>Objectif de la séquence :</b>  <b>apporter des compléments sur les critères</b></p> <p>Les participant.e.s témoignent d'une expérience significative (au sens où ils.elles pensent que cela n'aurait pas lieu ailleurs) de l'accompagnement en ESS</p>	<p>pas de support</p>



### Focus : retour d'expériences

Animation de 4 ateliers avec des participant.e.s des deux régions  
 Plusieurs outils d'animation utilisés :

- Brainstorming avec la méthode des post-it
- Le photolangage
- Analyse de retour d'expérience

La matière collectée a été organisée sous forme de carte mentale.

6 unités de sens ont été identifiées pour qualifier l'utilité sociale de l'accompagnement de projets collectifs : « Cohésion territoriale », « transformation sociétale », « sens du projet », « émancipation », « coopération », « création de richesses ».

## Phase 3: Construire le référentiel d'évaluation

*Cette fiche a été réalisée dans le cadre du projet « évaluer l'utilité sociale des écosystèmes d'accompagnement en ESS en Bretagne et Nouvelle Aquitaine ». Porté par les Cress Bretagne et Nouvelle Aquitaine et financé par le Fonds Social Européen, ce projet vise à identifier l'utilité sociale de l'accompagnement en ESS et des coopérations entre structures. Cette fiche permet de partager les retours d'expérience exprimés par le groupe projet sur la phase de construction du référentiel d'évaluation.*



### Les leviers pour la réussite de cette étape

- Faire la distinction entre registres d'évaluation, critères et indicateurs. L'indicateur est rattaché à une seule source de données.
- Expliciter ses partis pris méthodologiques et veiller à rassurer les répondants surtout s'il y a plusieurs structures concernées: il ne s'agit pas d'une étude comparative.
- Respecter la méthodologie: commencer par les critères, puis les indicateurs: peut-être que certains critères pourront évoluer en fonction de l'indicateur.
- Le critère est central: veiller à bien le définir et le caractériser pour faciliter ensuite l'identification des indicateurs.
- Penser à varier les indicateurs avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs



### Les freins sur la réalisation

- Il s'agit d'une étape qui prend du temps, il ne faut pas le négliger.
- Avoir une bonne connaissance des différents niveaux dans le référentiel (registres, critères, indicateurs) et plus particulièrement dans les typologies d'indicateurs (réalisation, résultat, impact) est indispensable pour mettre en œuvre la démarche.
- Veiller à adapter le référentiel aux ressources disponibles et à sa capacité à les obtenir.



### Verbatim

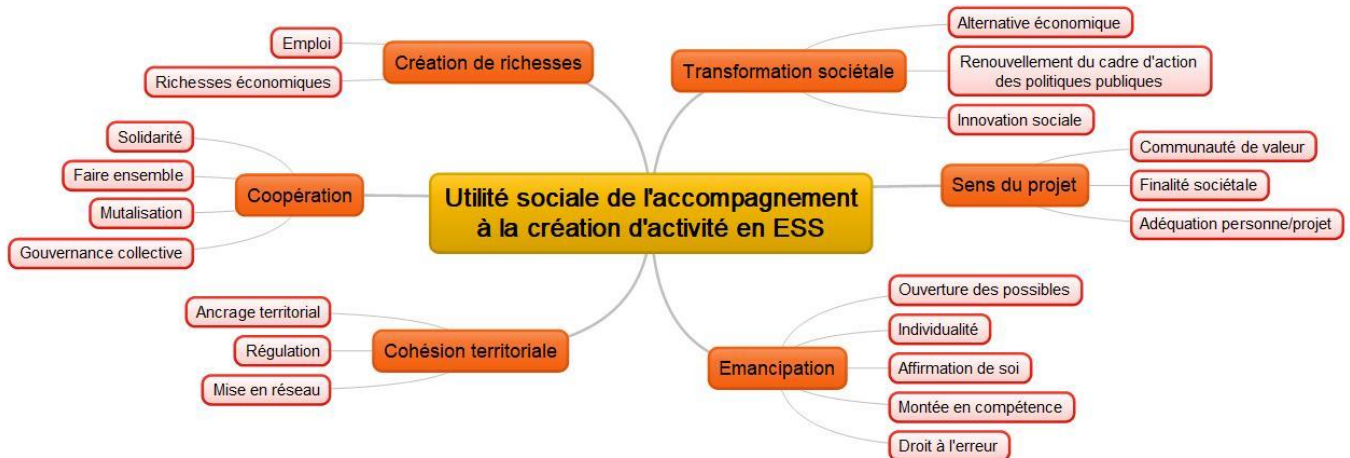
*« Pour construire le référentiel, on va essayer de se demander qu'apporte l'accompagnement à la création d'activités en économie sociale et solidaire. En essayant de répondre à cette question, on va construire ce qui va être le référentiel d'évaluation de l'utilité sociale, qui sera décliné en critères et en indicateurs pour évaluer l'impact social. »*



