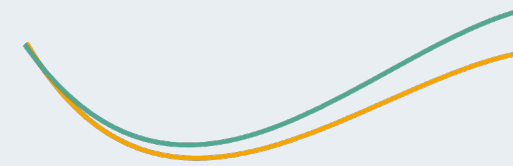


# Récit évaluatif du projet KPA-Cité

Janvier 2024



# TABLE DES MATIÈRES

## 1 PRÉSENTATION DU PROJET KPA-CITÉ – P.3

- L'histoire du réseau KPA-Cité
- Le réseau KPA-Cité, et ses parties prenantes
- Les KPA, des initiatives territoriales s'inscrivant dans la démarche
- Bilan et chiffres clés des réalisations

## 2 UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION CO-CONSTRUITE AVEC UN CABINET SPÉCIALISÉ – P.13

- Un projet soutenu par l'État dans le cadre de l'appel à projets « 100% inclusion »
- Un accompagnement dans le cadre de la réalisation d'un bilan évaluatif
- Le déroulement de la démarche et le bilan des réalisations

## 3 LE RÉCIT ÉVALUATIF – P.18

- La réponse de KPA-Cité à des besoins territoriaux
- Les effets du projet sur les bénéficiaires

## 4 ANNEXES – P.39

- Le kit de conduite d'entretiens
- Fiches d'identité des KPA

# Présentation du projet KPA-Cité



# L'HISTOIRE DU RÉSEAU KPA-CITÉ - Enjeux, objectifs et cadre conceptuel

KPA-Cité a été créé face aux enjeux et constats suivants :



Les quartiers populaires concentrent **des taux de chômage et d'inactivité très élevés**.



Les habitant-es de ces quartiers exercent parfois **des occupations hors des emplois salariés** qui ne sont pas reconnues, mais qui mobilisent néanmoins des compétences et **produisent de l'activité et des ressources au sein des quartiers**.



**Les compétences collectives et la capacité à « faire ensemble »** sont recherchées et valorisées au sein des structures d'activité. Pourtant, au sein des dispositifs de formation classiques, elles sont largement laissées de côté au profit du développement des compétences individuelles.

En déployant l'entrepreneuriat coopératif dans des territoires où les inégalités socioéconomiques sont fortes, **l'objectif est de permettre aux habitant-es de développer les compétences menant à leur autonomie professionnelle** : accompagnement à la construction d'un projet professionnel vers l'emploi, à la création d'activité, développement de la confiance en soi. **Le dispositif cible les personnes peu diplômées et éloignées de l'emploi et de l'entrepreneuriat**. *In fine*, l'ambition du dispositif est de **créer des activités économiques durables et de proximité, au sein de territoires déclassés**.



C'est un dispositif « d'éducation populaire à l'économie coopérative » qui s'appuie sur **les principes de l'économie des Communs**, selon lesquels la meilleure garantie de préservation de certaines ressources est une gestion partagée et négociée.

**Un des enjeux identifiés** est également de « **dépasser les limites** » de la **Coopérative Jeunesse de Services (CJS)**. Existant en France depuis 2013, la CJS est une entreprise coopérative, au sein de laquelle un groupe de jeunes de 16 à 18 ans développe des services ou des produits pendant la période estivale qu'ils/elles proposent aux habitant-es et aux entreprises environnantes. Le dispositif KPA-Cité, quant à lui, a été pensé afin d'être le plus ouvert possible : c'est **un réseau composé de petites entreprises coopératives qui a pour objectif d'accompagner toutes les personnes volontaires de 16 ans ou plus, sans limite d'âge, à s'investir dans des initiatives de long terme**.

# L'HISTOIRE DU RÉSEAU KPA-CITÉ - Les grandes étapes

Porté par l'Association pour un Numérique Inclusif et Solidaire (ANIS), KPA-Cité est un **projet créé en 2017**. Il a été **développé par Marion Rousseau et Simon Sarazin** qui ont vécu en 2015 une expérience de Coopérative Jeunesse de Services (CJS) à Boulogne-sur-Mer.



Création en  
**2017**



Le projet KPA-Cité s'est constitué à partir de **trois expériences fondatrices** :

- La Cape, le premier projet de KPA développé par Marion Rousseaux et Simon Sarazin à Roubaix (Juillet 2017) ;
- Le projet porté par la Maison de quartier à Moulins avec Fanny Houssière, sa directrice (Mars 2018) ;
- Le projet porté par l'association KPA La Rochelle avec Florine Jollivet (Mars 2019).

Expérimentation en  
**2017**



La première phase d'expérimentation, soutenue financièrement par le **Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse en 2017**, a permis de tester **des activités économiques** construites avec les habitant-es et les partenaires des territoires concernés. Ces activités ont été très variées : activités de conciergerie, animation d'ateliers pour enfants ou adultes sur les thèmes de l'environnement, de l'upcycling, du bien-être, activités de traiteur, de jardinage, d'assistance informatique...

De nouveaux partenaires se sont intéressés à la démarche et ont développé **des émanations locales** du programme à :

Grande-Synthe, Arras, Boulogne-sur-Mer, Coudekerque-Branche, Tours, Valenciennes, Onnaing, Nogent-sur-Oise...

Déploiement depuis  
**2019**



À partir de 2020, KPA-Cité a échangé avec le réseau local et régional de **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)**. À l'occasion de plusieurs rencontres, ont été identifiés les points communs dans les projets et les complémentarités qui pourraient se dégager sur certains territoires urbains. C'est ainsi que sont nées les premières synergies KPA-TZ en 2021. Les KPA de Valenciennes, Roubaix et Tours sont localisés sur des territoires où des entreprises à but d'emploi (EBE) du réseau TZCLD sont présentes.

**2020**



**2022-2023**

Le projet a été soutenu par l'État dans le cadre de l'**appel à projets « 100% Inclusion »** : 11 KPA participants, avec un objectif de toucher 500 personnes

Désormais KPA-Cité est un **réseau réunissant une quinzaine de KPA**, principalement situés en région Hauts-de-France. Ces émanations locales du dispositif se trouvent majoritairement dans des quartiers urbains qui cumulent des fragilités économiques et sociales fortes. Les taux de pauvreté y sont élevés, le niveau de diplôme et surtout le taux d'activité des 15-64 ans sont faibles.

**2023**



# LE FONCTIONNEMENT ET LES ACTEURS À L'ÉCHELLE DU RÉSEAU KPA-CITÉ


1

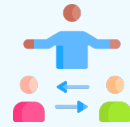
Les 14 KPA, émanations locales du dispositif KPA-Cité, fonctionnent en réseau



Le dispositif Kpa-Cité est porté par :

**l'Association pour un Numérique Inclusif et Solidaire** ANIS  Catalyst 

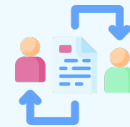
**Optéos**, Coopérative d'Activités et d'Emploi, pour la durée du financement 100% Inclusion 



La coordination, le suivi global et l'animation du réseau sont assurés par **des coordinateurs/rices** travaillant au sein de Coopératives d'Activité et d'emploi (Optéos et Tilt).



**Des temps Inter-KPA** : des temps de rencontres et d'échanges trimestriels permettent aux KPA de travailler collectivement les différents aspects de la vie des KPA (accompagnement des coopérant·es, création d'activités économiques, outils de capitalisation...), de faire le point sur le déploiement de leurs actions, et de partager et produire des ressources communes.



**Le partage de ressources** : en dehors des temps Inter-KPA, les parties prenantes des KPA sont également invitées à partager leurs ressources, compétences et connaissances aux autres KPA, qui peuvent ensuite les mobiliser pour créer des initiatives plus rapidement. Ce partage et cette documentation se font principalement sur le wiki et le forum du réseau, mais également sur le site internet et le drive du réseau.



**Un accompagnement à la création de KPA** : les acteurs/structures souhaitant mettre en place un KPA peuvent être accompagnés par le réseau.

2

Des acteurs partenaires échangent et collaborent avec les KPA et le réseau



**SOUTIENS FINANCIERS**  
(collectivités locales, fondations privées)



**PARTENAIRES PRESCRIPTEURS**  
(Mission locale, Centre social, association locale...)



**PARTENAIRES FORMATEURS**  
(professionnel·les, acteurs de l'entrepreneuriat...)

Réseau local et régional de

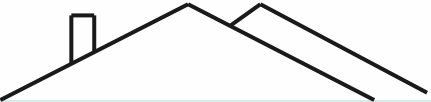


*Échanges et synergies KPA-TZCLD*

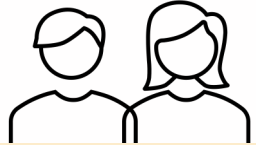
La Compagnie des tiers-lieux




# LE FONCTIONNEMENT À L'ÉCHELLE D'UN KPA - Les fondamentaux




Chaque KPA fonctionne comme **une entreprise co-portée par une structure associative** (qui pilote le KPA, gère les subventions et rémunère les accompagnateurs/rices) **et une structure de portage juridique et financier** (qui porte les contrats CAPE, apporte un soutien comptable, financier et administratif, et rémunère les coopérant·es).



**Publics cibles :** Les KPA accueillent les personnes volontaires de 16 ans ou plus, **n'exerçant pas d'activité professionnelle reconnue**, souvent peu diplômées et éloignées de l'emploi et de l'entrepreneuriat, dans des territoires où les inégalités socioéconomiques sont fortes.





Les personnes qui rejoignent un KPA, les « coopérant·es », bénéficient d'un **Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE)** pour une durée maximale de 3 ans. Ce cadre contractuel permet aux coopérant·es d'expérimenter différentes activités économiques au sein d'un KPA, tout en conservant leur précédent statut et leurs minimas sociaux. C'est un outil de droit commun, utilisé comme levier à une démarche de soutien à l'insertion socio-professionnelle.



Les coopérant·es suivent **une logique de parcours** avec des étapes clés (s'immerger, explorer, tester et s'ouvrir vers l'extérieur). Ce parcours peut aller jusqu'à 3 ans (durée maximale du CAPE).

Les coopérant·es **expérimentent différentes activités :**

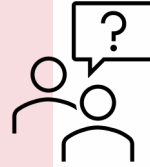


- Au sein du KPA, ils/elles expérimentent l'entrepreneuriat collectif, s'initient aux principes de la contribution et de la répartition collective, découvrent des activités et des métiers...
  - En dehors, ils/elles **conçoivent et réalisent des prestations pour des clients/usagers**, en lien avec leurs intérêts. Les coopérant·es créent ainsi leurs propres activités rémunératrices.
- 

# LE FONCTIONNEMENT À L'ÉCHELLE D'UN KPA - Les fondamentaux

Au sein d'un KPA, chaque coopérant·e est accompagné·e dans son parcours à titre individuel, mais **l'accompagnement se veut également collectif** afin de développer l'activité économique commune.

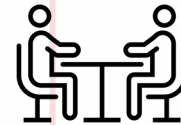
Cet accompagnement est réalisé par des « contributeurs/rices », mais également entre pairs. Les coopérant·es peuvent aussi devenir contributeurs/rices.



