

# EMERGENCE ET FORMALISATION D'ÉCOSYSTEMES COOPERATIFS TERRITORIALISES

---



**EXPERTISES**

## CADRE EVALUATIF

---

**Méthode**

Novembre 2024

# REMERCIEMENTS

Nous remercions Claire Pinet (ADEME) de sa relecture du document.

## CITATION DE CE RAPPORT

ATEMIS. CADRE EVALUATIF - EMERGENCE ET FORMALISATION D'ÉCOSYSTEMES COOPERATIFS TERRITORIALISES - 2024

Cet ouvrage est disponible en ligne <https://librairie.ademe.fr/>

**Ce document est produit dans le cadre du programme Territoires de Services et de Coopérations (COOP'TER).**

### **Le programme COOP'TER**

Territoires de Services et de Coopérations (COOP'TER) s'inscrit dans le Programme d'Actions de Recherche Concerté (PARC) Dynamiques Sociales et Economiques Territoriales et dans les stratégies d'action sur les nouveaux modèles économiques de l'ADEME.

COOP'TER lie la recherche et l'action. Il vise à soutenir les coopérations économiques territoriales de transition répondant aux enjeux d'habitat, d'alimentation, de mobilité, d'énergie, de prévention des déchets.... Et pour cela, il intègre plusieurs activités : des expériences territoriales, de la recherche, de la capitalisation - valorisation des connaissances et de l'évaluation. Le programme implique des organisations porteuses de projets territoriaux (entreprises, associations, collectivités), des accompagnateurs et des chercheurs. En coopération, ces acteurs explorent de nouvelles réponses économiques aux enjeux écologiques et sociaux de territoires et produisent de nouvelles connaissances. Le modèle de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération est en l'occurrence exploré et approfondi à travers les différentes activités du programme.

Le programme a été conçu et se déroule en partenariat avec le Laboratoire d'intervention recherche ATEMIS.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

### **Ce document est diffusé par l'ADEME**

#### **ADEME**

20, avenue du Grésillé  
BP 90 406 | 49004 Angers Cedex 01  
Numéro de contrat : 2023MA000117

Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par : ATEMIS

Coordination technique - ADEME : Claire PINET

Direction/Service : Direction Economie Circulaire - Service Consommation Responsable

# SOMMAIRE

<b>1. Introduction .....</b>	<b>4</b>
1.1. Origine du document .....	4
1.2. A qui est destiné ce support ? .....	4
1.3. Porter un regard évaluatif : un enjeu pour le pilotage des trajectoires.....	4
<b>2. Mise en place de l'évaluation .....</b>	<b>5</b>
2.1. Quels matériaux recueillir ? Selon quelles modalités ?.....	5
2.2. L'évaluation de la trajectoire, de la dynamique d'acteurs à l'échelle du territoire .....	5
2.3. L'émergence, la formalisation d'une solution intégrée et d'un Écosystème Coopératif Territorialisé.....	7

# 1. Introduction

## 1.1. Origine du document

Dans le cadre du programme Coop'Ter, le laboratoire ATEMIS a proposé un premier cadre évaluatif formalisé sous forme d'un livret à destination des accompagnateurs. Huit principales dimensions étaient identifiées comme point d'appui permettant d'évaluer les trajectoires accompagnées. A l'usage, ce premier cadre évaluatif a donné lieu à un ensemble de retours. Le laboratoire ATEMIS a proposé et discuté avec les accompagnateurs d'une seconde version, couvrant plus de dimensions. Seconde version proposée dans ce document.

## 1.2. A qui est destiné ce support ?

Ce support est destiné à des personnes ayant une bonne maîtrise du référentiel de l'EFC à la fois dans ses dimensions plus théoriques et dans l'approche posée en termes de construction de trajectoires. Plus spécifiquement ce référentiel est orienté vers la capacité à évaluer la dynamique concourant à l'émergence d'un Écosystème Coopératif Territorialisé (ECT) puis à évaluer la progression dans la construction de l'ECT et, à travers lui, la prise en charge dans des formes renouvelées d'enjeux sociaux, environnementaux à l'échelle des bassins de vie.