## Les étapes pour réaliser le référentiel d'évaluation

### A partir de la cartographie réalisée à la suite des ateliers:

1. Identification des registres puis des critères avec une définition précisant chacun d'entre eux,
2. Sur cette base, dans un tableau, identification des indicateurs et leur typologie (quantitatifs ou qualitatifs, d'impacts, de résultats ou de réalisation),
3. Les sources de données existantes ou à construire sont identifiées pour chaque indicateurs,
4. Vérification de la cohérence entre les indicateurs et les critères.



Référentiel produit par les Cress Bretagne et Nouvelle Aquitaine



## Mots clés

- **Registres** : les registres sont des familles de critères . Il propose un cadre politique aux critères identifiés. Ex: la coopération, l'émancipation, la cohésion territoriale.
- **Critères** : ils constituent la référence d'évaluation et traduisent les valeurs auxquelles l'évaluation se réfèrent. Il s'agit des caractéristiques spécifiques qui vont être observées dans l'évaluation et qui précisent les registres. Ex: pour le registre de la cohésion territoriale: l'ancrage territorial, la régulation locale, la mise en réseau...
- **Indicateurs** : Ce sont les instruments de mesure des critères. Ils peuvent être de réalisation, de résultat ou d'impact.
- Exemple : **Registre** : cohésion territoriale. **Critère** : Ancrage territorial. **Indicateurs de réalisation** : Nombre de mise en relation porteurs de projets – représentants du territoire. **Indicateurs d'impact**: Nombre de projets accompagnés inscrits dans les stratégies de développement local. **Indicateurs de résultats**: Nombre de partenaires invités dans les comités de pilotage des projets.
- **Référentiel d'évaluation** : c'est l'élément central qui classe et relie les registres, critères, indicateurs et la source de données.



## Phase 4: Collecter les données

*Cette fiche porte sur la collecte des données nécessaires à l'évaluation de l'utilité sociale, auprès de diverses sources. L'enjeu de cette étape est d'obtenir des données significatives, pour élaborer des indicateurs qualitatifs.*



### L'essentiel

A partir du référentiel d'évaluation (registres, critères, indicateurs), il s'agit d'identifier les sources de collecte des données, et les créer si nécessaire.

Pour ce faire, on peut:

- Aller chercher la matière dans les sources existantes (bilans, rapports...)
- Compléter les sources existantes
- En créer d'autres au besoin

Pour le présent projet, nous avons créé 2 outils de collecte:

- Un questionnaire à destination des structures d'accompagnement
- Un questionnaire à destination des porteurs de projet

Des entretiens plus complets et qualitatifs auraient également pu être conduits en complément.



