Construire des indicateurs qui font sens

Guide méthodologique pour construire des indicateurs organisationnels ou sectoriels en économie sociale

GT 21.1 | OCTOBRE 2026 | Livrable



Chaire en Economie Sociale – UMONS

escap – co-construire le changement

Avec le soutien de la Wallonie

RÉSUMÉ

Cet outil, élaboré par le groupe de travail « Indicateurs micro » d'ESCAP, se propose de guider les organisations, réseaux et fédérations de l'économie sociale dans leur construction d'indicateurs qui traduisent leurs finalités et leurs pratiques. Face à la multiplication des demandes de reporting, il vise à permettre aux acteurs de définir eux-mêmes ce qu'ils souhaitent rendre visible, piloter et défendre.

La démarche s'appuie sur le secteur de l'alimentation et des circuits courts, à partir des travaux du Collectif 5C et de Créalim, articulés au sein de leur fédération sectorielle. L'analyse se base sur des documents produits entre 2023 et 2026 et sept entretiens semi-directifs.

L'enseignement central est que les indicateurs constituent l'aboutissement d'un travail collectif préalable. Leur pertinence dépend de la clarification du modèle défendu, de la construction d'un langage commun, de la formalisation d'engagements et de leur traduction en objectifs concrets. La charte joue un rôle structurant : elle crée un cadre de confiance et de coopération tout en reconnaissant la diversité des organisations. Le processus produit ainsi des effets propres, notamment le renforcement des liens, l'apprentissage entre acteurs et la structuration du secteur.

Le guide traduit ces enseignements en neuf modules d'animation, allant du cadrage du besoin à l'organisation du suivi : identifier les acteurs et leurs rôles, clarifier les notions, formaliser les engagements, définir les objectifs, expliciter les tensions, choisir les preuves, construire les indicateurs et prévoir leur utilisation et leur révision. Chaque module comprend des questions d'animation et un livrable attendu.

A PROPOS D'ESCAP

Parce que l'économie sociale apporte des réponses aux défis sociétaux actuels, ESCAP rassemble des experte·s académiques et de terrain qui ont un enjeu commun : soutenir le développement de l'économie sociale et de ses entreprises qui donnent la priorité à leur finalité sociale et adoptent des pratiques de gestion qui favorisent l'inclusion sociale, la durabilité et/ou la participation de leurs parties prenantes. ESCAP vise ainsi à favoriser et à organiser le transfert de connaissances entre les acteurs de la recherche et de l'écosystème wallon de l'économie sociale. Cette dynamique de transfert d'expertise fait d'ESCAP un lieu privilégié pour faire émerger des réflexions et projets collectifs en faveur du développement de l'économie sociale. Pour accomplir sa mission, ESCAP coordonne chaque année des groupes de travail qui apportent un soutien aux entreprises d'économie sociale, ainsi que des réponses à leurs défis quotidiens par la co-construction de connaissances et d'outils pratiques.

Pour en savoir plus : https://escap.be

CONTRIBUTIONS

Membres du GT ESCAP (par ordre alphabétique) : Antoine Dufour (SPW), Ariane Debor (Step Entreprendre), Carine Nardellotto (Créalim), Cécile Godfroid (ChairES UMONS, Céline Marquet (iES), Coralie Muylaert (ChairES UMONS), Julien Bebronne (FédéRÉ), Louis Deguelle (ConcertES), Margaux Dandoy (anciennement ULiège – CES), Romain David (ULiège – CES), Samuel Desguin (anciennement Febecoop)

Éditrice responsable : Coralie Muylaert, Chaire en économie sociale de l'UMONS.

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement la Fédération d'économie sociale pour le secteur Alimentation et Circuit Court pour leur accueil, leur confiance et le partage de leurs documents.

Un merci particulier à Carine Nardellotto (Créalim) pour sa disponibilité et son investissement tout au long de ce travail, ainsi qu'à Magali Guyaut (Collectif 5C) pour le temps consacré à nos échanges et ses précieux retours.