LES CONTRIBUTEURS/RICES ont pour missions de :

- Coordonner les activités du KPA et animer le collectif ;
- Imaginer la création d'activité aux côtés des coopérant·es ;
- Accompagner les coopérant·es à la montée en compétences (psychosociales, professionnelles, entrepreneuriales...) et à la construction de leur parcours professionnel ;
- Accompagner les coopérant·es dans l'accès aux droits, à la santé, au logement...

Les contributeurs/rices ne sont pas des acteurs spécialisés en insertion socioprofessionnelle, mais des entrepreneur·es salarié·es ou des bénévoles qui accompagnent différemment selon leurs compétences et leur expérience.



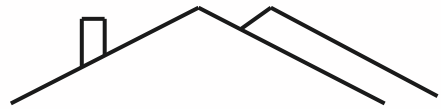
Les activités de production de biens ou de services doivent respecter **les principes de l'Économie Sociale et Solidaire** : l'objectif est de créer des activités utiles aux territoires et à leurs habitant·es (adaptation et articulation aux spécificités des territoires), respectueuses de l'environnement (des activités fortement territorialisées, des circuits courts de consommation), et créant des liens sociaux. Les activités des KPA doivent par conséquent s'inscrire dans **une dimension de long terme** afin de favoriser l'appropriation par les habitant·es et les coopérant·es des ressources, des initiatives et des espaces.





# LE FONCTIONNEMENT À L'ÉCHELLE D'UN KPA - Les variantes

Si les KPA sont déployés selon les principes communs précédemment énoncés, **chaque KPA est autonome et développe une identité**, des activités et un fonctionnement propres, au regard de son territoire d'implantation, des besoins et caractéristiques des publics, des opportunités ou encore des ressources et partenaires disponibles.



## LA STRUCTURE D'ACCUEIL

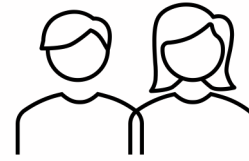
Tiers-lieu, fablab, incubateur... Ces structures (et leur localisation) influencent les liens que les KPA peuvent avoir avec différents acteurs du territoire.

## LA STRUCTURE PORTEUSE

Association jeunesse (ou dédiée au projet), Centre-social, Maison de quartier...

## STRUCTURE EN CHARGE DU PORTAGE JURIDIQUE

Une CAE, une couveuse d'entreprise ou, pour 2 KPA, l'association en propre



## LES TYPES DE PUBLICS

Le modèle KPA est ouvert à toutes les personnes de plus de 16 ans qui souhaitent le rejoindre.

Certains KPA se sont spécialisés :

- Les KPA de Tours et La Rochelle accueillent uniquement des jeunes.
- Le KPA de Roubaix travaille prioritairement avec des femmes isolées.

## LES CONTRATS

Le contrat de base sur lequel s'adosse le KPA est le contrat CAPE.

Dans certains KPA, les coopérant·es peuvent être en CESA, en volontariat, ou bénévoles adhérent·es à l'association (ex : au centre social)



## LA DURÉE DES PARCOURS

La durée des parcours des coopérant·es peut varier selon les KPA. Par exemple, elle est de maximum 1 an au sein des Coopains à Bord et de maximum 2 ans à Rhizome ou Coop' Manau.



## LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Les activités économiques, construites avec les habitant·es et partenaires des territoires, sont variées selon les KPA :

Traiteur, jardinage, cantine, service de conciergerie, réparation de vélos, tourisme solidaire, service numérique aux habitant·es, couture, upcycling, friperie...

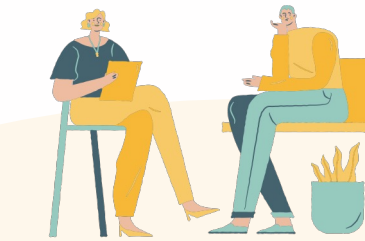


# LE FONCTIONNEMENT À L'ÉCHELLE D'UN KPA - Le parcours des coopérant·es



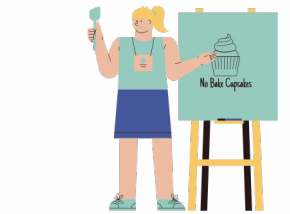
**Des partenaires**  
(Mission locale, Centre social, association locale...)  
repèrent et orientent les coopérant·es

**Les coopérant·es**  
sont accueilli·es par  
d'autres coopérant·es et  
s'immergent dans le KPA




**Les contributeurs/rices**  
accompagnent et forment les  
coopérant·es, individuellement et  
collectivement

**Des partenaires**  
(professionnel·les, acteurs de  
l'entrepreneuriat...)  
viennent partager leurs  
compétences




Les coopérant·es s'ouvrent vers  
l'extérieur et réfléchissent à la  
suite de leur parcours




Tout au long de leur parcours dans un KPA, les coopérant·es participent à un collectif et « font ensemble », s'entraident, partagent leurs compétences et connaissances, travaillent leurs savoir-être relationnels, peuvent être des personnes-ressources pour d'autres coopérant·es ...  
Ils/elles peuvent participer à la vie du réseau (notamment lors des inter-KPA)

Les coopérant·es découvrent,  
expérimentent des activités et acquièrent  
des compétences variées, nécessaires à la  
réalisation de prestations



Les coopérant·es proposent et réalisent des  
prestations pour des clients/usagers :  
s'organisent, définissent leurs produits et  
leurs prix, vendent, facturent



# BILAN ET CHIFFRES CLÉS DES RÉALISATIONS DU RÉSEAU

**267** coopérant·es sur l'ensemble du réseau Kpacité, entre mars 2022 et décembre 2023

## LES CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES DES COOPÉRANT·ES



73% de femmes

16-24 ans : 22%

25-39 ans : 34%

40-54 ans : 35%

55 ans et plus : 8%



Département de résidence :

Nord : 80%

Charente-Maritime : 10%

Indre-et-Loire : 7%

Pas-de-Calais : 3%



70% résident dans un quartier prioritaire de la politique de la ville



17% de parents isolés



2% de bénéficiaires d'une protection internationale

## LA SITUATION PROFESSIONNELLE DES COOPÉRANT·ES

Plus haut niveau de formation atteint\* :

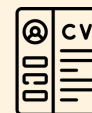
19% ont un niveau de formation inférieur à un CAP, BEP ou Baccalauréat

23% ont un niveau CAP ou BEP

17% ont un niveau Baccalauréat

11% ont un niveau Bac +2 à +4

3% ont un niveau Bac +5



(l'information n'est pas connue pour 27% des coopérant·es)

27% (72) étaient inscrit·es à Pôle emploi

avant d'entrer dans un KPA :

33% depuis moins de 6 mois

11% depuis entre 6 et 12 mois

15% depuis entre 13 et 24 mois

25% depuis entre 2 et 5 ans

15% depuis plus de 5 ans\*\*

5% sont des jeunes orienté·es par une Mission locale

7% (18) se sont inscrit·es à Pôle emploi pendant leur parcours dans un KPA



9% de travailleurs/euses handicapé·es

\* Ne signifie pas nécessairement obtention d'un diplôme \*\*effectif inférieur à 80

# BILAN ET CHIFFRES CLÉS DES RÉALISATIONS DU RÉSEAU

## LES PARCOURS DES COOPÉRANT·ES

### Durée prévisionnelle de parcours :

Moins d'un an : **6%**

Un an : **34%**

Plus d'un an et moins de 2 ans : **13%**

2 ans : **46%**

**169 (63%)** sont **actuellement dans un KPA**, parmi eux/elles :

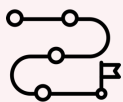
19% sont au sein d'un KPA depuis moins de 6 mois

34% depuis 6 à 12 mois

46% depuis 13 à 21 mois

(1 personne depuis 26 mois)

**98 (37%)** sont **sorti·es de Kpacité**, parmi eux/elles :



35% sont restées moins de 6 mois

41% sont restées entre 6 et 12 mois

24% sont restées entre 13 et 21 mois

### À la sortie :

**49 (50%)** sont en emploi 🔍

**15 (15%)** sont en formation 🔍

**8 (8%)** sont en création ou reprise d'entreprises

**2** ont été orientées vers un autre dispositif PIC

**3** sont sans emploi ni formation

**1** est en service civique

(la situation de **20** personnes n'est pas connue)



**29** en CDI

**8** en CDD de 6 mois et plus

**9** en CDD de moins de 6 mois

**3** en intérim



**9** en formation qualifiante/certifiante

**6** en formation non qualifiante/certifiante

## ÉLÉMENTS FINANCIERS DU 01/03/2022 AU 31/12/2023

### Chiffres d'affaires (HT) :

La Fourmilière (Boulogne) : 26 582€

Coop Manau (Roubaix) : 107 457€

La Cape (Roubaix) : 15 213 €

Valenciennes : 39 674€

Moulins Coop (Lille) : 21 199€

KPA Touraine (Tours) : 15 510€ en

2022, 48 392€ en 2023

Une démarche d'évaluation co-  
construite avec un cabinet  
spécialisé en évaluation



# UN PROJET SOUTENU PAR L'ÉTAT DANS LE CADRE DE L'APPEL À PROJETS « 100% INCLUSION »

L'Appel à Projets « 100% Inclusion » .....> La candidature du projet Kpa-Cité à l'Appel à Projets :



- Un Appel à Projets constitutif du **Plan d'Investissement dans les Compétences** lancé par l'État en 2018.
- Il soutient des projets « *innovants en matière de remobilisation, d'accompagnement, de développement et de valorisation des compétences des publics qui en ont le plus besoin* ».

- **Objectif** : toucher environ 500 personnes, dont 317 contrats CAPE
- **Déploiement** : 11 KPA ont participé au projet sur la période. Les KPA sont des petites entreprises coopératives, qui permettent – via le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) – d'embarquer des personnes dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle.
- **Calendrier** : 2022-2023

- **Effets recherchés** :
  - Prendre conscience de ses talents et les traduire en **compétences**
  - Apprendre à **travailler en équipe**
  - Expérimenter des **activités économiques** différentes pour nourrir une réflexion sur son parcours
  - Développer des compétences économiques transversales en s'exerçant à **l'entrepreneuriat**
  - S'approprier des outils et méthodes **d'intelligence collective** mobilisables dans tous les milieux professionnels
  - Lever les **freins personnels** à la remobilisation professionnelle
  - **Capitaliser** les acquis d'une expérience individuelle et collective pour illustrer ses points forts et son potentiel

# UN ACCOMPAGNEMENT DANS LE CADRE DE LA RÉALISATION D'UN BILAN ÉVALUATIF



## Bilan des réalisations et capitalisation

### Bilan des réalisations :

- Mise en place d'un « **collecteur** » de données sur les coopérant·es, permettant de recueillir – de manière anonyme – des éléments de profil, ainsi que de participation.
- Recueil des **données d'activités** (chiffre d'affaires, rémunération des coopérant·es).

### Capitalisation :

- Partage des outils et ressources sur une plateforme dématérialisée : le **Wiki KPA-Cité**.
- Organisation **trimestrielle** de **journées Inter-KPA**, en présentiel, auxquelles sont convié·es les contributeurs/rices (professionnel·les) et les coopérant·es.

## QUADRANT CONSEIL

### Analyse des impacts et co-production d'un récit évaluatif

#### Une démarche d'abord centrée sur les impacts de la démarche sur les coopérant·es :

- Ateliers d'identification et **priorisation des impacts potentiels** de KPA-Cité sur les coopérant·es
- **Formation-action à la conduite et analyse d'entretiens**, par les professionnel·les, auprès des publics accompagnés.