### Les clés de la réussite

- Faire relire et tester le questionnaire par plusieurs personnes et structures, puis y apporter les ajustements nécessaires avant diffusion.
- Employer un outil technique facile d'utilisation
- Prévoir du temps d'échange individuel avec les structures d'accompagnement pour les mobiliser et les relancer
- Constituer une liste complète des destinataires et de leurs contacts avant envoi
- Se fixer une date de relance et prévoir du temps d'appel téléphonique



### FOCUS : la formulation des questionnaires

Nous avons eu une attention spécifique à la formulation des phrases afin d'éviter les interprétations différentes qui pourraient en être faites. Certains concepts, qui semblent aller de soi, nécessitent également d'être explicités et définis pour garantir la fiabilité des réponses





## Retour d'expériences

- Cette étape prend du temps et nécessite de l'organisation. Nous n'avions pas prévu de calendrier pour les relances : la phase s'est donc beaucoup étalée dans le temps.
- L'appropriation du questionnaire et sa diffusion sont aussi un élément clé.

### Les aspects techniques

Pour l'administration du questionnaire, nous avons fait un choix (assumé) d'utiliser des outils libres. Cela facilite l'accès aux données, mais nous avons malgré tout rencontré des problèmes techniques qui ont nécessité la reprise manuelle de certaines données.

### Le recueil indirect de données

Nous avons élaboré 2 questionnaires distincts. La diffusion aux porteurs de projet nécessitait de passer par l'intermédiaire des structures accompagnatrices puisque nous n'avions pas leurs coordonnées directes.

## Questionnaire porteurs de projets – partie « coopération »

### EUS / questionnaires données porteurs de projets

Registres	Critères	Indicateurs	Questions
La coopération	Gouvernance collective	Taux de coopérative / nature des statuts	Quel est le statut de l'entreprise que vous avez créée ? (menu déroulant)
La coopération	Gouvernance collective	Nb moyens d'adhérents / de sociétaires par structure ?	Combien d'adhérent ou de sociétaire votre entreprise compte-t-elle ?
La coopération	Gouvernance collective	Nb moyen de personnes associées à la gouvernance des structures ?	Combien de personnes sont associées à la gouvernance de votre structure (participation aux instances) ?



## Mots clés

# Questionnaire

# Mobilisation

# Relance

# Tests

# Liste de diffusion

# honing

# Questionnaire structures accompagnatrices

## – partie « coopération »

EUS / questionnaires données Accompagnateurs

Registres	Critères	Indicateurs	Questions
La coopération	La mutualisation	Existence informelle d'espaces où les bénéficiaires se rencontrent	Pendant l'accompagnement, existe-t-il des temps informels où les porteurs de projets se rencontrent ?
La coopération	La mutualisation	Nbre heures consacrées à l'accompagnement collectif (dédié à la coopération et non dédié ? Formel et informel ?)	Pendant l'accompagnement, combien d'heures de formation ou atelier sont dédiées à la coopération ?
La coopération	La mutualisation	Mutualisation de moyens entre structures de l'accompagnement	Mutualisez-vous des moyens avec d'autres acteurs de l'accompagnement ? Lesquels ?
La coopération	Le faire ensemble	Existence d'espaces où les bénéficiaires rencontrent des partenaires - d'autres acteurs du territoire	Pendant l'accompagnement, existe-t-il des temps où les porteurs de projets rencontrent d'autres acteurs du territoire ? Si oui, combien ?
La coopération	Le faire ensemble	Coanimation de temps de travail	Pendant l'accompagnement existe-t-il des ateliers ou formations coanimés avec d'autres acteurs de l'ESS ? Si combien ?
La coopération	Le faire ensemble	Coproduction d'outils	Avez-vous coproduit des outils d'accompagnement avec d'autres acteurs de l'écosystème de l'ESS ? Si oui, lesquels ?
La coopération	Gouvernance collective	Existence d'espaces où les bénéficiaires rencontrent des partenaires - d'autres acteurs du territoire	Pendant l'accompagnement, existe-t-il des temps où les porteurs de projets rencontrent d'autres acteurs du territoire ?
La coopération	Gouvernance collective	Taux de coopérative / nature des statuts	Parmi les projets que vous avez accompagné en 2020, combien ont opté pour un statut coopératif ?
La coopération	Gouvernance collective	Existence de temps de rencontres entre acteurs de l'accompagnement	Participez-vous à des réunions de travail avec d'autres acteurs de l'accompagnement ? Si oui, à quelle fréquence ?
La coopération	Gouvernance collective	Participation autres acteurs de l'accompagnement aux instances	Combien d'acteurs de l'accompagnement participent au CA / pilotage de votre structure ou dispositif ?