Pour citer : Muylaert, C. & al. (2026), *Construire des indicateurs qui font sens. Guide méthodologique pour construire des indicateurs organisationnels ou sectoriels en économie sociale*, Escap.

Construire des indicateurs qui font sens

Guide méthodologique pour construire des indicateurs organisationnels ou sectoriels en économie social

escap co-construire le changement

Table des matières

Introduction **1**
Repères historiques sur la démarche étudiée **3**
Méthodologie **5**
Analyse des entretiens : points importants **7**
1. Reprendre la main sur le reporting 7
1.1. Le besoin initial : reprendre la main sur le récit *7*
1.2. Une démarche politique, pas seulement technique *7*
2. Construire un cadre collectif légitime 8
2.1. Clarifier collectivement le modèle défendu *8*
2.2. La charte comme support de confiance, de fédération et de discussion *8*
2.3. La mise en réseau comme résultat du processus *9*
2.4. Le rôle déterminant de l'interpersonnel et de la gouvernance du processus *9*
3. Traduire le modèle sans le trahir 10
3.1. Des objectifs pour passer du récit à l'action *10*
3.2. Les indicateurs comme supports d'objectivation, de discussion et d'apprentissage *10*
3.3. Ne pas réduire le modèle à ce qui est facilement mesurable *10*
4. Rendre la démarche applicable, utile et transférable 11
4.1. La tension entre socle commun et spécificités de terrain est centrale *11*
4.2. La faisabilité de la collecte est un critère décisif *11*
4.3. Les usages multiples de la charte, des objectifs et des indicateurs *12*
4.4. La transférabilité porte sur la méthode, pas sur les indicateurs eux-mêmes *12*
5. Synthèse 12
Du récit aux preuves **14**
1. Finalité du guide 14
2. À qui s'adresse ce guide ? 14
3. Principes de la démarche 14
4. Architecture générale de l'outil 15
Module 1 — Cadrer le besoin et reprendre la main sur le récit *16*
Module 2 — Cartographier les acteurs et poser la gouvernance du processus *17*
Module 3 — Faire émerger un langage commun *18*
Module 4 — Formaliser la charte ou les engagements *19*
Module 5 — Traduire les engagements en objectifs *20*
Module 6 — Identifier les tensions et arbitrages *21*
Module 7 — Choisir les formes de preuve *22*
Module 8 — Construire les indicateurs utiles, faisables et appropriables *24*
Module 9 — Définir les usages, le suivi et la révision *26*
Matrice synthétique du processus *28*
Conditions de réussite *28*
Conclusion *29*
Annexes : Documents sectoriels mobilisés et disponibles pour approfondissement **30**

Introduction

Le groupe de travail « indicateurs micro » part d'un constat largement partagé par les acteurs de l'économie sociale : les organisations sont de plus en plus sollicitées pour produire des indicateurs, répondre à des demandes de reporting, démontrer leur impact ou objectiver leurs pratiques. Or, ces demandes partent souvent de cadres externes déjà définis, qui ne permettent pas toujours aux organisations de représenter ce qui compte réellement pour elles, ni de rendre visible la spécificité de leur modèle.

Dans ce contexte, l'objectif du GT n'est pas de produire une batterie universelle d'indicateurs, applicable de manière uniforme à tous les secteurs. Il s'agit plutôt de formaliser une démarche permettant à des organisations, fédérations ou collectifs de construire leurs propres indicateurs à partir de ce qu'ils veulent défendre, montrer, piloter et documenter. Les indicateurs ne sont donc pas envisagés comme un point de départ, mais comme l'aboutissement d'un travail collectif plus large : clarification du modèle, formulation d'engagements communs, définition d'objectifs, identification des formes de preuve pertinentes et réflexion sur les usages attendus.