Dans le cadre de Coop'Ter le support est destiné aux accompagnateurs. Ces derniers peuvent l'utiliser comme point d'appui pour produire leur propre regard évaluatif sur la trajectoire, l'ECT, et/ou voir comment partager le questionnement proposé avec les pilotes et les partenaires du projet. Ce qui peut nécessiter un enjeu d'acculturation à la fois au référentiel EFC et à l'approche évaluative proposée.

## 1.3. Porter un regard évaluatif : un enjeu pour le pilotage des trajectoires

Impulser une dynamique de rencontres pour développer l'inter connaissance, faire émerger de premières actions conjointes et revenir sur l'expérience du travail en commun, commencer à mettre en place ou à relier entre-elles les premières composantes d'une solution intégrée, formaliser peu à peu un ensemble de conventions entre les différents opérateurs, faisant émerger un Écosystème Coopératif Territorialisé. Si nous avons une idée des principales étapes qui jalonnent la trajectoire, il est impossible de piloter ces étapes en mobilisant la méthodologie de projet classique. A savoir, la définition d'objectifs spécifiques ou opérationnels et d'actions qu'il faudrait atteindre à telle échéance. Pourquoi ? Parce que nous sommes incapables de prévoir comment vont réagir les acteurs que l'on va solliciter, d'anticiper en quoi la mise en mouvement va révéler, mettre à jour des potentiels, un ensemble de ressources existantes immatérielles sur lesquelles s'appuyer (ex : la confiance que les acteurs s'accordent les uns aux autres), révéler des convergences d'enjeux ou d'intérêts entre acteurs. Ou à l'inverse révéler que ces ressources n'existent pas, que des logiques de pré carré ou de concurrence bloquent les capacités d'initiatives...

Mais alors, sur quelle rationalité s'appuyer pour piloter ? Dans le cadre de Coop'Ter, nous mettons en avant la nécessité de piloter en nous appuyant sur l'expérience du travail des acteurs engagés (salariés comme bénévoles). C'est-à-dire, une fois la visée posée de mettre en place des temps dédiés pour revenir sur les actions menées, les activités mises en œuvre, les échanges réalisés afin de pouvoir en tirer des enseignements (temps réflexifs). Et définir les prochaines étapes et les moyens nécessaires à mobiliser.

## 2. Mise en place de l'évaluation

### 2.1. Quels matériaux recueillir ? Selon quelles modalités ?

Pour apprécier les avancées, identifier les enjeux de travail, le recours à des indicateurs est loin d'être suffisant, voire pas toujours pertinent. La matière première pour poser un regard évaluatif est plutôt constituée d'observations réalisées par les accompagnateurs au travers de leurs interventions, des interactions avec les acteurs engagés, ainsi que des verbatim de ces acteurs. En acceptant leur subjectivité.

L'enjeu est d'abord, de recueillir « au fil de l'eau » des matériaux pour l'évaluation :

- Repérer des *événements* positifs ou des bugs, des ratés qui constituent des points de repère pour toutes les personnes concernées ;
- Identifier des *signaux faibles*, des informations concernant une situation connue par vous, voire, par quelques personnes, mais pas par toutes les personnes concernées. Également des verbatim qui attirent votre attention, vous interrogent. Dans un premier temps, cela peut apparaître comme peu signifiant, mais à force l'accumulation de signaux faibles cela peut apparaître comme révélateur de ... ;
- Élaborer progressivement des faisceaux d'indices qui peuvent associer des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs (dont des ensembles de signaux faibles) ; En droit, le faisceau d'indices est une façon de porter un jugement en l'absence de preuves formelles. Par analogie, c'est le recoupement d'un ensemble d'éléments qui, pris séparément, n'ont pas forcément de signification mais qui, associés les uns aux autres, peuvent rendre compte d'une situation. Par exemple, au sein d'une organisation un taux d'absentéisme élevé associé à une mauvaise ambiance ;
- Être progressivement en mesure de réaliser des récits en s'appuyant sur des systèmes de preuves qui permettent d'envisager des infléchissements, d'identifier des étapes dans les trajectoires.