## Phase 5: Analyser les données et rédiger le rapport d'évaluation

*Cette fiche porte sur l'analyse des données collectées dans les phases précédentes, et de rédiger l'analyse de chaque registre et critère.*



### L'essentiel

Il s'agit de rédiger l'analyse en suivant la trame du référentiel. Les données collectées ne sont utilisées que dans second temps, pour appuyer les analyses.

La rédaction s'opère comme suit:

- Contextualisation du registre (pourquoi parle-t-on du sujet?), et éventuellement du critère si le référentiel est peu fourni. Par exemple, dans le référentiel que nous avons utilisé:
  - Ancrage territorial: éviter les délocalisations
  - Sens: une étude sur les étudiants issus des grandes écoles indique que les jeunes diplômés recherchent avant tout du sens dans leur emploi
  - Droit à l'erreur: une étude en science de l'éducation montre que c'est le meilleur moyen d'apprendre
- Analyse du critère:
  - Qu'est-ce que je fais? Le décrire et compléter par des éléments de preuve
  - Qu'est-ce que ça apporte?  
Éléments de preuve: résultats et impacts



### Les clés de la réussite

- Prévoir 2 à 3 heures de rédaction par registre analysé
- Réaliser l'analyse à plusieurs personnes
- Utiliser un outil d'écriture collaboratif
- Bien expliciter les termes, même s'ils nous semblent « aller de soi »
- Donner des exemples très concrets (éviter le verbiage et les mots valise)
- Être vigilant.e à analyser ce qu'on fait, et non ce qu'on cherche à faire



### FOCUS : les éléments de preuve

Les éléments de preuve peuvent être quantitatifs ou qualitatifs (témoignages), d'origine interne, ou externe (pour soutenir l'élément de preuve interne). Par exemple, si j'avance que le droit à l'erreur est un point positif dans l'accompagnement, je peux corroborer avec les chiffres issus de recherches en sciences de l'éducation.



## Retour d'expériences

Nous avons mis 2 bonnes heures à 4 personnes « novices » pour rédiger l'analyse du premier registre, de manière accompagnée. Cela nous a semblé être un bon chiffre: seul.e, on peut rapidement bloquer sur des définitions. A l'inverse, à plus de personnes, cela peut générer de longues discussions...

Nos données chiffrées n'étaient pas toujours assez probantes (les incubateurs les plus récents ne pouvaient fournir que des données partielles): nous avons donc complété par des interviews téléphoniques et des recherches de chiffres dans des bilans.

### Expliciter les mots qui vont de soi

Pour l'analyse du premier registre, nous avons du produire un effort important pour « chausser les lunettes » du candide, et passer par une étape d'explicitation de mots que nous utilisons au quotidien, et qui nous semblent évidents (coopération, gouvernance...)

### Dire ce qu'on fait et non ce qu'on cherche à faire

Par exemple, on ne dira pas « les incubateurs visent à accompagner les porteurs de projet dans leur gouvernance collective », mais « Les incubateurs consacrent X heures d'accompagnement à la gouvernance collective ».



## Les livrables finaux de la démarche

Il est utile de réfléchir assez tôt dans le projet aux cibles et aux formes des livrables finaux. Dans notre cas, nous avons convenu de distinguer 3 types de support:

- Deux rapports régionaux complets à destination des partenaires de l'accompagnement
- Une synthèse nationale à destination des autres Cress

Nous n'avons pas réussi à rédiger l'ensemble des livrables avant la fin du projet européen (31/12/21). Ce travail pourra se poursuivre courant 2022.