#### Accompagnement à la production d'un récit évaluatif :

- Animation d'ateliers collectifs autour de la **contribution de KPA-Cité**, s'appuyant sur les registres de l'évaluation (*pertinence, efficacité, cohérence*).
- **Co-production d'un récit évaluatif**, à partir des données et témoignages collectés et mis en commun par le réseau.



**Atelier #1 :**  
identification des impacts de Kpacité



**Atelier #2 :** formation-action à la conduite d'entretiens auprès des coopérant·es



Réalisation d'entretiens auprès des coopérant·es



**Atelier #3 :** analyse des entretiens réalisés, avec les contributeurs/rices et coopérant·es



**Ateliers #4 à #6 :** co-rédaction du récit évaluatif de Kpacité

- 6 ateliers de travail ayant réuni les contributeurs/rices des différents KPA, entre mai 2023 et janvier 2024
- Les coopérant·es impliqué·es lors d'un atelier et sollicité·es pour des entretiens
- Le partage de nombreuses ressources et documents des KPA, ayant permis de réaliser une analyse documentaire
- La co-construction du récit évaluatif de Kpacité avec les contributeurs/rices des différents KPA

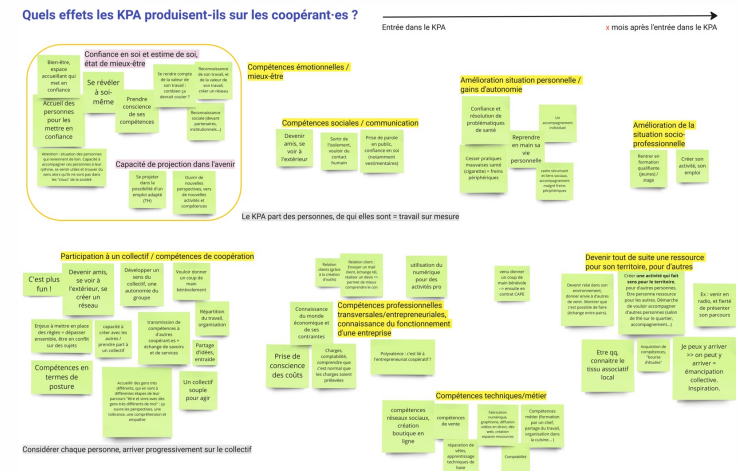


## Atelier #1

Les contributeurs/rices ont identifié collectivement les principaux impacts possibles (et observés) de Kpacité :

- sur les coopérant·es
- sur les partenaires, les acteurs du monde économique, le territoire

Extrait de la cartographie des impacts issue de l'atelier





# LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE ET LE BILAN DES RÉALISATIONS

## Atelier #2

L'équipe de Quadrant Conseil a proposé une formation-action aux contributeurs/rices sur **la conduite d'entretiens**, en particulier auprès des coopérant-es :

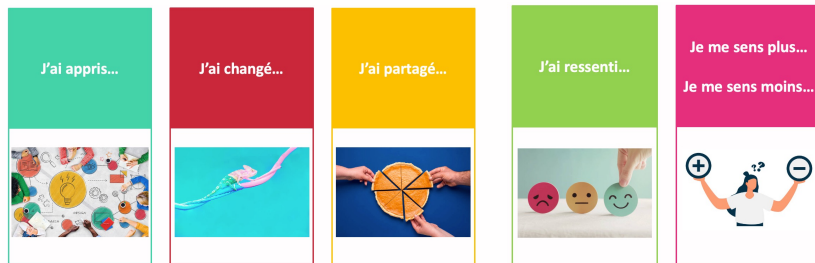
- Qu'est-ce qu'un entretien en évaluation ?
- Questions éthiques
- Démarche méthodologique (kit méthodologique cf. annexe 1)

## Réalisation d'entretiens



Les contributeurs/rices ont **réalisé 30 entretiens** individuels (de 30 minutes à 1 heure 30) auprès de coopérant-es, dans 6 KPA.

Objectif : collecter des informations sur les effets de Kpacité sur les coopérant-es.



*Des cartes thématiques  
comme support de  
discussion*

## Atelier #3

Lors d'une journée Inter-KPA, les contributeurs/rices, ainsi que des coopérant-es, ont **analysé les entretiens réalisés** :

- Identification des effets évoqués par les coopérant-es
- Catégorisation et pondération des effets

## Ateliers #4 à #6

L'équipe de Quadrant Conseil et les contributeurs/rices ont **co-construit le récit évaluatif** de Kpacité, à partir de :

- L'analyse des entretiens auprès des coopérant-es
- L'analyse de documents (données, témoignages, ressources du réseau)
- Le partage d'expériences des contributeurs/rices





Le récit évaluatif

3

## 1. LA RÉPONSE DE KPA-CITÉ À DES BESOINS

- ➔ Quel est **le problème public** auquel souhaite répondre le projet KPA-Cité ?
- ➔ Quels sont **ses partis pris et la méthodologie de KPA-Cité** pour y répondre ?
- ➔ Quelle est **la plus-value de cette approche** par rapport à d'autres actions existantes ?

# LE DIAGNOSTIC D'UN « PROBLÈME », ET DES CAUSES SUR LESQUELLES AGIR

## LES CONSÉQUENCES (OU RISQUES)...

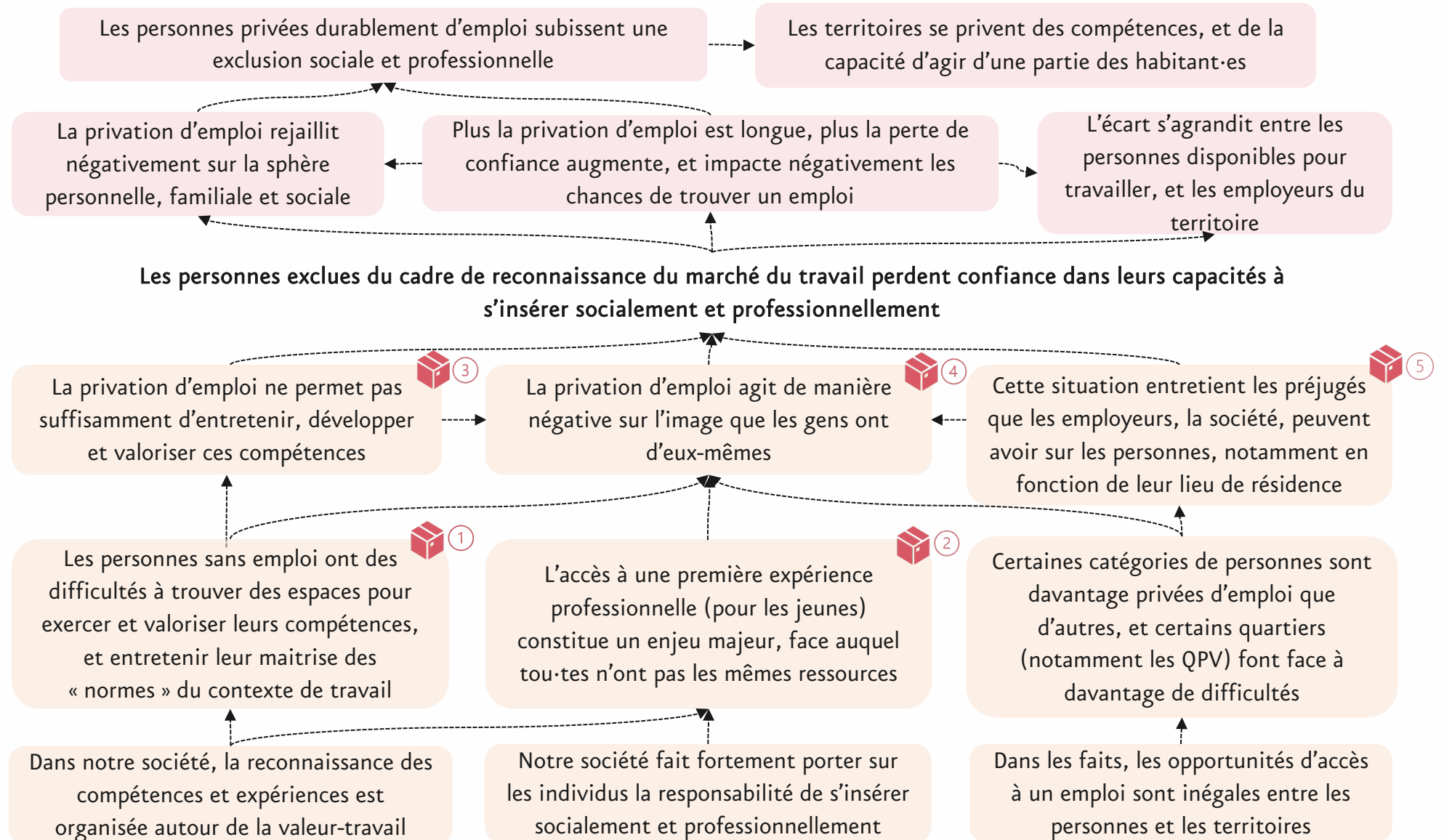
Que le projet souhaite éviter

## LE PROBLÈME...

Auquel le projet souhaite répondre

## LES CAUSES...

À l'origine du problème et sur lesquelles le projet agit



# LES PARTIS PRIS DE LA DÉMARCHE KPA-CITÉ POUR Y RÉPONDRE



## PROPOSER UNE EXPÉRIENCE CONCRÈTE ET IMMÉDIATE DE TRAVAIL ET DE COOPÉRATION



- ... **Sans prérequis à l'entrée** : le « modèle KPA-Cité » est inclusif et permet aux KPA de travailler avec toutes catégories de publics, quel que soit leur âge, leur « statut » administratif.
- ... **Sans formalités obligatoires** : les personnes qui souhaitent participer au projet du KPA ne sont pas obligées de devenir coopérant-es (et donc de signer un contrat CAPE, pour toucher une rémunération). Il est possible de rejoindre le KPA d'abord de manière bénévole, ce qui permet aux personnes de « tester » avant de s'engager. C'est aussi une façon de faire une place aux personnes dont la situation administrative n'est pas encore régularisée.
- ... **Avec un niveau d'engagement adapté aux personnes** : les coopérant-es choisissent leur temps de travail, leurs horaires, leurs activités, en fonction de leurs aspirations et de leurs contraintes.
- ... **Sans durée limite** : les participant-es peuvent contribuer au projet KPA tant qu'ils/elles le souhaitent, la seule limite étant liée à la durée maximum du contrat CAPE (3 ans, 2 ans dans le cadre du financement 100% Inclusion). Ainsi, au-delà du CAPE, les personnes qui ont été coopérant-es peuvent continuer à être membres d'un KPA (en tant que bénévoles).
- ... **Sans restriction géographique** : certains KPA sont implantés dans des Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville, et ont pour objectif de travailler prioritairement avec les habitant-es de ces quartiers. Toutefois, il ne s'agit pas d'un critère excluant.



