

Y a-t-il un « modèle » coopératives éphémères dans les quartiers politique de la ville ?



Réflexions issues d'une étude exploratoire sur trois territoires bretons

Alice Poisson
et Sandrine Rospabé

Alice Poisson : responsable de formation et d'accompagnement de collectifs d'acteurs au Collège Coopératif en Bretagne

Sandrine Rospabé : maîtresse de conférences en sciences économiques au département Carrières Sociales de l'IUT de Rennes et chercheuse au LIRIS EA7481.



Résumé

Les coopératives éphémères de territoire constituent un projet expérimental d'entrepreneuriat collectif qui s'inspire des Coopératives Jeunesse de Services, importées du Québec en 2013. Une étude exploratoire sur trois territoires bretons (dont deux quartiers politique de la ville) permet de présenter le cadre général de ces coopératives et d'esquisser un premier tracé des différences de configuration, selon le territoire d'implantation, le système d'acteurs impliqués et les pratiques développées.¹



Les coopératives éphémères sont nées en France d'une importation du modèle québécois des coopératives Jeunesse de Service (CJS), projet d'éducation des jeunes à l'entrepreneuriat coopératif. Durant un été, un groupe de jeunes coopérants âgés de 16-18 ans s'initie au fonctionnement d'une entreprise coopérative, s'organise collectivement pour proposer des services à la population et aux entreprises sur leur territoire, définir une stratégie de commercialisation et prendre des décisions de façon démocratique. L'expérimentation des CJS a démarré en 2013 en Bretagne à l'initiative du réseau Coopérer pour entreprendre (réseau des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), des pôles de développement de l'ESS (pôles ESS) et de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) de Bretagne en partenariat avec le réseau de la Coopération du travail du Québec. En quelques années, elle s'étend sur le territoire français : trois CJS en 2013 en Bretagne et 32 CJS, en 2016, sur sept régions (dont 22 dans des territoires identifiés « politique de la ville »)².

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

Alors que se mettent en œuvre ces dynamiques locales, dès 2015, la CRESS Bretagne et la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) travaillent à la mise en place d'un

² Pour plus de précisions, se reporter à Rospabé S., H Lebreton, E. Maunay, & M.L. Point (2016), « Les Coopératives Jeunesse de Services : Adaptation au contexte français d'un projet québécois d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif des jeunes » in *Formes et fondements de la créativité dans l'ESS*, ss la dir. L. Lethielleux et M. Combes-Joret, édition EPURE.

¹ Merci à Yves Bonny et Annie Gouzien pour le partage des résultats de leur enquête de terrain et leur relecture de l'article.

Méthodologie de l'enquête exploratoire

L'enquête exploratoire s'est déroulée du mois d'avril au mois de juin 2017 sur quatre terrains (régional et local) et a été présentée aux acteurs du groupe de travail régional « Entrepreneuriat collectif QPV »¹ le 4 juillet 2017 à la CRESS Bretagne. La méthodologie de l'approche exploratoire reposait sur :

- La recherche documentaire et l'analyse des traces écrites sur l'histoire, la construction sociale et la mise en oeuvre des coopératives éphémères.

- La réalisation d'un entretien semi-directif auprès d'acteurs régionaux (le directeur-adjoint de la CRESS et la responsable de la coordination régionale de l'action).

- La réalisation de plusieurs observations in situ dans la coopérative et ses instances de pilotage (comités de pilotage et/ou comités locaux) et d'entretiens semi-directifs ou informels auprès de différentes catégories d'acteurs (acteurs porteurs du projet, partenaires, coopérants, animateurs etc.) au sein de :

- La Coopérative Jeunes Majeurs des quartiers de Kerourien et de Bellevue de **Brest**. Trois courts séjours sur le terrain ont permis de faire des entretiens auprès d'acteurs du projet (le pôle ESS ADESS pays de Brest, la CAE29 Chrysalide, un acteur social du territoire et les coopérants) et d'observer la vie de la coopérative, un conseil d'administration et deux comités locaux.