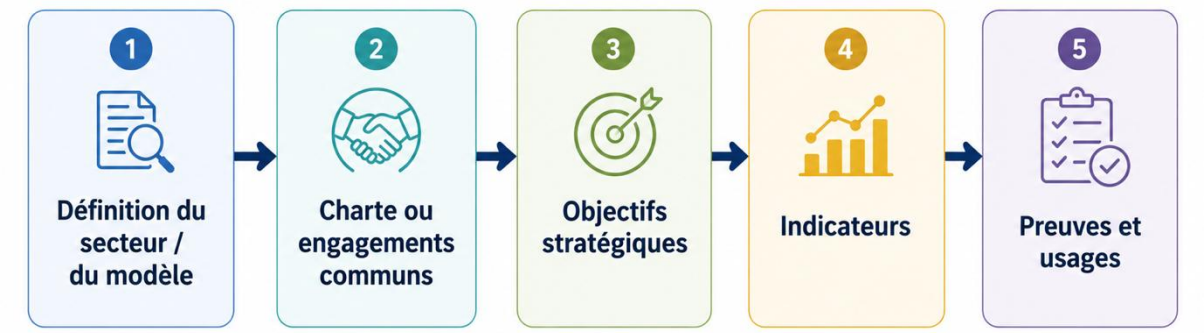
Pour éprouver cette démarche, le GT s'est appuyé sur un terrain sectoriel concret : celui de l'alimentation et des circuits courts en économie sociale. L'analyse porte plus particulièrement sur des travaux menés par le Collectif 5C et Créalim, puis articulés dans le cadre de la Fédération d'économie sociale pour le secteur Alimentation et Circuit Court. Ce cas pilote est particulièrement pertinent, car il concentre plusieurs dimensions centrales de l'économie sociale : ancrage territorial, coopération entre acteurs, transparence, juste rémunération des producteurs, accessibilité pour les consommateurs, durabilité environnementale et gouvernance collective.

Le travail engagé permet ainsi d'observer une démarche qui ne part pas directement d'une liste d'indicateurs, mais d'un travail de clarification collective : qu'est-ce qu'un circuit court ? Qu'est-ce qu'un pôle circuit court en économie sociale ? Quelles valeurs communes sont défendues ? Quels effets souhaite-t-on produire pour les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les consommateurs, les territoires et la société ? Ce n'est qu'à partir de cette clarification que la question des indicateurs devient pertinente.

Le présent document poursuit un double objectif. Il propose d'abord une lecture externe et transversale de ce cas sectoriel, à partir des documents disponibles, d'une observation participante et d'entretiens menés avec des acteurs impliqués à différents niveaux. Cette analyse vise à comprendre ce que cette démarche produit au-delà des indicateurs eux-mêmes : les conditions de réussite, les tensions rencontrées, les arbitrages nécessaires, les points de vigilance et les conditions de transférabilité à d'autres secteurs ou fédérations.

Le document propose ensuite un guide méthodologique « clé en main », conçu comme un canevas d'animation collective. Ce guide vise à permettre à d'autres organisations, réseaux ou fédérations de l'économie sociale de mettre en place une démarche similaire : partir du récit et du modèle défendu, construire une charte ou des engagements communs, formuler des objectifs, choisir des formes de preuve adaptées, puis identifier des indicateurs utiles, faisables et appropriables.

Le schéma ci-dessous, bien qu'il prenne appui sur le secteur des circuits courts, propose une démarche transférable, permettant à d'autres secteurs ou fédérations d'identifier leurs propres dimensions pertinentes et de construire des indicateurs à partir de leurs priorités et de leur modèle.



Cette séquence constitue le cœur de la méthode proposée. Elle permet de replacer les indicateurs à leur juste place : non pas comme une contrainte supplémentaire imposée aux organisations, mais comme un outil de pilotage, de démonstration, de mise en visibilité et de mise en cohérence du modèle d'économie sociale.

Repères historiques sur la démarche étudiée

La démarche présentée dans ce guide résulte de plusieurs dynamiques initialement distinctes, qui se sont progressivement rejointes.

En 2023, le Collectif 5C a engagé une refonte de sa mission et de sa vision. Ce travail participatif a conduit à la formulation de quatre engagements stratégiques, assortis de premiers indicateurs minimaux, ainsi qu'à la rédaction d'un manifeste et d'une charte destinés à expliciter l'identité commune de ses membres.