Ces matériaux vont permettre de porter un regard évaluatif sur l'une et/ou l'autre des dimensions évaluatives. Ce regard peut être dans un premier temps personnel. Cependant l'objectif est de réussir à installer un temps d'évaluation partagé. Temps qui implique que se mette en place un dispositif spécifique permettant de confronter / partager les éléments recueillis et de construire une analyse, une évaluation collective.

Mis en place, le dispositif d'évaluation est en lui-même un dispositif réflexif au service du développement des ressources immatérielles : il crée par lui-même de la confiance dans l'action collective, soutient la pertinence des actions mises en œuvre et de l'organisation collective, et favorise la coopération entre les acteurs.

#### Un double périmètre (?)

Le regard porté sur les dynamiques menées dans Coop'Ter a montré que le pilotage de la trajectoire fait émerger 2 périmètres de relations :

- un premier périmètre qui regroupe l'ensemble des acteurs rencontrés, mobilisés ;
- Un second plus restreint qui va s'organiser autour de la définition d'une solution intégrée puis de sa mise en œuvre, faisant émerger une dynamique d'ECT.

La grille qui sert de support à la réflexion évaluative dissocie ces 2 périmètres. Il faut cependant voir à l'usage si cela est pertinent.

### 2.2. L'évaluation de la trajectoire, de la dynamique d'acteurs à l'échelle du territoire

La grille ci-dessous identifie sept principales dimensions d'évaluation pour lesquelles recueillir de l'information. Afin de faciliter ce recueil des questions évaluatives sont identifiées pour chacune de ces dimensions.

Dimensions évaluatives	Questions évaluatives
<i>L'inscription dans un enjeu territorial et un système d'acteur local</i>	<p>Dans quelle mesure, le projet Coop'Ter s'inscrit-il en réponse à enjeu territorial identifié par une pluralité d'acteurs ? La dynamique de projet associe-t-elle les acteurs concernés par l'enjeu ? Notamment les potentiels bénéficiaires de la solution intégrée ? La dynamique de projet reste-t-elle ouverte à l'accueil de nouveaux acteurs ?</p> <p>Question une fois la solution intégrée (S.I.) formalisée : la S.I. et plus largement la dynamique d'acteurs font-elles émerger des « modifications systémiques » ? De nouveaux dispositifs, de nouvelles règles s'institutionnalisent-ils ?</p>
<i>Le pilotage par l'attention au travail et aux ressources immatérielles</i>	<p>Quels espaces pour revenir sur l'expérience du travail (des pilotes, du collectif) ? Quelles sont les ressources immatérielles qui soutiennent la dynamique d'acteurs ? Comment ces ressources évoluent-elles dans l'action ? Peut-on repérer la constitution d'un patrimoine immatériel territorial ?</p>
<i>Le pilotage par la dynamique de réflexivité</i>	<p>Quels sont les dispositifs, espaces de réflexivité qui permettent d'évaluer et d'orienter la trajectoire à l'échelle du territoire ?</p>
<i>La construction d'un rapport au futur</i>	<p>En quoi la dynamique s'inscrit dans une projection d'un futur désirable à l'échelle du territoire ?</p>
<i>La capacité à mobiliser des moyens pour soutenir la phase d'investissements initiaux / d'accumulation primitive</i>	<p>Qui sont les acteurs qui soutiennent la phase d'investissement initiale ? Qu'est ce qui explique / justifie leur investissement ? Soutien ponctuel ou engagement de moyen termes ?</p>
<i>L'appui sur le référentiel EFC</i>	<p>Quel est le degré d'appropriation du référentiel EFC par les pilotes, les potentiels membres de l'ECT, les partenaires ? Comment s'apprécie cette acculturation ?</p> <p>Quels sont les dimensions du référentiel qui font sens pour les acteurs « cœur du projet » ?</p>
<i>L'identification de freins institutionnels / de cadres à faire évoluer</i>	<p>Est-ce que la mise en mouvement autour d'une volonté de transformation / transition a fait émerger, a rendu visibles des cadres réglementaires, législatifs bloquants pour l'action ? Des orientations de politique publique jugées non pertinentes ?</p>