- La Coopérative de Territoire des quartiers Kercado et Mémimur de **Vannes**. L'enquête de terrain a combiné analyse de documents, observations (du quotidien, d'un comité local, d'un CA des coopérants) et entretiens formels (avec les responsables du pôle ESS, de la CAE, du service DSU, de la Direccte, ainsi qu'une coopérante) et informels (avec l'animatrice et les coopérants).

- La Coopérative Jeunes Majeurs (milieu rural, hors QPV) de **Locminé**. Ont été réalisés des entretiens semi-directifs avec les acteurs du comité local (Mouvement rural de la Jeunesse Chrétienne, porteur du projet, Locminé Formation, Mission locale, Conseil de développement du Pays de Pontivy, le club d'entreprise) les deux animatrices, deux coopérants ainsi qu'une observation du fonctionnement quotidien de la coopérative éphémère.

¹ Ce groupe de travail, animé par la CRESS, regroupe les acteurs de terrain impliqués dans le projet de coopératives éphémères de territoire - pôle ESS, CAE, acteurs locaux porteurs - ainsi que la coordination nationale des CJS. Il a pour objet de suivre l'évolution du projet sur les territoires et de faciliter le partage d'informations et de questionnements entre acteurs.

étroit avec les acteurs pionniers de l'expérimentation CJS et CJM, les pôles ESS et les CAE. Ce projet entend soutenir le développement de nouvelles CJM et des coopératives de territoire (CT) tous publics, pour développer l'empowerment des jeunes adultes des quartiers prioritaires, tester et diffuser des expériences innovantes d'entrepreneuriat collectif et soutenir la création et le développement de projets ESS.

Six territoires en politique de la ville sont investis dans cette expérimentation. Au premier semestre 2017, se mettent en place des coopératives éphémères à :

- Redon / Bellevue : coopérative jeunes majeurs (Cades et Élan créateur)³
- Vannes / Kercado et Mémimur : coopérative tous publics (E2S et Filéo Groupe)
- Brest / Kérourien et Bellevue : coopérative jeunes majeurs (ADESS Brest et Chrysalide)

Sur les autres territoires, l'ingénierie se poursuit pour une mise en œuvre des projets prévue à l'automne 2017 :

- Rennes / Maurepas : coopérative tous publics (Réso Solidaire et Élan créateur)
- Saint-Brieuc / Croix Lambert : coopérative jeunes majeurs (Rich'ESS et Avant-Premières)
- Saint Malo / La Découverte : coopérative tous publics (Horizons Solidaires)

En février 2017, la CRESS Bretagne sollicite le Collège Coopératif en Bretagne (CCB) et une chercheuse du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales pour réaliser une évaluation participative du projet. Afin de préparer cette démarche l'équipe de chercheurs décide de mener une enquête exploratoire durant le premier semestre 2017 pour mieux s'approprier l'expérimentation, et identifier les traits saillants du projet. Trois territoires vont se porter volontaires : deux QPV à Vannes et Brest et la commune rurale de Locminé. Parallèlement, une enquête est menée au niveau régional pour appréhender le contexte d'émergence de l'expérimentation et les modalités d'implication de la CRESS⁴.

Cet article a pour objet de restituer les principaux résultats de cette enquête exploratoire. Dans un premier temps, il explore le cadre commun à ces différentes coopératives, cadre adapté du modèle des CJS. Puis, il se penche sur la diversité des configurations sur les trois territoires enquêtés, selon les contextes de création, les logiques d'acteurs mobilisés et la pluralité des pratiques de fonctionnement. Pour finir, il présente les questionnements et les limites que soulève cette expérimentation.

³ Entre parenthèses, les porteurs du projet. Généralement le pôle ESS du pays concerné et une CAE.