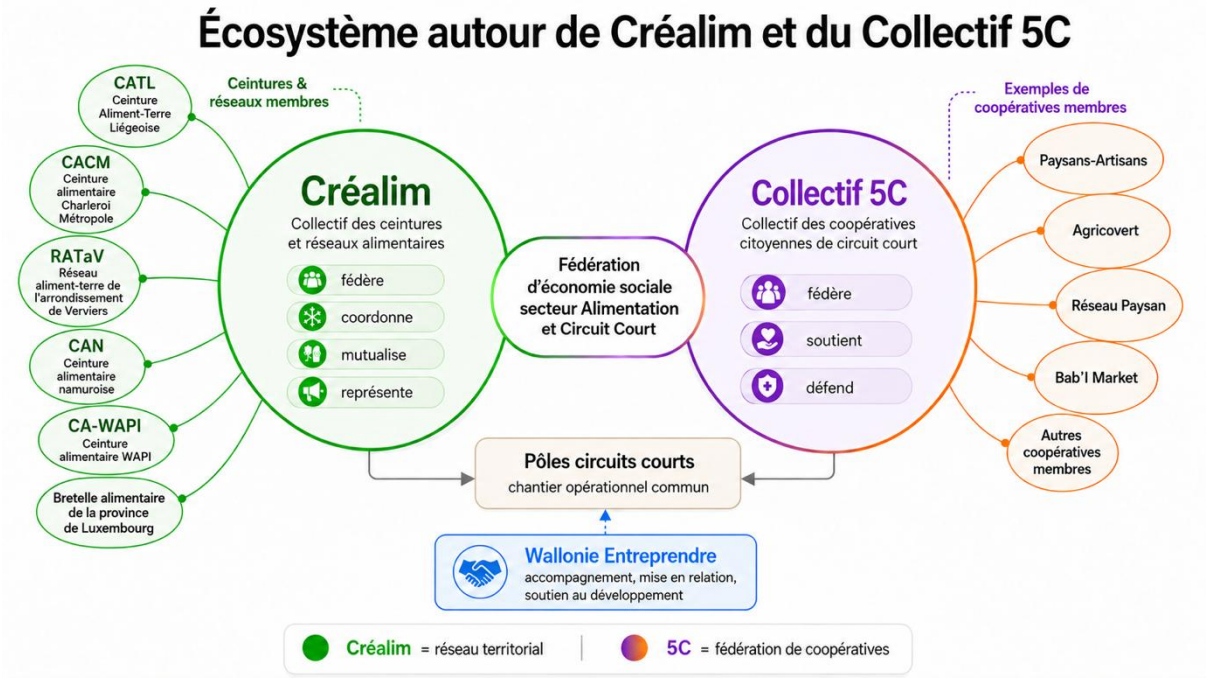


Schéma simplifié à partir d'informations publiques, créé avec l'IA.

Parallèlement, la CATL et les coopératives liégeoises ont travaillé à la définition d'engagements communs pour leurs activités de circuit court. Cette démarche, initialement liée au pôle de Liège, a ensuite été élargie à d'autres pôles avec l'appui de Wallonie Entreprendre. Les deux processus, menés en parallèle, ont abouti à des orientations largement convergentes.

Le travail réalisé au sein de la Fédération d'économie sociale pour le secteur Alimentation et Circuit Court a permis d'articuler ces démarches dans un cadre commun. La charte circuit court reprend désormais des engagements partagés, tout en prévoyant des déclinaisons et des jalons propres à certaines activités, notamment celles des pôles circuits courts.

Les pôles ne constituent donc ni le point de départ ni le centre de l'ensemble de la démarche. Ils ne sont pas des structures fédératives ou des personnes juridiques distinctes, mais des coopératives ou des regroupements de coopératives engagés dans un chantier opérationnel commun. Ce chantier s'inscrit dans une dynamique plus large de structuration, de coopération et de mise en cohérence du secteur.

Par ailleurs, ces acteurs ont choisi de privilégier une stratégie d'engagement, inclusive et orientée vers la progression, plutôt qu'une stratégie de marque générale susceptible d'exclure les organisations qui n'atteindraient pas immédiatement un standard donné. La marque commune concerne uniquement certains acteurs développant des activités spécifiques en tant que pôles circuits courts.