## 2.3. L'émergence, la formalisation d'une solution intégrée et d'un Écosystème Coopératif Territorialisé

La grille ci-dessous identifie une dizaine dimensions d'évaluation pour lesquelles recueillir de l'information. Afin de faciliter ce recueil des questions évaluatives sont identifiées pour chacune de ces dimensions.

Dimensions évaluatives	Questions évaluatives
<i>La caractérisation d'un ensemble d'effets utiles sociaux, sociétaux, environnementaux</i>	En quoi la dynamique en cours apporte-t-elle (potentiellement, puis réellement) une plus-value par rapport à la situation initiale ? Quels sont les principaux effets utiles que la solution intégrée va chercher à générer ? Jusqu'où est-on en mesure de les qualifier, voire pour certains de les quantifier ?
<i>L'identification et l'internalisation d'effets d'externalités</i>	Quels sont les principaux effets d'externalités positives et négatives identifiés ? Comment sont-ils pris en compte / internalisés dans la S.I. ?
	Comment le rapport aux effets d'externalités reste une question vivante tout au long du projet ?
<i>L'existence de dispositifs permettant de révéler, s'accorder sur la valeur créée</i>	Comment se met en place un dispositif de recueil / révélation / délibération sur la valeur créée (effets utiles, externalités) ?
	Qui est associé ? Quels sont les effets que crée cette démarche d'évaluation ?
	Est-ce que ces dispositifs permettent de soutenir une dynamique de dépense acceptable ou contribution non monétaire ?
<i>La formalisation d'une solution intégrée (S.I.) orientée vers une fonctionnalité, soutenant des modes de vie plus sobres</i>	Dans quelle mesure, le projet Coop'Ter progresse-t-il vers la formalisation d'une solution intégrée permettant la prise en charge d'une fonctionnalité (habiter, se nourrir, ...) prioritaire à l'échelle d'un territoire ? Quelle place dans la formalisation pour des bénéficiaires ? Comment les enjeux d'accessibilité aux services permettent de préciser les contours de la S.I. ? Comment l'expérience de travail des personnes qui sont déjà en lien avec les bénéficiaires est mobilisée ?
	La S.I. est-elle vue comme une modalité d'accompagnement à un changement de pratique, une évolution des modes de vie ou des façons de travailler ?
<i>L'attention aux ressources matérielles, la recherche d'une économie de moyens</i>	Comment la dynamique d'ECT permet-elle de mutualiser des ressources matérielles (locaux, équipements) entre ses membres ?
	En quoi la S.I. favorise-t-elle la mise à disposition aux bénéficiaires de biens durables, adaptables, mutualisables ? En quoi permet-elle de sortir en partie d'une « logique volume » (intérêt à renouveler la production / vente de biens) ?