⁴ L'équipe de l'enquête exploratoire était composée d'Alice Poisson et Yves Bonny pour le CCB et Sandrine Rospabé et Annie Gouzien pour le LIRIS.

partenariat sur la thématique de l'Economie sociale et solidaire (ESS) dans les quartiers politique de la ville (QPV). Ces réflexions aboutiront en 2016 au projet « L'entrepreneuriat collectif, levier de développement socio-économique des quartiers prioritaires politique de la ville » co-construit en lien

Un cadre commun : l'adaptation du modèle CJS

Le cadre de fonctionnement global de la coopérative éphémère est très proche de celui des CJS. Comme les CJS, les CJM et les CT sont des projets d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif dans une perspective d'émancipation mais pour des **jeunes de 18 à 25 ans ou pour les habitants d'un territoire**. Elles se distinguent des CJS par leur souhait de **répondre aux besoins sociaux des quartiers politique de la ville ou des territoires ruraux en difficulté** (Locminé). Elles ne se déroulent pas uniquement pendant la période estivale mais **sur toute l'année** par cycle de trois à six mois. Si le modèle CJS bénéficie d'un cadre et de références d'actions uniques (charte des CJS, formation collective des animateurs, coordination nationale), les autres coopératives sont **en phase d'expérimentation** et développent, chemin faisant, avec la participation de la CRESS, des modèles communs (première formation des animateurs des coopératives en février 2017, appellation commune en mars 2017...)

Chaque coopérative est co-portée par une CAE et le pôle ESS du Pays concerné (à l'exception de la CJM de Locminé portée par le MRJC et le Conseil de Développement du Pays). Parfois, le projet est accompagné par une structure supplémentaire : Trajectoire Agiles (TAG) 35 à Rennes, La « Fédé » à Redon, la Mission locale et l'agglomération à Saint-Brieuc. Comme les CJS, les CJM et les CT fonctionnent en mettant en lien plusieurs acteurs essentiels : le comité local, la CAE, les coopérateurs et les animateurs.

Des instances de pilotage inter partenariales similaires. Le comité local rassemble différents partenaires qui coopèrent sur le territoire pour l'intérêt du projet : les acteurs de l'emploi/formation/insertion, les acteurs de l'ESS, les structures jeunesse, les entreprises locales, les collectivités locales (et en particulier les services et responsables politiques en charge de la politique de la ville). Ces acteurs se mobilisent en comité local 6 à 8 mois avant le lancement de la coopérative pour créer les conditions favorables à sa mise en œuvre (financement, recherche des locaux, communication, recrutement des animateurs, formation). Ils suivent ensuite le projet et procèdent à son évaluation. Toutefois sur certains territoires, on trouve un comité de pilotage soit en complémentarité du comité local soit en substitution. Il rassemble les partenaires institutionnels ou financeurs qui ne s'impliquent pas directement dans la mise en place du projet mais participent à son suivi.

La Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) est le porteur économique de l'activité. Les coopératives éphémères n'ont pas d'existence légale, elles facturent et existent juridiquement à travers la CAE. Dans la majorité des cas, cette dernière reçoit les financements, embauche les animateurs¹ et est responsable de la sécurité et des conditions de travail. Elle porte la responsabilité civile et juridique et prend en charge le fonctionnement comptable, social et fiscal. Les coopérateurs signent un contrat CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise), deviennent entrepreneurs salariés de la CAE et bénéficient des droits sociaux associés. Les CAE leur permettent de participer aux sessions d'émergence proposées aux autres salariés entrepreneurs ou à des modules de formation conçus spécifiquement pour les coopératives éphémères. Les CAE travaillent en étroite collaboration avec **les pôles ESS** qui portent l'ingénierie du projet, l'animation du comité de pilotage ou du comité local et l'évaluation de la démarche.

Dans le modèle des CJS, chaque coopérative prévoit un encadrement par deux **animateurs**, dans l'idéal, l'un avec un profil « économie-gestion », l'autre avec un profil « animation/jeunesse/insertion ». Majoritairement issus du territoire d'implantation de la coopérative, ils sont recrutés par les membres du comité local et accompagnés ensuite par un parrain économique issu de la CAE sur la tarification, la facturation, le suivi comptable et la gestion. Le rôle des animateurs est à la fois, de conseiller et d'accompagner les coopérateurs au développement et à la consolidation de l'entreprise coopérative et de les soutenir dans une démarche d'acquisition d'autonomie dans un cadre d'entrepreneuriat collectif. Cependant, dans le cas des CJM et des CT, la présence de deux animateurs n'est pas forcément assurée pour des questions économiques.