À retenir pour reproduire la démarche

- Plusieurs collectifs peuvent parvenir à des engagements proches à partir d'histoires et de réalités différentes.
- La mise en commun ne suppose pas d'effacer ces différences, mais de construire un cadre suffisamment partagé pour permettre la coopération.
- Les engagements communs doivent précéder la définition des indicateurs et des éventuelles déclinaisons sectorielles.
- Un même cadre peut combiner un socle commun et des jalons adaptés à certaines activités.
- Une logique d'engagement et de progression favorise davantage l'appropriation qu'une norme immédiatement sanctionnante ou exclusive.
- Les indicateurs servent d'abord à donner un cap stratégique et à assurer la cohérence des pratiques. Leur fonction de communication vient ensuite.

Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de ce rapport repose sur une démarche qualitative et exploratoire. Elle combine l'analyse de documents produits entre 2023 et 2026, une observation participante d'une réunion de discussion autour de ces indicateurs et 7 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs impliqués, directement ou indirectement, dans la construction de la charte, des objectifs et des indicateurs liés à l'alimentation et aux circuits courts en économie sociale. Ces entretiens ont été menés entre février et juin 2026. Pour préserver l'anonymat des personnes interrogées, les profils sont présentés par grandes fonctions et non par identité nominative (voir tableau page suivante).

Les sept documents sectoriels analysés, produits entre 2023 et 2026 et recensés dans les annexes, retracent le projet pilote, la refonte de 5C, la formalisation des engagements, la définition sectorielle du circuit court et la capitalisation de leur appropriation par les coopératives. Ils documentent différentes étapes et différents points de vue sur la progression de la démarche.

Les entretiens visent à comprendre le vécu des acteurs par rapport à cette démarche. Ils portent notamment sur leur rôle dans le processus, le besoin initial auquel les engagements et les indicateurs répondent, les éléments faciles ou difficiles à objectiver, les arbitrages réalisés, les usages attendus et les conditions de transférabilité. Un même guide d'entretien a été utilisé pour tous les entretiens, sauf le premier, exploratoire, réalisé avec une actrice de l'un des collectifs.

L'analyse des entretiens est menée de manière transversale. Elle ne cherche pas seulement à restituer les positions individuelles, mais à identifier les enseignements communs qui émergent du cas sectoriel étudié. Elle met en évidence les points de convergence, les tensions, les conditions de réussite et les points de vigilance utiles pour construire un outil méthodologique réplicable.