1

2

# LES PARTIS PRIS DE LA DÉMARCHE KPA-CITÉ POUR Y RÉPONDRE



## COMBINER LA CULTURE DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF ET COOPÉRATIF



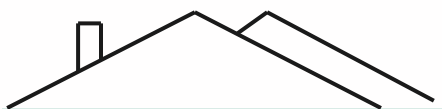
1 2

3 4 5

- ... Placer les personnes en position active d'être entrepreneur·es de leur parcours plutôt que « bénéficiaires » d'une solution ou d'un dispositif d'insertion socio-professionnelle, et valoriser leur capacité d'agir, et leurs savoir-faire.
- ... Rompre avec les « étiquettes » stigmatisantes en considérant l'ensemble des membres du KPA comme des contributeurs/rices : le KPA joue sur la porosité des fonctions, car une personne peut être tour à tour bénévole, puis coopérant·e, puis contributeur/rice ou ambassadeur.
- ... Proposer un cadre propice à l'amorçage et au développement d'un projet collectif, avec des locaux, des ressources (administratives, logistiques, réseau), et la constitution d'un capital commun, afin de lever les freins classiques à l'entrepreneuriat.
- ... Travailler l'émancipation individuelle des participant·es en proposant un projet d'émancipation collective, dans lequel sont valorisées la création de valeurs pour un territoire, et la pair-aidance.
- ... Sensibiliser et déconstruire les représentations négatives des institutions (notamment Pôle emploi), à partir d'un discours s'appuyant sur les opportunités générées : financement d'une formation, du permis de conduire, etc.



# LA MÉTHODOLOGIE DE LA DÉMARCHE KPA-CITÉ



« On ne pense pas à leur place » (un-e contributeur/rice)

## Au stade de l'accueil :

- Les personnes sont accueillies sans « casquette », comme dans une association, avec un projet et des valeurs.
- Le KPA est présenté comme un dispositif d'apprentissage de l'entrepreneuriat, plutôt que comme un dispositif d'insertion socioprofessionnelle.
- Il est possible de s'impliquer dans la démarche de manière progressive (en tant que bénévole, à un rythme adapté...).
- Il est possible de rejoindre sans attendre un KPA : absence de « dates » d'entrée, de formalités administratives obligatoires.

- Lever les craintes ou obstacles à s'engager dans un parcours et des attentes normés
- Valoriser les personnes en tant que telles, indépendamment de leur situation
- Donner envie, par la valorisation du projet

## Pendant le parcours au sein du KPA :

- Dans le KPA, chacun a un droit de décision et de création.
- Les espaces d'apprentissages sont diversifiés (activités rémunérées, participation à la vie du KPA) et permettent à chacun de trouver une place.
- Les apprentissages (et « échecs ») sont collectifs et font partie de l'expérience.
- Les accompagnateurs/rices appuient les coopérant-es dans leur démarche d'accès aux droits (inscription à Pôle emploi, minimas sociaux, santé, régularisation administrative...) pour améliorer leur situation générale et lever les freins à l'emploi.
- Le contrat CAPE garantit le maintien de la situation financière des coopérant-es, puisqu'il est compatible avec les minimas sociaux

- Envisager la personne dans sa globalité, et travailler la levée de freins périphériques.
- Proposer un cadre qui permet le développement de l'autonomie

« Il y a un attachement et une fidélité des personnes qui restent impliquées » (un-e contributeur/rice)

## Après le KPA :

- Le KPA n'est pas un dispositif défini dans le temps, il survit aux personnes qui le quittent et fonctionne au gré des « entrées » et « sorties ». Il a pour ambition de créer des « communs » (valeurs, ressources, compétences).
- Les ancien·nes coopérant-es peuvent donc continuer à suivre son activité, à y participer de manière bénévole.
- À la fin de leur contrat CAPE, les coopérant-es peuvent éventuellement poursuivre l'aventure en CESA (Contrat Entrepreneur Salarié Associé), bien que cette possibilité soit encore peu mobilisée.

- Offrir une continuité, un espace au sein duquel les personnes peuvent revenir.
- Créer une forme de fierté, car le travail fait est poursuivi par d'autres.

# LA MOBILISATION DU CONTRAT D'APPUI AU PROJET D'ENTREPRISE (CAPE)



**Le contrat CAPE**, porté par la Coopérative d'Activité et d'emploi OPTEOS :

- Permet aux KPA de développer des prestations rémunérées, puisqu'OPTEOS : gère la facturation des prestations, avance les dépenses nécessaires (équipements et matériel notamment)
- Permet aux coopérant·es de toucher une rémunération liée aux prestations rémunérées auxquelles ils/elles participent.

## Le niveau de rémunération individuelle

fait l'objet de règles de répartition définies à l'échelle de chaque KPA, mais doit obéir aux fondamentaux suivants :

- La rémunération est calculée sur la base du **chiffre d'affaires généré par le KPA ...**
- ... Après déduction : TVA, dépenses correspondant aux charges liées aux prestations, contribution obligatoire à OPTEOS, à l'assurance contre les accidents du travail, et **contribution à l'épargne collective du KPA.**



NO

## Le contrat CAPE n'est pas :

- La **garantie d'un revenu supplémentaire** dès lors que les coopérant·es ont signé un CAPE
- Une **ressource stable dans le temps**, puisqu'elle évolue en fonction de l'activité du KPA

## Le contrat CAPE est :

- Un **ressort à l'apprentissage** de la logique entrepreneuriale, et coopérative (puisque la répartition de la valeur fait l'objet de discussions et de décisions au sein du KPA).
- Pour certain·es coopérant·es, un **premier contrat de travail**, et la découverte des documents administratifs associés.
- Un levier à la **valorisation économique de l'activité des coopérant·es**, parfois associée à une activité réalisée auparavant sans contrepartie monétaire
- Une **opportunité « supplémentaire »** puisque la rémunération dans le cadre du CAPE n'a pas d'effet sur l'éligibilité aux minimas sociaux et à l'assurance chômage.

En revanche, les modalités (et calendriers) de calcul de droits (trimestriels pour le RSA) constituent une difficulté pour les KPA, car il est nécessaire de pouvoir anticiper les effets d'une rémunération.



# LE POSITIONNEMENT DE KPA-CITÉ PAR RAPPORT À D'AUTRES ACTIONS



## Droit commun et IAE

Les KPA sont positionnés à la frontière entre plusieurs écosystèmes d'acteurs du champ de l'insertion socioprofessionnelle :

- **Le champ de l'insertion socioprofessionnelle**, avec le service public de l'emploi (Pôle emploi, Missions locales, Cap emploi), mais aussi les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE), ou structures d'accompagnement social (CCAS, centres sociaux...)
- **Le champ de l'ESS et de l'entrepreneuriat**, du fait de son fonctionnement, du recours au contrat CAPE, et de la création d'activités utiles dans les territoires.



## Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée

Les KPA, tout comme « Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée », sont des démarches qui œuvrent dans le sens d'un **droit à l'emploi**, en proposant des solutions complémentaires pour les personnes, et sur les territoires :

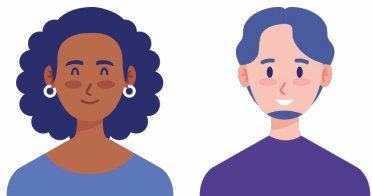
- **Le KPA accueille tout le monde**, alors que TZCLD est soumis à des critères d'éligibilité : domiciliation depuis au moins 6 mois dans le périmètre du territoire expérimental, statut de chômeur de longue durée.
- Le KPA peut dans certains cas constituer un « **sas** » avant une **entrée dans TZCLD** (dont la plus-value est de proposer un contrat CDI rémunéré au SMIC à temps choisi), et notamment de travailler la confiance et la levée des craintes à l'emploi.
- Dans les territoires, le KPA n'est pas soumis à l'impératif de « non-concurrence » avec les emplois existants, ce qui lui permet de **tester plus facilement de nouvelles activités**.
- Le KPA permet aussi d'**accompagner des projets individuels de création d'activité**.



La démarche KPA-Cité est une alternative pour les publics qui n'adhèrent pas aux dispositifs de droit commun et peuvent être davantage sensibles à une démarche de territoire.

# UNE RÉPONSE À DIFFÉRENTS BESOINS – ZOOM SUR 2 PUBLICS

Des besoins spécifiques identifiés grâce aux 30 entretiens auprès de coopérant·es et à l'expérience des contributeurs/rices



## LES PERSONNES DE PLUS DE 40 ANS, ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI

### Une réponse aux besoins en particulier :

- De femmes
- De personnes immigrées
- De personnes isolées
- De personnes ayant des contraintes personnelles (santé, parent célibataire...)
- De personnes ayant un rapport difficile avec le travail salarié classique



Des enjeux de re-sociabilisation et d'occupation hors du foyer, notamment pour des personnes isolées, qui sortent peu de chez elles et/ou qui ne côtoient que leur famille



Des enjeux d'amélioration de la confiance en soi, en ses compétences professionnelles et en sa capacité à travailler à nouveau (notamment à faire d'autres activités que celles précédemment expérimentées) + en sa capacité à transmettre ses compétences à d'autres



Des enjeux de (re)découverte de compétences déjà maîtrisées, mobilisées dans un précédent métier ou dans le cadre personnel/familial, ou de réconciliation avec le travail, avec la recherche d'un environnement bienveillant

Des besoins d'adaptation aux contraintes personnelles (santé, famille, choix...) notamment en termes d'horaires et d'activités économiques



## LES JEUNES (MOINS DE 30 ANS)

### Une réponse aux besoins en particulier :

De jeunes sorti·es d'un système scolaire qui ne leur convenait pas, qui ont un rapport difficile avec l'école et l'apprentissage

Des enjeux de re-sociabilisation, suite à la pandémie de Covid-19



Des enjeux de réconciliation avec l'apprentissage, de gain de confiance en soi et en ses capacités à apprendre et faire des choix pour sa vie professionnelle (être acteur/riche de sa vie professionnelle)



Des enjeux de construction d'un projet professionnel et d'ouverture des opportunités professionnelles (coup de pouce) :



- Découvrir des professions, et un intérêt pour de nouvelles activités (ouvrir le champ des possibles)
- Découvrir la dimension entrepreneuriale, prendre conscience de sa capacité à mener des projets
- Réaliser une première expérience professionnelle, tout en étant en apprentissage, et étoffer son CV

## 1. L'EFFICACITÉ DU PROJET

- ➔ Quels sont les **effets recherchés** de KPA-Cité ?
- ➔ Quelle est la **méthodologie** déployée pour générer ces effets ?
- ➔ Que sait-on des **effets de KPA-Cité** sur les coopérant·es ?

# LES EFFETS RECHERCHÉS DU PROJET KPA-CITÉ

... Représentés par la logique d'intervention du projet

## LE RÉSEAU KPACITÉ...

... Crée le modèle « KPA », met à disposition des ressources et accompagne les acteurs locaux qui souhaitent ouvrir un KPA

## DES STRUCTURES LOCALES OU DES CONTRIBUTEURS INDIVIDUELS ...

... Rejoignent le réseau KpaCité et ouvrent un KPA

... Animent le réseau des KPA, organisent des temps de travail collectif, de partage entre pairs et avec les coopérant-es

... Organisent un hébergement administratif et comptable des contrats CAPE signés par les coopérant-es

... Repèrent et mobilisent des coopérant-es

... Communiquent sur le projet

... Constituent une équipe d'accompagnateurs/rices

... Créent des partenariats avec des acteurs locaux

## LES COOPÉRANT-ES

... Rejoignent un KPA et participent au projet collectif d'un KPA

... Forment les coopérant-es et accompagnent le projet du KPA

## LES ACTEURS DU TERRITOIRE ET LES HABITANT-ES

... Prennent connaissance de l'existence du KPA et participent à des événements, font connaissance avec les coopérant-es et font appel aux services du KPA

... Participent à la vie interne du KPA (décisions, gestion...)