Les **coopérateurs** des CJM et CT intègrent la coopérative par l'intermédiaire de différentes structures : Structures de l'emploi et de l'insertion (mission locale notamment), foyer de jeunes travailleurs, structures d'éducation spécialisée, etc. Ils sont généralement peu qualifiés et avec des niveaux de formation variés (de niveau VI à III). Si la parité homme-femme est un objectif, elle est rarement atteinte². Les coopérateurs commencent par vivre une semaine d'**intégration** qui favorise l'interconnaissance, la création d'une dynamique de groupe et le travail autour des valeurs et principes de la coopération. Arrive ensuite une phase de construction de la coopérative (organisation du temps de travail, répartition des missions, choix du nom de la coopérative etc.) puis de **formation** des coopérateurs. Dans le cadre de la **vie économique de la coopérative**, les coopérateurs réalisent des prestations pour les entreprises, les collectivités locales et les particuliers et mènent des activités d'autofinance-

1 A Brest, c'est le pôle ESS (ADESS pays de Brest) qui a endossé ces missions.

2 A Vannes, à la fin du projet, la coopérative de territoire ne compte que des femmes.

Les coopérants commencent par vivre une semaine d'intégration qui favorise l'interconnaissance, la création d'une dynamique de groupe et le travail autour des valeurs et principes de la coopération. Arrive ensuite une phase de construction de la coopérative (organisation du temps de travail, répartition des missions, choix du nom de la coopérative etc.)

ment. Ils participent aussi à la gestion administrative et à la promotion de la coopérative. Ces heures d'administration sont assurées volontairement et collectivement pour le bon fonctionnement de la coopérative. Ce qui distingue l'entrepreneuriat coopératif d'un entrepreneuriat classique réside dans cet engagement des coopérants dans la vie de la structure. Les coopérants sont détenteurs d'une part sociale (environ 10 à 15€), siègent au conseil d'administration hebdomadaire et participent ainsi à la prise de décision collective et démocratique de la coopérative. Selon leurs intérêts et leur volonté, ils sont également membres des comités marketing, finances et ressources humaines qui structurent l'organisation de la coopérative.

Ces différents types de coopératives présentent donc des points communs sur le fond et sur la forme. Ces similitudes sont plus fortes entre les différentes coopératives ayant pour caractéristique commune d'être implantées sur un QPV : les coopérants résident majoritairement dans les QPV (c'est un critère de recrutement), le local (prêté ou loué par la ville ou un bailleur de logements sociaux) est implanté dans un QPV, les acteurs locaux du QPV sont sollicités pour participer au comité local, etc. Cependant, notre approche monographique exploratoire comparée a permis de mettre en lumière des configurations variées de CJM et CT sur les trois territoires enquêtés.

Mais une diversité de configuration sur les territoires

Un premier point de différenciation concerne les **contextes de création** des coopératives spécifiques au territoire enquêté et aux acteurs impliqués. A Brest et Vannes, l'existence antérieure d'une CJS ou d'une CJM a déjà permis aux porteurs de projet (Pôle ESS et CAE) de travailler ensemble, de se confronter parfois à des difficultés et également de fédérer un groupe d'acteurs. A Locminé, c'est un diagnostic de territoire sur la place des jeunes dans un territoire industriel rural, porté par le MRJC – précédemment impliqué dans l'expérimentation de la CJM de Saint Avé, territoire péri-urbain – qui préfigure la mise en œuvre de la CJM. La mise en perspective des configurations territoriales et d'acteurs contrastées montre que les combinaisons particulières de facteurs qui les spécifient peuvent avoir des effets sur la définition des objectifs ainsi que sur les « publics » visés.