## Mots clés

- # Méthode
- # Contextualisation
- # Explicitation
- # Clarté
- # Exemples
- # Preuves

## Exemple de rédaction d'un registre: la coopération

*La coopération consiste à faire ensemble. Elle se caractérise notamment par une mutualisation des moyens, une capacité à faire ensemble, une solidarité et des modalités de gouvernance collective. La coopération est constitutive de l'ESS, puisqu'agir ensemble dans un objectif commun est au cœur de cette économie.*

*Les structures d'accompagnement de l'ESS développent la coopération dans leurs pratiques et chez les entrepreneurs qu'elles accompagnent.*

### Mutualisation des moyens

Les structures d'accompagnement permettent aux porteurs de projets de mettre en commun leurs moyens. Le processus d'accompagnement intègre un temps dédié à la mutualisation. Les porteurs de projet y échangent par exemple sur leurs besoins en main d'œuvre ou en locaux, sur la possibilité de répondre ensemble à des appels d'offre... Ce temps varie d'une structure d'accompagnement à l'autre, mais il peut représenter souvent entre 5 et 10% du temps global de l'accompagnement. Ainsi, en Nouvelle-Aquitaine, l'incubateur de Haute-Vienne consacre une journée à des temps collectifs sur un accompagnement (soit 10% du temps d'accompagnement).

En Bretagne, L'Ecrouvis (recyclerie de matériaux) et Connexion paysanne (café-épicerie, et lieu de promotion des produits paysans locaux), issus de la même promotion de l'incubateur TAg35, ont installé au démarrage leurs activités dans le même local. TiCoop, épicerie participative, dédie aujourd'hui un corner de sa boutique à un dépôt de livres pour Sapristi, librairie d'occasion solidaire également accompagnée par TAg29.

### Faire ensemble

Au cours des accompagnements, les porteurs de projet rencontrent des acteurs du territoire et d'autres porteurs de projet. Des réunions et des rendez-vous sont organisés afin de faire connaissance, dégager des points de convergence ou des problématiques communes et construire des projets conjointement.

A Bordeaux, des porteurs de projets ayant fait connaissance à l'occasion d'un accompagnement porté par ATIS ont déposé un projet de pôle de coopération économique autour des questions d'artisanat. Le projet est actuellement en train de voir le jour.

## Solidarité entre porteurs de projet

Au cours d'un accompagnement collectif, les porteurs de projet sont acteurs d'un parcours d'accompagnement des autres porteurs.

Au début du parcours d'accompagnement, les personnes présentent leur expertise et identifient celle des autres. Ils connaissent ainsi les champs de compétences de chacun et n'hésitent pas à se solliciter mutuellement. Certains incubateurs organisent des sessions de co-développement. Elles permettent de résoudre collectivement une problématique rencontrée par l'un des membres du groupe.

Ainsi, en Bretagne, en début d'accompagnement, les porteurs de projet réalisent une cartographie de leurs compétences, afin de faciliter les sollicitations entre porteurs (community management, stratégie financière, connaissance des collectivités...). En deuxième partie de parcours, TAg29 propose pendant 5 mois un format petit déjeuner mensuel afin de faciliter et encourager les interactions entre porteurs de projet.

## Gouvernance collective

Les parcours d'accompagnement comprennent des temps dédiés à la mise en place d'une gouvernance collective dans les projets de création d'activité. La gouvernance collective est pensée dès la phase de montage du projet, avec la création d'un comité de suivi multi-partenarial. L'accompagnement va permettre à chaque porteur de projet d'identifier les parties-prenantes de son projet, de réfléchir aux circuits de décision les plus adaptés à son projet.