Tableau récapitulatif des 7 entretiens

Code entretien	Date	Durée	Profil / fonction large	Lien avec Créalim / 5C / pôles circuits courts	Informations utiles pour caractériser l'entretien
E1	24 février 2026	45 min 33	Actrice de coordination/fédération dans l'alimentation durable et les circuits courts	Porte une vision transversale entre Créalim et 5C ; explicite les liens entre les deux collectifs, les enjeux d'indicateurs et la démarche charte-objectifs-indicateurs	Entretien de cadrage. Apporte une compréhension globale du besoin : objective ce que les acteurs veulent défendre, évite de partir directement des indicateurs, clarifie l'articulation entre circuits courts, alimentation durable et économie sociale.
E2	18 mai 2026	25 min 25	Entrepreneure / responsable d'une activité économique liée à l'alimentation et à la transformation	Structure signataire ou insérée dans la dynamique des pôles circuits courts, mais non directement impliquée dans l'élaboration initiale de la charte	Regard intéressant d'une actrice plus périphérique au processus : adhésion aux valeurs de la charte, mais distance par rapport à la construction collective ; souligne la difficulté pour les entrepreneurs de dégager du temps pour ce type de démarche.
E3	19 mai 2026	58 min 57	Chargé de projets / animation territoriale et logistique au sein d'une ceinture alimentaire	Impliqué dans une dynamique de pôle circuit court ; participe à la construction ou à la reprise d'une charte commune issue d'un travail entre coopératives	Entretien très riche sur le processus : valeurs communes, cohabitation entre coopératives, mutualisation, passage d'une charte locale vers une charte réutilisable plus largement.
E4	2 juin 2026	27 min 33	Responsable de coopérative historique de distribution en circuit court	Acteur historique du réseau 5C ; apporte l'expérience d'une coopérative ayant déjà ses propres critères, engagements et pratiques	Point de vue fortement ancré dans le terrain. Insiste sur le fait que les critères viennent d'abord des pratiques existantes des acteurs, puis sont éventuellement mis en commun à l'échelle d'une fédération.
E5	11 juin 2026	40 min 32	Coordinatrice de coopérative logistique / circuit court, également impliquée dans des instances de gouvernance	Lien avec 5C via une fonction d'administratrice ; lien avec Créalim via un réseau alimentaire territorial membre	Apporte un regard sur les besoins de standardisation des données, la répétition des demandes d'évaluation selon les projets, et la nécessité de routines ou outils de collecte plus stables.
E6	16 juin 2026	42 min 44	Acteur institutionnel d'accompagnement des entreprises en circuit court et économie sociale	Suit et coordonne des dispositifs liés aux hubs/pôles circuits courts ; accompagne les acteurs du secteur	Apporte le point de vue d'un acteur d'accompagnement : mise en relation, soutien au développement des circuits courts, rôle dans la structuration des pôles, intérêt des indicateurs pour dialoguer avec les pouvoirs publics et soutenir le secteur.
E7	17 juin 2026	43 min 31	Coordinateur territorial / facilitateur de coopération entre acteurs d'un pôle circuit court	Impliqué dans une ceinture alimentaire et dans la structuration d'un pôle ; rôle de facilitation entre coopératives	Regard critique et stratégique sur l'utilité de la charte : outil de distinction, de confiance entre acteurs, de clarification des standards communs et de communication vers l'extérieur.

Analyse des entretiens : points importants

L'analyse des entretiens montre que la démarche observée dans le secteur de l'alimentation et des circuits courts ne peut pas être comprise comme un simple travail de production d'indicateurs. Les indicateurs en constituent une dimension importante, mais ils ne sont ni le point de départ, ni l'enjeu principal. Ils apparaissent plutôt comme la partie visible d'un processus plus profond : reprise en main du récit, clarification collective, formalisation d'engagements, formulation d'objectifs communs, mise en réseau, construction de confiance, arbitrages politiques et organisationnels.

Autrement dit, les indicateurs ne sont pertinents que parce qu'un collectif a, en amont, pris le temps de définir ce qu'il veut défendre, ce qu'il souhaite rendre visible et les conditions dans lesquelles cette visibilité peut être utile aux acteurs eux-mêmes. La démarche ne vise donc pas uniquement à mesurer ; elle vise d'abord à construire un cadre commun permettant aux acteurs de mieux se situer, de mieux se reconnaître et de mieux défendre leur modèle.

1. Reprendre la main sur le reporting

1.1. Le besoin initial : reprendre la main sur le récit

Un premier enseignement fort est que la démarche répond à un besoin de réappropriation. Les acteurs de terrain sont régulièrement confrontés à des demandes d'indicateurs, de reporting ou d'évaluation, mais ces demandes émanent souvent de cadres externes : financeurs, pouvoirs publics, dispositifs d'accompagnement, appels à projets ou obligations administratives. Elles peuvent enfermer les organisations dans des logiques techniques ou quantitatives qui ne correspondent pas toujours à ce qu'elles souhaitent réellement montrer.

La question centrale n'est donc pas d'abord : « *quels indicateurs devons-nous produire ?* », mais plutôt : « *qu'est-ce que nous voulons rendre visible ?* », « *quelle histoire voulons-nous raconter ?* », et « *à partir de quels engagements voulons-nous être évalués ou reconnus ?* ».

Dans le cas des circuits courts en économie sociale, cette histoire dépasse largement la distribution alimentaire. Elle porte sur la relocalisation de l'alimentation, la relation directe avec les producteurs, la juste rémunération, l'accessibilité pour les consommateurs, la transparence, la santé, l'environnement, l'ancrage territorial, la coopération et le modèle d'économie sociale. Les indicateurs ne doivent donc pas réduire ces dimensions à quelques chiffres ; ils doivent aider à rendre visible ce qui fait la spécificité du modèle.