Une des premières missions des porteurs du projet de la coopérative est de mobiliser **un groupe d'acteurs** pertinents du territoire autour de leur projet. Leurs profils, compétences et prérogatives institutionnelles vont varier selon les configurations territoriales. Sur le territoire industriel rural de Locminé par exemple, plusieurs logiques d'action³ vont chercher à combiner leurs efforts dans une perspective large et renouvelée d'insertion et de stabilisation professionnelle des jeunes sur le territoire. Les points qui les rassemblent sont le respect du *volontariat* en opposition à une conception prescriptive de l'orientation vers la coopérative, le fait de mettre les jeunes en position de *partenaires* dans le tissu territorial local, d'accroître leurs ressources, *leur autonomie*, leur confiance en eux. Les différences d'objectifs peuvent entrer en tension et générer des différences d'appréciation selon les acteurs. Cependant certains choix communs vont les rassembler par-delà les différences. Ils refusèrent d'un commun accord, malgré leurs difficultés de financement, d'avoir recours au financement d'un partenaire institutionnel qui aurait orienté leur recrutement vers des publics prescrits beaucoup plus contraints et moins volontaires dans leur orientation de vie. De façon transversale, toutes les expérimentations en œuvre sont

3 Les attendus des différents acteurs ne sont pas totalement similaires. Le MRJC vise un ancrage plus émancipé des jeunes dans l'économie locale (vivre et travailler au pays) ; Locminé formation cherche à améliorer la qualification et les capacités d'insertion des personnes qui résident sur le territoire ; la Mission Locale espère trouver dans les coopératives éphémères un outil d'insertion pour les jeunes – les plus volontaires et débrouillards de la ML ; le club d'entreprise met surtout l'accent sur l'acquisition de compétences techniques par ces jeunes et doute que le profil des jeunes recrutés le permette.

confrontées à cette **divergence d'objectifs**. Ceux posés au niveau régional par le projet CRESS-CDC visent l'éducation à l'entrepreneuriat collectif et l'émancipation des coopérateurs. Au niveau local, certains acteurs se réfèrent plutôt à l'insertion professionnelle, tout en se différenciant du champ « classique » de l'insertion, alors que d'autres orientent davantage le projet sur l'empowerment des publics¹.

Dans les expérimentations en QPV, l'ancrage territorial du projet n'est pas évident, par-delà l'origine géographique de la majorité des coopérateurs. Les acteurs du quartier impliqués dans le comité local ont surtout un rôle de soutien logistique et de recrutement des publics. L'implantation de la coopérative en QPV, parfois opportune en fonction des financements disponibles, ne s'est pas forcément construite avec les acteurs locaux, qui peuvent avoir du mal à trouver une place dans ce projet expérimental. Par ailleurs, la mobilisation des acteurs économiques du territoire n'est pas simple. A Brest et à Vannes, aucune entreprise n'est présente dans le comité local. A Locminé, elles le sont, par l'intermédiaire d'un club d'entreprises, mais qui n'a pas joué un rôle très actif d'intermédiaire avec le tissu socio-économique local.

Enfin, les **pratiques de fonctionnement** des trois coopératives observées diffèrent.

En premier lieu, au-delà d'un cadre pédagogique commun (apprentissage dans l'autonomie, par les pairs, pédagogie par l'expérience et le projet), le profil des animateurs (entre action sociale, animation socioculturelle, développement économique local) et leurs personnalités sont divers ainsi que leur **mode d'animation** de la coopérative qui peut être plus ou moins interventionniste. A Brest, l'animatrice a adopté une posture de laisser-faire qui permet aux coopérateurs d'expérimenter, de se tromper et d'apprendre de leurs erreurs. A Locminé c'est aussi l'apprentissage en situation qui prévaut. L'acquisition des compétences techniques et de la connaissance de soi et du groupe sont très articulées. A Vannes, le cadre et les limites seront davantage posés, les rôles et missions de chaque coopérateur mieux définis, l'organisation au quotidien plus dirigée.

L'animation de la coopérative influence le **mode de gouvernance**, plus ou moins formel. À Vannes, le conseil d'administration hebdomadaire des coopérateurs a joué un rôle central au niveau des prises de décisions. La « coordinatrice-facilitatrice » (le groupe a décidé de renommer ainsi la présidente afin d'éviter l'installation d'une hiérarchie et d'une prise de pouvoir) y a exercé un rôle de leader positif. A Brest, le comité exécutif et le conseil d'administration se sont progressivement effacés pour laisser la place à des prises de

¹ Des réflexions similaires sont soulevées dans le travail de Fabien Gautrais qui s'interroge sur la place des CJS entre animation sociale, insertion professionnelle et éducation populaire : Gautrais, F (2015), « Les Coopératives Jeunesse de Services, quelle voie entre entrepreneuriat et éducation à la coopération ? », mémoire de master 2 La nouvelle économie sociale, Université de Toulouse – Jean Jaurès.

décisions « au fil de l'eau », facilitées par la petite taille du groupe de coopérateurs (5 personnes). Si un président a été formellement nommé en début de coopérative, il n'a pas, par la suite, joué un rôle différent des autres coopérateurs. Globalement, la démocratie interne semble avoir fonctionné dans les trois coopératives observées.