... Participent aux activités rémunérées déployées par le KPA pour rendre des services au territoire

... Développent des connaissances et une expérience sur le fonctionnement d'une entreprise, et sur la culture entrepreneuriale

... Développent et mettent en pratique des compétences liées à la création de prestations rémunérées proposées par le KPA

... Développent leur confiance en eux au sein du collectif et dans le cadre des activités rémunérées

... Accèdent à une rémunération en fonction de l'activité du KPA

... Améliorent leur situation économique professionnelle (entrent en formation, en emploi, créent leur activité...)

... Améliorent leur situation personnelle et sociale (bien-être, capacité à conduire des projets...)

... Améliorent leur connaissance du territoire, et leur aisance à aller vers les espaces publics ou vers les dispositifs qui leur sont accessibles

# LES PARTIS-PRIS ET LA MÉTHODOLOGIE DE KPA-CITÉ



## 1. UNE DÉMARCHE S'ADOSSANT À UN LIEU PHYSIQUE QUI FONCTIONNE COMME ...

... UN LIEU DE VIE, dans lequel les coopérant-es :

- Aménagent des espaces correspondant au projet
- Se réunissent et prennent des décisions
- Partagent des moments de convivialité

... UN LIEU DE PRODUCTION OUVERT, pour :

- Préparer et déployer des prestations rémunérées
- Accueillir des habitant-es, client-es, usager-es, partenaires

## 2. UN ESPACE PERMETTANT D'EXPÉRIMENTER, D'APPRENDRE, DANS UN CADRE SÉCURISÉ...

... EXPÉRIMENTER CONCRÈTEMENT

- Le fonctionnement d'une entreprise et les compétences associées
- Les valeurs et pratiques coopératives
- Différentes activités rémunérées

... APPRENDRE\*

Des formations internes ou externes permettent de travailler :

- La création d'activités, la recherche de clients, et la relation avec des clients-usagers (devis, prestations, factures)
- Les compétences de différents métiers

\* Le recours à des formations financées par Pôle emploi est l'occasion de présenter l'institution, de déconstruire les représentations, et de démontrer et l'intérêt pratique d'une inscription.

## 3. UNE DÉMARCHE DE CRÉATION DE VALEURS COLLECTIVES...

... AU SEIN DU KPA, avec :

- Une gouvernance interne horizontale
- Le développement d'activités utiles au territoire
- L'organisation d'un partage de connaissances et de compétences entre coopérant-es
- Une contribution au projet général de chaque personne qui y participe

... DANS LE RÉSEAU KPA-CITÉ, avec :

- La participation des coopérant-es à l'ensemble des activités du réseau, et aux temps de réflexion sur les orientations à donner à la démarche.
- Le partage (sur un forum commun) de l'ensemble des ressources et bonnes pratiques

# EFFICACITÉ DU PROJET : LES EFFETS DE KPA-CITÉ SUR LES COOPÉRANT·ES

## MÉTHODOLOGIE :

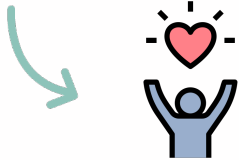
- 1) Les contributeurs/rices ont réalisé 30 entretiens auprès de coopérant·es afin d'identifier les effets de Kpacité sur ces derniers/ères. Les comptes-rendus des entretiens ont été organisés par catégorie d'impacts.
- 2) Un premier niveau d'analyse transversale des entretiens a été réalisé par les contributeurs/rices et coopérant·es, accompagnés de l'équipe de Quadrant Conseil.
- 3) Un deuxième niveau d'analyse transversale a été réalisé par l'équipe de Quadrant Conseil : chaque entretien a été analysé de manière systématique à partir d'une grille d'analyse, afin d'identifier les effets de Kpacité sur chacun·e des coopérant·es interrogé·es, avant une analyse croisée transversale.

## COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES



### Compétences sociales

- Création de liens sociaux
- Apprentissage du vivre ensemble et de l'intelligence collective



### Compétences émotionnelles et cognitives

- Gain de confiance en soi
- Capacité à se projeter positivement dans l'avenir
  - Amélioration de son bien-être général
  - Amélioration de sa situation personnelle

## COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES



### Acquisition et mise en pratique :

- De compétences liées à des métiers
- De compétences entrepreneuriales



# DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES SOCIALES (1/2)

## Créer des liens sociaux

### Sortir d'isolement et/ou faire de nouvelles rencontres dans la démarche KPA

- Franchir l'étape de rejoindre une démarche collective et en être fier·e
- Élargir son cercle social à d'autres personnes que son environnement proche (famille)
- Partager des liens de convivialité
- Sortir plus souvent de chez soi, et échanger plus fréquemment avec d'autres personnes
- Faire des rencontres lors d'évènements et de prestations, lors des inter-KPA (personnes d'autres territoires sur le même type de projet)
- Ouvrir son regard à d'autres expériences et sensibilités

### Créer des liens et des relations qui dépassent le seul contexte du KPA

- S'ouvrir aux autres et créer des liens sociaux forts, d'amitié, un réseau de solidarité dans son quartier
- S'intégrer au sein d'un groupe, parfois après une première phase d'intégration qui a demandé des efforts et qui n'a pas été évidente (processus d'apprentissage)



« J'ai rencontré de nouvelles personnes, j'étais un peu renfermée, je côtoyais que ma famille, ça m'a permis de m'ouvrir aux autres et de rencontrer plein de nouvelles personnes. » (coopérant·e)



« J'ai créé aussi l'expérience pour m'intégrer avec le groupe, j'ai appris avec les autres, ça m'a ouvert aux autres la coopérative. [...] Je suis sortie de mon isolement, je vais plus vers les autres. » (coopérant·e)



« Avant la coopérative, c'était les enfants, les ramener à l'école, les repas, le ménage. Je trouve que c'était bien de s'intégrer parce que sinon, on s'enferme un peu chez soi. C'est tout le temps la même chose. On n'ose pas vraiment aller vers l'extérieur. » (coopérant·e)



« J'ai aimé rencontré de nouvelles personnes, car je ne connaissais personne dans le quartier et je n'ai pas de famille en France, la coopérative c'est devenu ma famille. J'ai créé beaucoup de liens en arrivant à la coopérative, ça m'a donné une famille. » (coopérant·e)



« J'ai rencontré à la coopérative des femmes comme moi, ce sont devenues des amies, des sœurs. [...] avant la coopérative je me sentais seule en France, depuis j'ai trouvé des sœurs et je ne suis plus jamais seule. » (coopérant·e)



# DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES SOCIALES (2/2)

S'intégrer et prendre part dans un collectif professionnel

## Apprendre à vivre en collectif au quotidien

- Définir et s'adapter à des règles de vie commune
- Mieux communiquer avec les autres (et gérer les désaccords)
- Adopter la bonne posture dans différentes situations collectives
- Prendre confiance pour s'exprimer, et apprendre à écouter
- Apprendre à se mettre des limites en collectif pour se préserver

## Acquérir et mobiliser des compétences permettant l'intelligence collective

- Apprendre à travailler en équipe, mettre en œuvre des efforts pour bien s'entendre et bien travailler ensemble
- Développer un sens de l'engagement et de la responsabilité individuelle et collective (sentiment d'appartenance à un groupe)
- Développer des compétences de partage, d'écoute, d'entraide et de solidarité : apprendre avec et grâce aux autres, être utile pour le groupe !

★ Des effets en particulier soulignés par  
LES FEMMES DE PLUS DE 40 ANS



« J'apprends encore les relations avec les autres, avant je ne sortais pas beaucoup de chez moi. » (coopérant-e)



« J'ai changé radicalement, j'ose parler, communiquer, dire les choses. À un moment donné, je me suis sentie rejetée, mais j'ai su l'exprimer auprès des autres dames. Notamment parce que les dames parlaient dans leur langue maternelle et que je ne comprenais pas, ou quand elles parlaient de leurs activités et me mettaient de côté. J'ai été capable de leur dire, ce qui a permis de changer les choses. » (coopérant-e)



« Avant j'étais calme, silencieux, dans un coin. J'avais énormément de mal à discuter. Maintenant je parle beaucoup. Si des gens viennent, je ne vais pas m'enfuir. » (coopérant-e)



« J'ai appris avec les autres. [...] J'ai partagé plein de mes connaissances, mes recettes aux autres. Ce que je sais faire, mes secrets, mes conseils en cuisine, je les ai transmis aux dames. Je partage avec plaisir mes connaissances et mes conseils, ça peut parfois déranger certaines. Des recettes pas trop chères j'en ai plein et je les donne aux autres. » (coopérant-e)



« J'ai aussi appris que chaque personne a son caractère, mais qu'il faut travailler ensemble, ça m'aide au travail. [...] J'aime bien partager avec les autres, mes connaissances, mes compétences, mes recettes. [...] J'arrive souvent à parler et à calmer les personnes, je leur donne des conseils et les aide sur les tensions au travail. D'ailleurs ça me sert au travail à la cantine, j'observe, je comprends mieux le comportement des personnes. » (coopérant-e)





# DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES ET COGNITIVES (1/2)

Se sentir valorisé·e, et développer un sentiment de capacité à entreprendre

## Gagner en confiance

- Gagner en confiance, et en assurance, se sentir valorisé·e, écouté·e au sein du KPA, compétent·e et utile au sein du KPA
- Aborder les nouveautés (rencontres, expériences) de manière plus sereine, et développer une curiosité devant les opportunités de tester et créer

## Développer une capacité à se projeter positivement dans l'avenir

- (Ré)ouvrir une réflexion sur l'avenir et ce qu'on souhaite construire
- Avoir la volonté de se lancer dans des projets
- Développer des projets personnels et professionnels, en s'appuyant sur les ressources individuelles et collectives développées au sein du KPA



« La relation que l'on a avec les autres de la fourmilière. C'est vivifiant. Des personnes viennent nous demander des conseils, et ça renforce la confiance en soi. C'était bien de savoir que les gens avaient aimé ce qu'on a fait. Ça donne aussi confiance en soi. J'ai toujours aimé faire la cuisine, mais de savoir que ça plaît aux gens, c'est encore plus rassurant et valorisant. » (coopérant·e)



« J'ai beaucoup gagné en confiance en moi, avant, je n'osais jamais essayer et maintenant j'arrive à faire seule ! Je me suis sentie utile partout. On se sent valorisés et on sait qu'on a fait des choses utiles. [...] Au début je demandais tout le temps ce que je devais faire parce que je ne savais pas faire la cuisine. Je ne trouvais pas très bien ma place, mais maintenant, maintenant j'ai plus confiance, je parle plus facilement ! J'ose faire les recettes seule. La séance de coaching m'a beaucoup aidé. J'ose m'affirmer, m'imposer sur beaucoup de choses, à Moulins coop, mais surtout chez moi ! » (coopérant·e)