Par exemple, les TAgBZH utilisent la matrice de Mitchell pour aider les porteurs de projet à répertorier les personnes ressources, identifier leur place dans le projet, et construire la gouvernance. Des partenaires spécialistes des statuts associatifs et coopératifs interviennent afin de donner les clés utiles à la rédaction des statuts.

La grande majorité des porteurs de projet mettent en place in fine une gouvernance collective dans leur entreprise. Elle se traduit par l'adoption d'un statut de l'ESS. Celle-ci implique un fonctionnement démocratique et participatif avec une prise de décision collégiale. 83% des entreprises accompagnées par les incubateurs TAg en Bretagne ont un statut de l'ESS : coopérative, association, CAE, sociétés commerciales reconnues entreprises de l'ESS



Les structures d'accompagnement s'appliquent à elle-même les principes qu'elles défendent auprès des porteurs de projet. Ainsi, elles n'hésitent pas à mutualiser leurs compétences. Ils coproduisent des outils d'accompagnement. Tel est le cas du dispositif « Pschit » par lequel passe toutes les entreprises de l'ESS qui veulent mobiliser des aides la métropole sur des sujet telle que la transition écologique ou la stratégie commerciale. La totalité des structures contactées dans le cadre de notre étude coaniment des ateliers avec d'autres structures d'accompagnement.

En Bretagne, les structures d'accompagnement ont constitué un programme commun, intitulé Trajectoir'ESS pour soutenir la création d'entreprises de l'ESS. Cette offre de service combine leur différents outils et dispositifs de soutien pour offrir à chaque porteur de projet du territoire breton une réponse adaptée à son besoin (formation, accompagnement, financement), en évitant des redondances.

# Conclusion

**C'est à l'issue d'une année de coopération, d'échanges et de travail que ce projet, démarré dans un contexte particulier (année entrecoupée de confinement ou de période ne permettant pas les rencontres dans des conditions satisfaisantes) que s'achèvent nos travaux.**

## **Pour rappel nos travaux avaient pour ambition :**

De mettre en œuvre une démarche coopérative et comparative d'évaluation d'utilité sociale des écosystèmes d'accompagnement témoignant de la coopération entre deux Régions, la Bretagne et la Nouvelle-Aquitaine, ayant des dynamiques et une politique de développement de l'ESS fortes et affirmées.

D'accompagner les réseaux et acteurs des deux régions dans la mise en œuvre de la démarche, la méthode et les outils afin de rendre plus visible l'impact de leurs processus d'accompagnement et de valoriser la plus-value de ces parcours d'accompagnement basés eux aussi sur la coopération et sur une forte expertise sur les enjeux et besoins sociétaux de nos territoires

De favoriser le développement des actions d'accompagnement en s'appuyant sur un référentiel commun, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Comme évoqué précédemment, les conditions de réalisation de nos travaux n'ont pas pu permettre d'aboutir, sur la période envisagée, à un référentiel finalisé. Pour autant, l'intérêt de continuer à avancer avec l'écosystème d'accompagnement sur la construction d'un référentiel partagé et d'indicateurs communs, nous paraît important et nous encourage à continuer et finaliser le travail initié.

Les prochaines étapes de nos travaux pourront prendre la forme, notamment, de nouveaux temps de rencontres avec l'écosystème d'accompagnement afin de reprendre les éléments d'analyse déjà posés et d'enrichir les indicateurs déjà identifiés.

Ces éléments pourront servir à terme à renforcer et à valoriser l'impact de nos écosystèmes d'accompagnement dans leur diversité et leurs particularités : un accompagnement basé sur la coopération, le sens donné au projet, le potentiel émancipateur pour les porteurs de projets, la création de richesse, la cohésion territoriale et la capacité de l'ensemble de ces projets à produire une vraie transformation sociétale.



Un projet conduit par :



Avec l'accompagnement de :



Dans le cadre de l'appel à projet « Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social » de l'AVISE financé par