Cette reprise en main du récit est aussi une manière de ne pas subir les cadres de reporting. Elle permet aux acteurs de partir de leur propre compréhension de l'utilité sociale, économique, territoriale et environnementale de leur action.

1.2. Une démarche politique, pas seulement technique

La démarche est également politique. Choisir ce que l'on rend visible, ce que l'on mesure, ce que l'on documente ou ce que l'on fixe comme seuil revient à dire ce qui compte. Les indicateurs ne sont donc jamais neutres. Ils traduisent une certaine conception du circuit court, de l'alimentation durable et de l'économie sociale.

Dans le cas étudié, la démarche ne vise pas simplement à produire des données. Elle cherche à défendre une manière de faire du circuit court qui repose sur la coopération, l'ancrage territorial, la transparence, la juste rémunération, l'accessibilité et la gouvernance collective. Les indicateurs ne sont alors qu'un des moyens de rendre cette conception visible, crédible et discutable.

Cette dimension politique implique de ne pas réduire l'outil méthodologique à une grille technique. L'outil doit aider les acteurs à expliciter leurs arbitrages : que veut-on défendre ? Jusqu'où veut-on aller ? Qu'accepte-t-on comme minimum commun ? Qu'est-ce qui relève d'une trajectoire

d'amélioration ? Qu'est-ce qui est non négociable ? Quelles dimensions refuse-t-on de laisser de côté simplement parce qu'elles sont plus difficiles à mesurer ?

2. Construire un cadre collectif légitime

2.1. Clarifier collectivement le modèle défendu

Avant de construire des indicateurs, les entretiens montrent qu'il faut d'abord clarifier le modèle. Cette étape est centrale, car les acteurs ne partent pas tous des mêmes définitions, des mêmes pratiques ni des mêmes priorités. Les termes « circuit court », « alimentation durable », « pôle circuit court » ou « économie sociale » peuvent sembler partagés, mais ils recouvrent en réalité des visions et des pratiques différentes.

Le travail collectif consiste donc à préciser ce que l'on entend par circuit court en économie sociale : quelle place pour l'approvisionnement direct ? Quelle articulation entre local, bio, prix juste et accessibilité ? Quelle relation avec les producteurs ? Quelle transparence vis-à-vis des consommateurs ? Quelle gouvernance ? Quelle contribution au territoire ? Quelle différence avec des pratiques commerciales qui mobilisent le vocabulaire du circuit court sans en partager nécessairement les finalités ?

Cette clarification est d'autant plus importante que le secteur est hétérogène. Il réunit des coopératives de distribution, des structures de transformation, des pôles logistiques, des ceintures alimentaires, des fédérations, des acteurs institutionnels et des organisations d'accompagnement. Certaines structures sont anciennes, d'autres plus récentes. Certaines disposent d'outils de gestion et de données relativement stabilisés, d'autres fonctionnent avec moins de ressources.

Dans ce contexte, produire directement des indicateurs risquerait de masquer les différences ou de créer de faux consensus. La clarification collective permet au contraire de poser les bases d'un langage commun : de quoi parle-t-on, que veut-on défendre ensemble, quelles pratiques souhaite-t-on reconnaître, et quelles dimensions ne doivent pas être perdues dans la mesure ?

2.2. La charte comme support de confiance, de fédération et de discussion

La charte joue un rôle structurant dans cette démarche. Dans le cas étudié, le cadre commun articule les engagements généraux portés par 5C et leur déclinaison pour certaines activités, notamment celles des pôles circuits courts. Il permet ainsi de maintenir des engagements partagés tout en prévoyant des jalons adaptés aux réalités propres à certaines activités. La charte n'est pas seulement un document de communication ou un support d'affichage : elle constitue un outil de clarification, de fédération et de confiance entre acteurs.