« Ça peut-être un tremplin pour trouver du travail après. Je vais le mettre sur mon CV, voir après ce que je pourrai créer. » (coopérant·e)



« Je n'avais pas d'idées de projet, mais grâce à Moulins coop, on a trouvé une idée, elle se précise et est plus claire. » (coopérant·e)



« J'ai appris une grande expérience, tant positive que négative, grâce à Coop'Manau j'ai ouvert les yeux, c'est bien pour moi, je ne regrette pas, c'est grâce à cela que je réussis à avancer. Dans mon futur travail, je vais faire attention et ne pas faire les mêmes erreurs. [...] Mes projets changent, quand je suis rentrée dans la coopérative, j'avais le projet de la petite enfance, aujourd'hui, je pense à l'esthétique. » (coopérant·e)



# DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES ET COGNITIVES (2/2)

Améliorer son ressenti sur sa situation, et le traduire concrètement dans sa vie quotidienne

## Améliorer son bien-être général

- Ressentir un sentiment de bien-être, de plaisir ou d'épanouissement lors de la participation à Kpacité
- Ressentir un sentiment de mieux-être, de sérénité/d'apaisement plus général

## Améliorer sa situation personnelle

- Améliorer sa situation personnelle au quotidien (rythme, sortie d'isolement et plus d'occupations, fierté et reconnaissance des proches, amélioration de la vie de famille)
- Avoir le sentiment d'une plus grande maîtrise de sa vie
- Gagner en autonomie au quotidien



*« J'ai aimé être à la coopérative et j'aime toujours, je me sens bien, je fais mon travail avec mon cœur et ça me plaît ce que je fais. » (coopérant·e)*



*« Depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai de la joie, j'ai changé, ma vie a changé depuis que je travaille. Quand le covid s'est fini, j'étais désespérée. Aujourd'hui, je sens que je commence à mieux revivre ma vie. J'étais inutile avec mon handicap, je ne pensais pas que j'allais encore travailler, il n'y avait pas de travail. Avec le projet, j'ai retrouvé le travail et je suis vraiment contente. » (coopérant·e)*



*« ça m'a motivé et m'a permis de retrouver un peu de travail plutôt que de rester à ne rien faire. [...] Je me suis senti bien comme "une famille". Ma vie a changé, je me suis senti mieux et les enfants l'ont ressenti, car j'étais épanoui. [...] J'étais heureux de participer au projet et d'aider les personnes, surtout les gens qui avaient besoin de faire leur jardin. Heureux de se sentir utile. » (coopérant·e)*



*« en 2021, ça m'a permis de me remobiliser, je ne faisais pas grand-chose à l'extérieur. En ce moment aussi, ça me permet d'avoir un rythme, d'aller 1 fois par semaine à KPA, de voir les gens externes. [...] KPA c'est un temps de pause sur la semaine, pas de rendez-vous, pas de papiers. [...] j'ai amélioré mon rythme, je dors mieux, j'arrive à déconnecter. » (coopérant·e)*



*« je fais toutes mes démarches administratives toute seule maintenant. Avant je n'écrivais pas de message, j'appelais, maintenant j'écris et j'écris bien. » (coopérant·e)*



# DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Expérimenter l'entrepreneuriat coopératif et la gestion de prestations variées auprès de clients

## Acquérir et/ou mettre en pratique des compétences liées à des métiers

- Découvrir des professions et tester de nouvelles activités
  - Perfectionner ou actualiser des compétences métier
  - Mettre en pratique ses compétences et accumuler de l'expérience
- >> Exemples : cuisine et préparation du matériel, service de restauration ou de traiteur, encaissement, couture, conciergerie, création d'art, création de maroquinerie, vente, épicerie solidaire, livraisons, friperie, espaces verts, montage vidéo...

## Acquérir et/ou mettre en pratique des compétences entrepreneuriales

- Maîtriser et expérimenter de manière active le fonctionnement d'une entreprise coopérative, et la culture entrepreneuriale
- Développer et mettre en pratique des compétences comme la gestion de commandes, de budgets, de la relation client, de la comptabilité et de la facturation, de plannings...
- Développer des compétences en matière d'attitude professionnelle et de gestion de son temps



*« J'ai appris beaucoup de choses en couture, à la cuisine aussi, auprès des autres, sur leur façon de travailler, sur faire de la cuisine en quantités, les astuces. J'ai appris beaucoup de choses aussi avec la conciergerie, auprès des clients, et en informatique, avec les cours d'informatique du centre social. » (coopérant·e)*



*« J'ai beaucoup appris, sur la gestion des quantités, le goût des clients, sur la présentation des plats. J'ai appris l'art de la table grâce au travail de service pour 4000 personnes, au Congrès des centres sociaux en mai dernier. Même où je travaille à l'école, le directeur m'a dit « tu es rapide, efficace et tu essayes ». Quand je ne connais pas quelque chose, j'observe puis j'essaye et si je n'y arrive pas, je persévère. » (coopérant·e)*

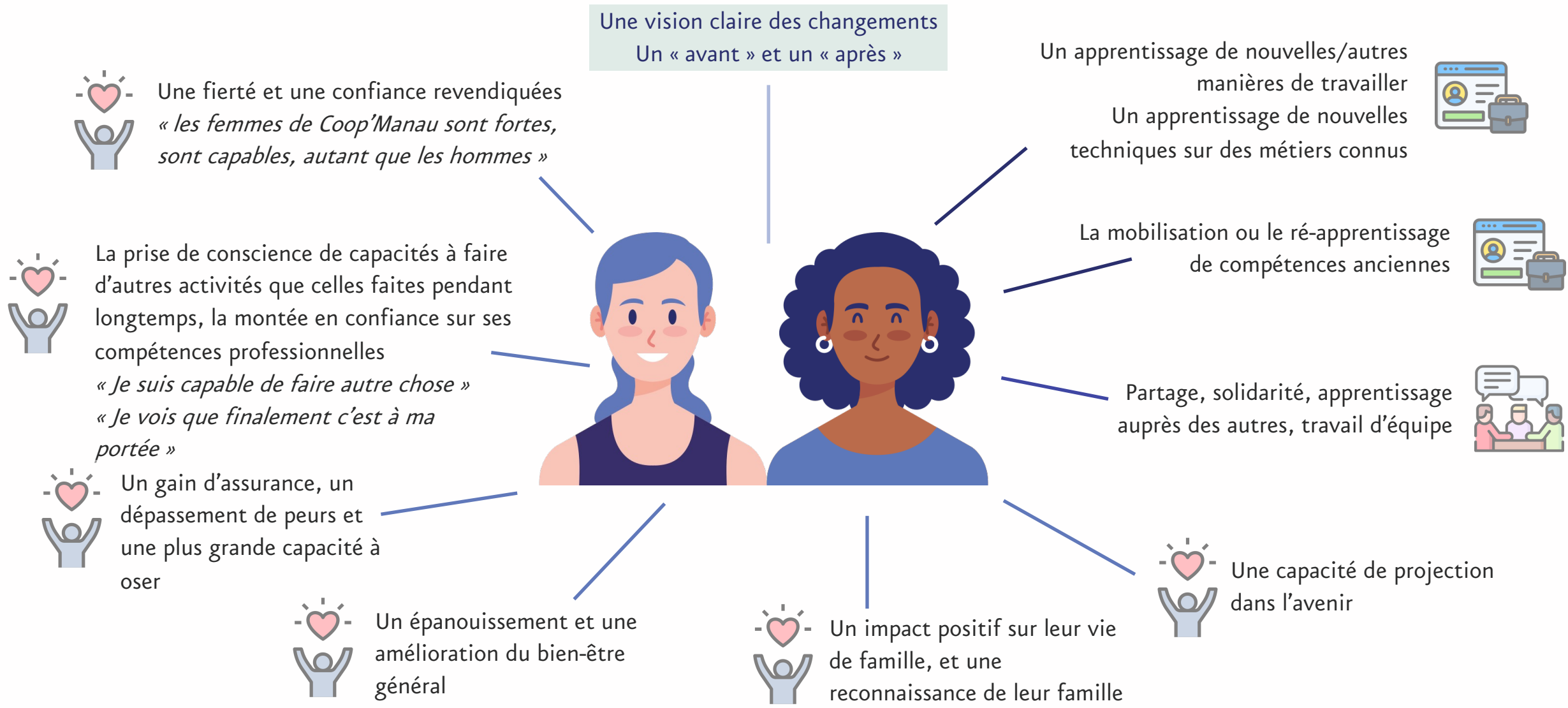


*« J'ai appris à gérer le budget et surtout avec les quantités pour ne pas faire de gâchis et ça, ça nous a aidés avec mon mari dans notre boulangerie. J'ai appris la relation professionnelle, quand je suis rentrée, je n'étais pas professionnelle, j'ai vu la différence entre la cuisine à la coopérative et chez moi. Quand on est au travail, on doit se concentrer sur son travail, le reste doit rester à l'extérieur. » (coopérant·e)*



*« J'ai amélioré le quotidien d'ici, de la fourmilière, pour que les coopérants soient bien et puissent faire leur atelier. Au début on n'avait rien, et petit à petit, on a fait la Fourmilière, on a acheté les machines, le sèche-linge et après on a développé les ateliers qu'il y a maintenant. On a démarré de zéro pour arriver à ce qu'on est maintenant, presque une petite société. » (coopérant·e)*

# LES FEMMES DE PLUS DE 40 ANS : DES EFFETS PARTICULIÈREMENT CITÉS



# RÉCITS DE PARCOURS DE COOPÉRANT·ES

## SAMARA\*

Mère de 8 enfants, depuis 20 ans en France, Samara quittait rarement le quartier et ne s'aventurait pas à l'extérieur de Roubaix. N'ayant jamais été à l'école dans son pays d'origine, cette mère se débrouillait sans savoir lire depuis 20 ans pour élever ses enfants et leur permettre de se créer un avenir. Ses enfants ayant grandi, cette femme souhaitait travailler, mais plusieurs freins la bloquaient : la lecture, sa timidité, l'absence d'expérience professionnelle en France, l'absence de diplôme, un problème de mobilité.

Elle a commencé à travailler comme cuisinière au sein de la coopérative. En même temps, elle a suivi une formation pour être plus à l'aise à l'oral et commencer à apprendre à lire. Son changement a été radical et très rapide : cette femme fermée s'est épanouie dans ce groupe de femmes, a pu montrer ses talents culinaires, a épaté les clients lors des événements traiteur. Au bout d'une année, elle avait pris confiance en elle, elle a mis à jour son CV avec l'aide des contributeurs/rices et elle a trouvé un travail comme femme de ménage dans un supermarché. Au début il s'agissait d'un remplacement, puis au bout de quelques mois un contrat à temps plein lui a été proposé. Cette femme, très attachée à la coopérative et au quartier, a fini par déménager dans une maison à l'autre bout de la ville, elle est beaucoup moins timide. Elle a trouvé des solutions à ses blocages et a abandonné l'idée d'apprendre à lire pour travailler.