Le **projet économique** de la coopérative ne s'est pas mis en place de la même façon dans les trois territoires enquêtés. En général, il prend la forme d'activités de prestations de service réalisées seul ou en groupe qui viennent alimenter un chiffre d'affaire global. Elles s'arrêtent à la fin de la coopérative. L'activité économique de la coopérative brestoise revêt une dimension particulière : elle s'inscrit dans une démarche entièrement collective, de la création jusqu'à l'après coopérative. Dès la phase d'intégration, les jeunes coopérateurs ont décidé de monter un projet d'activité commun d'impression sur tee shirt. Les prestations commerciales proposées, de petite restauration, ont servi d'auto-financement qui, complété par un financement participatif Kengo, doit permettre de constituer le capital nécessaire pour lancer leur activité au terme des 5 mois.

Enfin, les **groupes de coopérateurs** ont un vécu et une identité propres. Que les relations d'apprentissage mutuel et d'entraide aient été formalisées (par des binômes à Vannes) ou non (de façon informelle à Brest), les coopérateurs soulignent leur complémentarité et leurs apports respectifs, au-delà des rôles qu'ils ont endossés au sein des différents comités au début de la coopérative. L'ambiance de groupe était globalement bonne dans les trois coopératives, malgré quelques conflits interpersonnels inévitables et les difficultés soulignées à travailler en groupe, s'écouter et prendre des décisions.

Conclusion

À l'heure des bilans des premières expérimentations de CJM et CT, les acteurs s'interrogent sur l'impact de tels projets, à la fois sur les coopérateurs et sur le territoire. De façon transversale, que les coopérateurs soient entrés dans ce projet avec des motivations de reprise d'activités, de création d'entreprise ou bien pour vivre une expérience collective, on note chez la plupart une évolution positive dans la prise de confiance en eux, l'autonomisation, la responsabilisation, l'acquisition de compétences entrepreneuriales (gestion, marketing, animation de réunion, travail en équipe) et la création d'un réseau². Mais ces

² Sur l'impact des CJS sur les coopérateurs, voir le travail de Marie-Laure Point : Point, M-L. (2015), « Les CJS: un tremplin pour la vie personnelle et professionnelle des jeunes ? », mémoire de master professionnel « Droit et développement de l'ESS », Université de Poitiers.

Les coopératives éphémères permettent de mettre en lien acteurs économiques (de l'ESS et hors ESS), acteurs de l'emploi et de la jeunesse dans une dynamique d'action commune.

éléments d'évaluation, recueillis « à chaud », restent insuffisants pour estimer les effets en termes d'émancipation ou bien d'insertion (lorsque ces objectifs sont clairement posés au départ) qui nécessiteraient une évaluation à moyen et long terme. L'impact territorial du projet réside davantage dans l'interconnaissance et la mise en réseau d'acteurs que dans un éventuel développement socio-économique du quartier par le chiffre d'affaire généré³. Les prestations marchandes des coopératives demeurent insuffisantes pour générer une véritable activité économique sur le territoire. Mais, comme l'ont souligné Sandrine Rospabé, Hélène Lebreton et Emmanuelle Maunaye dans le cas des CJS, les coopératives éphémères permettent de mettre en lien acteurs économiques (de l'ESS et hors ESS), acteurs de l'emploi et de la jeunesse dans une dynamique d'action commune⁴.