<p><i>Le pilotage par l'attention au travail et aux ressources immatérielles</i></p>	<p>Quels espaces pour revenir sur l'expérience du travail des différents partenaires ? Quelles sont les ressources immatérielles qui soutiennent la dynamique d'acteurs ? Comment ces ressources évoluent-elles dans l'action ?</p>
<p><i>Le pilotage par la dynamique de réflexivité</i></p>	<p>Quels sont les dispositifs, espaces de réflexivité qui permettent d'évaluer et d'orienter la trajectoire de l'ECT ?</p>
<p><i>La structuration de nouvelles relations de coopération entre acteurs dans une perspective d'ECT, la construction d'engagements</i></p>	<p>Dans quelle mesure la dynamique Coop'Ter fait-elle évoluer les relations entre les acteurs ? Peut-on identifier un renforcement de relations de coproduction / coopération entre acteurs ? Comment se formalisent ces nouvelles relations et les engagements qu'elles supposent ?</p>
<p><i>La mise en place de nouvelles conventions monétaires et non monétaires dans une perspective de reconnaissance de la valeur et de construction d'un modèle de revenus pérenne</i> <i>(ce point complète celui qui renseigne l'existence de dispositifs permettant de révéler, s'accorder sur la valeur créée)</i></p>	<p>Comment se définit et se formalise une valorisation monétaire et /ou non monétaire des effets utiles sociaux, sociétaux et environnementaux de la S.I. ?</p> <p>Ces valorisations sont-elles en mesure d'assurer la pérennisation de l'ECT ainsi que de chacun de ses membres ?</p>
<p><i>La formalisation d'une gouvernance à l'échelle des acteurs qui composent la solution intégrée / l'ECT</i></p>	<p>Quels sont les dispositifs spécifiques qui soutiennent le pilotage, la gouvernance de la dynamique de solution intégrée / ECT ?</p>

## L'ADEME EN BREF

À l'ADEME - l'Agence de la transition écologique - , nous sommes résolument engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources.

Sur tous les fronts, nous mobilisons les citoyens, les acteurs économiques et les territoires, leur donnons les moyens de progresser vers une société économe en ressources, plus sobre en carbone, plus juste et harmonieuse.

Dans tous les domaines - énergie, économie circulaire, alimentation, mobilité, qualité de l'air, adaptation au changement climatique, sols... - nous conseillons, facilitons et aidons au financement de nombreux projets, de la recherche jusqu'au partage des solutions.

À tous les niveaux, nous mettons nos capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, du ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

### LES COLLECTIONS DE L'ADEME



#### FAITS ET CHIFFRES

L'ADEME référent : Elle fournit des analyses objectives à partir d'indicateurs chiffrés régulièrement mis à jour.



#### CLÉS POUR AGIR

L'ADEME facilitateur : Elle élabore des guides pratiques pour aider les acteurs à mettre en œuvre leurs projets de façon méthodique et/ou en conformité avec la réglementation.



#### ILS L'ONT FAIT

L'ADEME catalyseur : Les acteurs témoignent de leurs expériences et partagent leur savoir-faire.



#### EXPERTISES

L'ADEME expert : Elle rend compte des résultats de recherches, études et réalisations collectives menées sous son regard.



#### HORIZONS

L'ADEME tournée vers l'avenir : Elle propose une vision prospective et réaliste des enjeux de la transition énergétique et écologique, pour un futur désirable à construire ensemble.



## EXPERTISES

# TRAJECTOIRES VISANT A L'EMERGENCE ET A LA FORMALISATION D'ECOSYSTEMES COOPERATIFS TERRITORIALISES / CADRE EVALUATIF

Résumé. L'Écosystème Coopératif Territorialisé (ECT) est une nouvelle figure économique qui vise à mieux prendre en charge un ensemble d'enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux à l'échelle des bassins de vie.

Son émergence et sa formalisation s'inscrivent dans une dynamique d'acteurs et une rationalité de l'action en décalage avec les pratiques dominantes liées à la création d'activités économiques.

Le présent document propose une grille détaillant un ensemble de dimensions évaluatives associées à des questions évaluatives. Ce, de façon à permettre une (auto)évaluation qui soit cohérente et pertinente au regard à la fois de la visée et de la forme spécifique d'opérateur économique qu'est l'Écosystème Coopératif Territorialisé.

*Piloter par l'attention aux ressources immatérielles, faire émerger une solution intégrée orientée « performance d'usage », formaliser un ECT nécessitent de disposer d'un dispositif d'évaluation qui soutienne l'action des pilotes et rende compte de façon adaptée de la trajectoire en cours et des transformations qu'elle produit.*