## INAYA, NOUR ET ALYA\*

Inaya, Nour et Alya sont 3 coopérantes qui ont saisi l'opportunité en 2021 de rentrer dans un CAP dédié aux femmes : des étoiles et des femmes. Elles ont passé toutes les sélections pour ce CAP, examen écrit et entretiens de motivation devant jury, pour démarrer leur formation fin 2021. L'examen a été compliqué, les stages aussi. Nour a découvert un cancer durant cette année, mais n'a pas voulu abandonner et a passé ses examens avec succès. Inaya a été diplômée et a trouvé un emploi dans une association dont elle était bénévole depuis plusieurs années. Alya, la benjamine du groupe, n'a pas réussi ses examens écrits, n'a pas été diplômée, mais a réussi à trouver un travail et a été embauchée juste après sa formation.

## ADEM\*

Adem est un retraité de 74 ans, vivant dans le quartier du KPA depuis plus de 30 ans. Ce monsieur a travaillé une grande partie de sa vie, mais a une retraite en dessous du minima senior. Bénévole investi de l'association du KPA, il fabrique pour les temps forts du quartier des réalisations en bois de palette. Il organisait des ateliers pour les enfants sur de la création à base de récupération. C'est un bricoleur, génie de la récupération, a qui a pu être proposé un contrat CAPE depuis le mois d'août 2023. Il a lancé son activité de construction de meubles, objets en bois de palettes et animations d'ateliers zéro déchet.

\*Les prénoms ont été changés pour garantir l'anonymat des coopérant·es

# Annexes



# Annexe 1 : Le kit de conduite d'entretiens auprès des coopérant·es

- L'entretien en évaluation : de quoi parle-t-on ?
  - Nos propositions méthodologiques générales
- L'entretien pas à pas : présentation des fiches outils
  - Point sur la communication

# L'ENTRETIEN EN ÉVALUATION

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

### À la différence d'une discussion...

- Les entretiens sont guidés **par un protocole d'évaluation** : on mobilise l'entretien pour répondre aux questions que l'on se pose, et on cherche à recueillir le même type d'informations auprès de chaque personne afin d'en réaliser une analyse transversale
- Selon la nature des questions d'évaluation, et des informations dont on dispose déjà, on peut opter **pour des questionnements plus ou moins fermés**



### À la différence d'un questionnaire...

- Les entretiens laissent une place à **l'imprévu**, à des propos auxquels on ne s'attend pas, et laissent une certaine liberté aux enquêté·es. Il s'agit d'une interaction sociale : l'enquêteur/rice n'a jamais complètement la maîtrise du déroulement d'un entretien, et c'est très bien comme ça !
- Ils permettent de comprendre **pourquoi** les gens agissent comme ils le font, expriment telle ou telle opinion.
- Les entretiens laissent aussi une place importante à la **contextualisation**, puisque les personnes ont la liberté de se raconter (et délivrent souvent plus d'informations sur leur parcours personnel que ce qu'on demande habituellement dans un questionnaire).

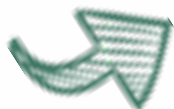


# L'ENTRETIEN EN ÉVALUATION

## QUESTIONS ÉTHIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

L'entretien en évaluation est un **exercice qui répond aux besoins de l'enquêteur/rice**, et auquel l'enquêté·e se plie (de manière plus ou moins consentante) !

Dès lors, plusieurs **questions éthiques** (mais aussi de qualité des informations collectées) se posent !



- Comment dépasser **la position asymétrique** dans laquelle se trouve l'enquêté·e par rapport à l'enquêteur/rice, et la posture « passive » de l'enquêté·e dans cet exercice, pour en faire une expérience active et utile (voire émancipatrice) ?
- Comment éviter d'imposer à l'enquêté·e **ses représentations, son système de valeur** (mots utilisés, formulations), et **ses attentes** (sur les effets qu'on attend d'un dispositif par exemple) ?
- Comment se prémunir des **biais fréquents en entretien** (notamment le biais d'acquiescement ou de désirabilité sociale) ?



Ces questions doivent être posées dans **le protocole** :

- Modalités de passation de l'entretien
- Formulation des questions
- Modalités d'analyse

# CHOIX MÉTHODOLOGIQUES...

## ... SUR LES MODALITÉS DE PASSATION DE L'ENTRETIEN

Plutôt que d'imposer un cadre figé, nous proposons plusieurs options à expérimenter...

... En fonction de vos appétences, mais aussi du contexte (et notamment des envies des coopérant·es) !

### 1 Qui conduit l'entretien ?

Enquêteur/rice	Enquêté·e
Accompagnant·e	Coopérant·e
Coopérant·e	Accompagnant·e
Coopérant·e & accompagnant·e	Coopérant·e



Il peut être intéressant que les enquêté·es expérimentent aussi la position de l'enquêteur/rice !

Pourquoi ne pas alterner les fonctions ?

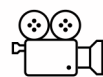


N'hésitez pas à proposer d'autres modalités (par exemple inter-KPA)



S'exercer en binôme d'enquêteurs/rices les premières fois si le/la coopérant·e est d'accord !

### 3 Comment conduit-on l'entretien ?



Quelle que soit l'option adoptée, veuillez bien à prendre des notes manuscrites

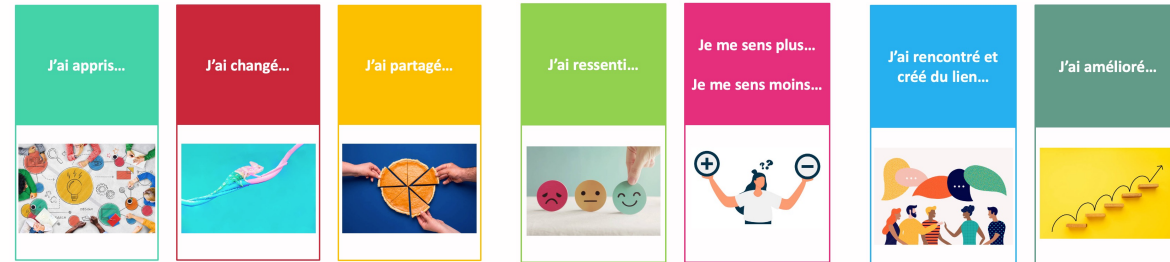
# CHOIX MÉTHODOLOGIQUES...

## ... SUR LE GUIDE D'ENTRETIEN

Nous vous proposons un questionnaire centré sur les effets de KpaCité sur les coopérant·es...

... Mais qui laisse aux enquêté·es une liberté dans le choix de ce qu'ils/elles souhaitent exprimer, et dans quel ordre.

- 1 Des **cartes thématiques**, qui couvrent les catégories d'effets potentiels que KpaCité produit sur les coopérant·es, sans imposer de formulations fermées.



- 2 Un nombre limité de questions (à adapter en fonction de la prise de parole)



Les coopérant·es choisissent les thématiques dont ils/elles ont envie de parler. Ça permet d'éviter de « plaquer » nos attentes, mais aussi de les laisser dire ce qui est vraiment important pour eux/elles.



Vous n'allez pas couvrir tou·tes le même nombre de cartes, ce n'est pas grave ! Ça va dépendre de leur facilité à s'exprimer longtemps sur une thématique. On peut quand même essayer de couvrir 3 cartes.



Si le/la coopérant·e ne parvient pas à faire son choix, vous pouvez l'orienter vers : **j'ai appris, j'ai été utile, j'ai rencontré et créé des liens...**





### PRÉSENTER LA DÉMARCHE GÉNÉRALE AUX COOPÉRANT·ES

- 1 « Notre KPA est impliqué dans une étude qu'on conduit avec 10 autres KPA. Elle vise à valoriser le travail qu'on conduit ensemble grâce à des **témoignages de participant·es**. »
- 2 « Dans le cadre de ce travail, on souhaite recueillir le témoignage de coopérant·es **dans les 11 KPA**. »
- 3 « On va **tester** avec vous des formats d'interviews permettant de discuter de votre expérience. C'est un exercice qui est nouveau pour nous ! On va être interviewer et vous interviewé·es, mais vous pourrez aussi **tester le rôle d'interviewer** si vous le souhaitez. »

### RECRUTER DES COOPÉRANT·ES

- 1 Identifier des « ambassadeurs »
  - Des coopérant·es moteurs dans le groupe...
  - ...qui seront à l'aise avec l'exercice...
  - ...et pourront **donner envie à d'autres !**
- 2 Expliquer comment l'entretien va se passer :
  - « C'est un échange où tu vas pouvoir me raconter ce que t'apporte KPA
  - Comme si **on ne se connaissait pas**
  - Je te poserai quelques questions **très simples**, auxquelles tu pourras répondre **librement !**
  - Tout ce que tu me diras peut être **anonyme** si tu le souhaites »

### PRENDRE RENDEZ-VOUS

- 1 Définir **où** : le/la coopérant·e serait le/la plus à l'aise
- 2 Définir **qui** : avec quel·le accompagnant·e ? En présence d'un·e autre coopérant·e ?
- 3 Définir **comment** :
  -  Filmé
  -  Enregistré
  -  Seulement une prise de notes (manuscrites ou ordinateur)
  - 

➡ En précisant qu'il est toujours possible de changer d'avis à tout moment, que c'est le/la coopérant·e qui choisit avec qui c'est partagé (et qu'il est possible de re-visionner la vidéo avant de donner son avis)
- 4 Définir **quand et combien de temps** : fixer une date et un temps (minimum 1h si possible)



## LES FICHES OUTILS

---

1. Présenter la démarche et programmer les entretiens
2. Se préparer à l'entretien
3. Le guide d'entretien
4. Conduire l'entretien
5. Prendre des notes et faire le compte-rendu d'entretien
6. La structure du compte-rendu

## FICHE OUTIL #2

### SE PRÉPARER À L'ENTRETIEN

#### S'APPROPRIER LE GUIDE ET PRÉPARER SON MATÉRIEL

- 1 Imprimer à minima les cartes et la fiche outil « guide d'entretien », voire l'ensemble des fiches outils
- 2 Se préparer des « anti-sèches » : une petite phrase d'introduction, la première question, des questions de relance, des notes, etc.
  - Pas besoin d'apprendre les questions par cœur, il faut les adapter avec vos propres mots, et avoir en tête les objectifs de l'entretien (« ce qu'on veut savoir »)
- 3 Préparer son matériel, réserver un lieu



#### S'ADAPTER AUX IMPRÉVUS

- 1 Rappeler à la personne quelque temps avant qu'on a rendez-vous !
- 2 Anticiper les difficultés (pour se rendre sur le lieu de rendez-vous, être disponible...)
- 3 Re-vérifier qu'on est d'accord sur les modalités dont on a convenu (où, qui, comment, quand) ?

#### CRÉER UN CLIMAT PROPICE À L'ÉCHANGE

Un lieu convivial, un café...