A l'issue de ces expérimentations, un certain nombre de questionnements émergent. Nous l'avons souligné plus haut, les finalités de ces coopératives éphémères (entre inclusion, insertion, émancipation, éducation à l'entrepreneuriat, à l'ESS) ne sont pas toujours claires et insuffisamment débattues entre les partenaires locaux du projet, ce qui peut susciter des malentendus quant aux résultats attendus. Par ailleurs, les acteurs s'interrogent sur les statuts des coopérants qui sont généralement dans des situations financières fragiles, bénéficiaires du RSA, de l'ARE, ou bien de contrat jeune majeur ou encore en dispositif « Garantie jeunes ». La faible rémunération issue de l'activité économique de la coopérative ne permet pas d'y remédier et d'éviter certains départs en cours du projet⁵. Parallèlement au statut des coopérants, c'est aussi celui des animateurs

qui préoccupe les acteurs de terrain : contrat de courte durée et rémunération au SMIC ne favorisent pas une qualité de l'emploi en cohérence avec les valeurs défendues dans l'ESS. Enfin, d'après certains acteurs, la mise en œuvre d'une coopérative éphémère coûte cher (entre 20000 et 25000 € en moyenne, pour financer le salaire des animateurs, la rémunération de l'animation du comité local, de la CAE, etc.) et sur tous les territoires se pose la question de la pérennisation. Durant cette première phase d'expérimentation, ce sont essentiellement des financements publics qui ont été mobilisés (CDC, Développement Social Urbain (DSU), la DIRECCTE, Contrat de partenariat unique Europe/Région/Pays, etc.). Ces financements ne sont pas assurés et les porteurs locaux explorent la possibilité de recourir à des fonds privés, notamment par le biais de fonds de dotations, à l'exemple de ce qui a été fait à Saint-Brieuc pour les CJS. Ce recours au financement privé (d'entreprises de l'ESS et hors ESS) questionne. Quel peut être son impact sur des projets jeunesse d'insertion/éducation ou des projets de sensibilisation à l'entrepreneuriat collectif et à l'ESS ? Si, comme nous l'avons vu, les acteurs à l'initiative du projet défendent une philosophie d'éducation populaire, ce type de compromis peut l'éloigner de sa dimension politique d'action sur les rapports de domination et d'exploitation propres aux formes résolument capitalistes de l'activité et du travail⁶. Comment se prémunir du risque d'isomorphisme, défini comme « *un processus contraignant qui force les unités d'un ensemble à ressembler aux autres unités qui affrontent les mêmes contraintes* »⁷, qui touche par ailleurs nombre de structures d'ESS ? Dans leurs réflexions sur les CJS, Amandine Plaidoux et Geoffrey Volat (2017) remarquaient déjà que « *les CJS flirtent parfois avec des pratiques isomorphiques (marketing, place hégémonique du marché, etc.)* » et soulignaient en conséquence que « *la dimension politique du concept CJS, la vision de la société qu'il souhaite véhiculer, doit déterminer les pratiques économiques qui lui sont inhérentes* »⁸. Une vigilance particulière doit être portée à ces questionnements.

3 D'après les bilans produits par les coopératives, les chiffres d'affaire étaient les suivants : à Vannes, 1464€ HT pour 3 mois ; à Locminé, 3368€ TTC pour 3 mois ; à Brest, 1850€ TTC pour 5 mois.

4 Rospabé S., H Lebreton, E. Maunaye (2017), « Les Coopératives Jeunesse de Services importées du Québec : pour un rapprochement des acteurs « économiques » et « éducatifs » de l'ESS », *RECMA, Revue Internationale de l'économie sociale*, n°344, p.89-102

5 Le salaire par coopérant était le suivant : à Vannes, 180€ environ pour 3 mois ; à Locminé, entre 230 à 320€ pour 3 mois. A Brest, la somme dégagée par l'activité économique a été réinvestie dans l'achat de matériel pour poursuivre le projet à la fin de la coopérative.

6 Mesnil A., Morvan A. & Storai K., 2015, « Pour une éducation populaire politique », *Silence*, n°440, p. 12-14.

7 Dimaggio P & Powell W. (1983), *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, Rochester, NY, Social Science Research Network. p. 147-160.

8 Plaidoux, A & G. Volat (2017), « Les Coopératives Jeunesse de Services, vers une conscience citoyenne pour les jeunes coopérants », communication au colloque du RIUESS, 22-24 mai, Marrakech.