# FICHE OUTIL #3

## LE GUIDE D'ENTRETIEN

Il s'agit de formulations indicatives, que vous pouvez (et devez) adapter avec vos propres mots (pour être à l'aise), et pour vous faire bien comprendre des personnes que vous interrogez



### INTRODUCTION ET QUESTIONS

#### « BRISE GLACE »

1 « On se connaît déjà, mais l'objectif c'est que **quelqu'un qui ne te connaît pas** puisse comprendre ce que tu vas me raconter. Je te propose de faire comme si j'étais un·e 'journaliste' ! »

« Les questions sont **très simples**, tu peux répondre **librement**, il n'y a pas de jugement. Tout ce que tu me dis peut être **anonyme** si tu le souhaites, on en reparle à la fin. »

« Est-ce que tu es toujours **d'accord** pour que je filme et/ou que j'enregistre ? On en reparle aussi à la fin ! »

« Ok, maintenant **on commence l'entretien** »

2 Q1 « Depuis combien de temps es-tu dans le KPA ? »

Q2 « Peux-tu me dire pourquoi tu es venu·e ? »

### UTILISER LES CARTES POUR CONDUIRE L'ENTRETIEN

« Il y a plusieurs cartes devant toi qui peuvent décrire ce que t'apporte le KPA. »

[lire les cartes en les prenant à la main]

« Je te propose de sélectionner une carte, celle qui te fait le plus penser à KPA. »

[attendre que la personne choisisse une carte]

« Pourquoi as-tu choisi cette carte ? À quoi ça te fait penser ? » ou « Peux-tu m'en parler ? Me donner des exemples ? »

[quand la personne semble avoir fini]

« Merci beaucoup, c'est très intéressant. Est-ce que maintenant une autre carte t'inspire / te parle ? »

### FINALISER L'ENTRETIEN

« On a beaucoup discuté, c'est très intéressant, et on arrive au bout du temps qu'on s'est donné. »

« Pour finir, qu'est-ce que tu trouves dans ton KPA que tu ne trouves pas ailleurs ? »

« Qu'as-tu pensé de l'exercice ? Est-ce que tu as envie d'ajouter des choses ? »



« **C'est fini, je ne prends plus de notes / j'arrête l'enregistrement.** »

- Est-ce que tu souhaites dire autre chose « hors » entretien ?
- Est-ce que tu souhaites regarder les notes que j'ai prises / visionner la vidéo avec moi ?
- Est-ce que tu veux essayer d'être l'interviewer (avec moi, ou un·e coopérant·e) ? »

# FICHE OUTIL #4

## CONDUIRE L'ENTRETIEN

### LA POSTURE

Un entretien ne se passe jamais complètement comme on l'a prévu, et c'est normal ! 😊

Quelques astuces :

- ✓ Être à l'écoute, et laisser parler en évitant d'interrompre, sans conseiller ni donner son avis.
- ✓ Les moments de silence sont importants, car ils permettent à la personne de réfléchir.
  - ➡ La prise de note manuelle peut permettre d'installer un moment de silence sans qu'il semble artificiel.
- ✓ Installer un format discussionnel, la personne ne doit pas avoir l'impression que c'est un questionnaire formaté : il faut faire des liens entre ce qu'elle dit et la question suivante !
- ✓ Encourager en relançant avec des questions simples ou en demandant des exemples, en valorisant l'intérêt de ce qui a déjà été dit.

### Si la personne ne parle pas beaucoup

Prendre des **initiatives**, par exemple en choisissant soi-même une des cartes, avec plusieurs options :

- Revenir à un format de **récit chronologique** : « Sur la carte [j'ai appris...], est-ce que tu peux me raconter ce que tu as appris depuis ton entrée dans le KPA ? »
- S'appuyer sur **ce qu'on sait** : « En vrai je te connais, je sais que tu t'es investi-e en tant que [...] et que c'est important pour toi. Je me dis que ça rentrerait bien dans la carte [j'ai créé], qu'est-ce que tu en penses ? »
- **Repartir de ce qui a déjà été dit** et demander des approfondissements ou exemples concrets : « Tu m'as parlé de [...], je trouve que c'est très intéressant, est-ce que tu peux m'en dire plus, me donner des exemples ? »

Prolonger un peu la phase « **brise-glace** », par exemple :

- « Qu'est-ce qui t'a le plus étonné-e par rapport à ce que tu imaginais ? »
- « Qu'est-ce qui te donne le plus envie de venir tous les jours ? »
- « Qu'est-ce qui te rend le/la plus fier/ère ? »



Et embrayer sur une carte : « ah ce que tu viens de dire, ça me fait penser à cette carte, tu en penses quoi ? »

### Si la personne parle beaucoup

(et pas forcément des sujets qui nous intéressent ...)

**Écouter** dans un premier temps : c'est peut-être important, et nécessaire de pouvoir en parler avant de parler d'autre chose.

**Réorienter** doucement : « J'ai bien compris ce que tu voulais me dire. Si tu veux, on prend le temps d'en reparler plus tard ! Je te propose qu'on revienne aux questions de l'entretien ? »

### Si la personne ne semble vraiment pas à l'aise

Ne pas hésiter à proposer d'arrêter l'entretien, en dédramatisant l'exercice !

« Ce n'est pas grave, je sens bien que tu n'es pas en forme aujourd'hui. »



## FICHE OUTIL #5

# PRENDRE DES NOTES ET FAIRE LE COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN

### PENDANT L'ENTRETIEN

Prendre des notes est important :

- Ça montre qu'on prend en compte, et ça donne de l'importance à ce que la personne dit.
- Ça aide à suivre l'entretien, à faire des relances pertinentes.
- Retranscrire un enregistrement (audio ou vidéo) c'est très long !! Prendre des notes sert à se noter les éléments (ou propos) marquants.

Structurer sa prise de note :

- Introduction
- Carte 1
- Carte 2
- ...

### JUSTE APRÈS L'ENTRETIEN

- 1 Re-définir avec la personne la manière dont on va utiliser son témoignage :
  - Accepte-t-elle que ce soit partagé avec l'équipe projet ?
  - Préciser que ce n'est pas diffusé à d'autres personnes, et nécessiterait son accord.
- 2 Prendre des notes « à chaud » :
  - Modalités de passation de l'entretien : **où, qui, comment, quand**
  - Notre ressenti sur la manière dont la personne a vécu l'expérience
  - Lister rapidement les cartes sélectionnées et leur ordre

### LE COMPTE-RENDU

Le compte-rendu permet de structurer ses notes, pour pouvoir les partager avec d'autres, et comparer les différents entretiens. **Le compte-rendu doit être compréhensible pour quelqu'un d'autre, qui n'a pas participé à l'entretien et ne connaît pas la personne.**

Il faut donc que ce soit un peu standardisé et homogénéisé (mais simple d'utilisation !).

**FICHE OUTIL #6**

**STRUCTURE DU COMPTE-RENDU**



# FICHE OUTIL #6

## LA STRUCTURE DU COMPTE-RENDU

### Les informations sur la personne

Âge :

Genre :

Depuis quand est-elle au KPA :

### Le déroulement de l'entretien

La manière dont la personne a vécu l'expérience (ce qu'elle a dit et notre ressenti/observations) :

Les modalités de passation : où, qui, comment, quand :

### L'ordre de sélection des cartes

1<sup>ère</sup> carte :

2<sup>ème</sup> carte :

3<sup>ème</sup> carte :

Ne pas hésiter à prendre en note les éléments qui nous ont paru particulièrement importants pour la personne, sur lesquels elle s'est exprimée le plus longtemps

### La première carte

Insérer les notes



### La deuxième carte

Il se peut que la personne ait parlé d'une thématique (par exemple « j'ai rencontré ») en ayant sélectionné une autre carte (« j'ai appris »). Ne pas hésiter à réorganiser les propos dans le compte-rendu.

## LES CARTES

---



Vous pouvez les imprimer, ou les créer vous-mêmes !

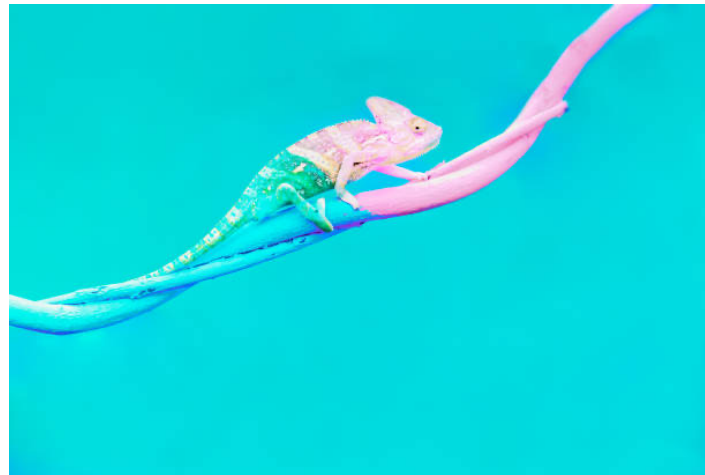


J'ai appris...



Crédits : iStock, Rawpixel

J'ai changé...



Crédits : iStock, JoZtar

J'ai partagé...



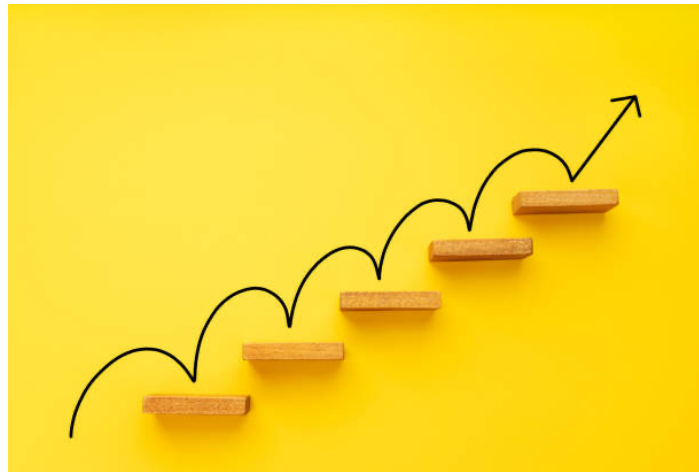
Crédits : iStock, Say-Cheese

J'ai rencontré...  
J'ai créé un lien...



Crédits : iStock, VictoriaBar

J'ai amélioré...



Crédits : iStock, Andres Victorero

QUADRANT  
CONSEIL

J'ai été utile...



Crédits : iStock, girafchik123

J'ai ressenti...



Crédits : iStock, SewcreamStudio

J'ai créé...



Crédits : iStock, SergeyNivens

J'ai testé...



Crédits : iStock, kali9

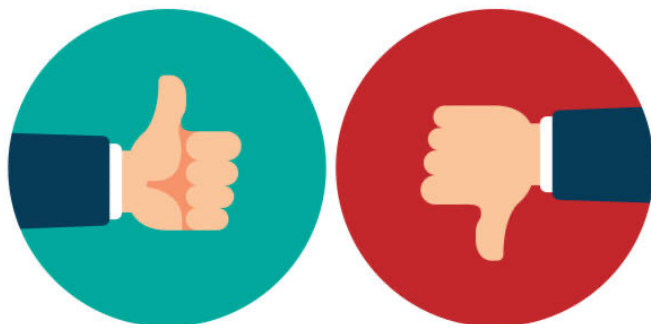
Je me suis senti(e)...



Crédits : iStock, SurfUpVector

J'ai aimé...

Je n'ai pas aimé...



Crédits : iStock, Irina Griskova

J'ai trouvé difficile...



Crédits : iStock, emma

# JOKER



Crédits : iStock, Nadezhda Fedrunova

# JOKER



Crédits : iStock, vectornation

# JOKER



Crédits : iStock, Olha Khorimarko