Elle permet d'abord de transformer des valeurs générales en engagements communs. Elle dit ce que les acteurs reconnaissent comme important : la chaîne la plus courte possible, l'économie locale, la juste rémunération des producteurs, l'accessibilité, la transparence, la traçabilité, l'impact environnemental et sanitaire, et l'inscription dans un modèle d'économie sociale.

Elle permet ensuite de créer un cadre commun sans exiger l'uniformité. Les entretiens montrent que les acteurs ne font pas tous exactement la même chose, ne disposent pas des mêmes ressources et ne rencontrent pas les mêmes contraintes. La charte permet de dire : *nous ne sommes pas identiques, mais nous nous reconnaissons dans un même cadre.* Elle agit ainsi comme un langage commun entre des organisations qui n'ont pas toujours les mêmes pratiques ni le même degré de maturité.

Elle joue enfin un rôle de médiation. Là où les indicateurs peuvent être perçus comme techniques, normatifs ou contraignants, la charte ouvre un espace de discussion. Elle permet de parler des pratiques, des désaccords, des exigences minimales, des trajectoires de progression et des éléments non négociables. Elle rend possible une forme de mise à plat collective avant toute objectivation.

Dans ce sens, la charte est peut-être aussi importante que les indicateurs, voire davantage. Elle est le support qui permet aux indicateurs de ne pas devenir une simple grille de contrôle.

2.3. La mise en réseau comme résultat du processus

Les entretiens montrent également que la démarche produit autre chose que des documents ou des indicateurs : elle produit du lien. Le fait de réunir les acteurs, de les amener à expliciter leurs pratiques, à discuter de leurs engagements et à comparer leurs contraintes constitue déjà un résultat en soi.

Ce point est important, car les acteurs des circuits courts travaillent souvent dans des contextes opérationnels très chargés. Ils doivent gérer la logistique, les approvisionnements, les relations avec les producteurs, les contraintes économiques, les coopérateurs, les projets, les demandes de reporting et les relations institutionnelles. Dans ce contexte, prendre le temps de se parler, de comprendre les pratiques des autres et de formuler un cadre commun représente un investissement significatif.

La mise en réseau ne doit donc pas être considérée comme un simple moyen au service des indicateurs. Elle contribue à structurer le secteur, à renforcer la capacité collective des acteurs et à faire circuler des apprentissages. Elle permet aussi de rendre visibles des différences qui, si elles ne sont pas discutées, peuvent nourrir des malentendus ou des jugements réciproques. Dans le cas étudié, elle revêt également une dimension économique et commerciale : mutualiser des approvisionnements, de la logistique, des débouchés ou des ressources peut contribuer directement à la viabilité des acteurs du circuit court.

Le processus permet ainsi de passer d'une juxtaposition d'acteurs à un collectif plus structuré, capable de se présenter, de se défendre et de dialoguer avec l'extérieur. Les indicateurs peuvent ensuite soutenir cette dynamique, mais ils ne remplacent pas le travail relationnel qui la rend possible.

2.4. Le rôle déterminant de l'interpersonnel et de la gouvernance du processus

Un autre point important concerne le rôle de l'interpersonnel. La construction d'une charte, d'objectifs ou d'indicateurs ne repose pas uniquement sur des choix techniques. Elle dépend aussi de la confiance entre les personnes, de l'histoire commune, des légitimités reconnues, des rôles joués par certains acteurs et de la manière dont les discussions sont animées.

Les entretiens montrent que la démarche peut faire apparaître des tensions : entre acteurs historiques et nouveaux entrants, entre acteurs plus professionnalisés et structures plus fragiles, entre ambition collective et contraintes de terrain, entre volonté de fixer des standards et crainte d'exclure certains acteurs, entre besoin de comparabilité et reconnaissance des spécificités locales.

Dans ce contexte, les personnes qui facilitent, reformulent, traduisent et relient les acteurs jouent un rôle essentiel. Elles permettent de maintenir le sens de la démarche, d'éviter qu'elle soit vécue comme descendante ou technocratique, et de transformer les tensions en arbitrages explicites.

La participation des bons acteurs apparaît donc comme une condition de réussite. Il ne suffit pas d'inviter « les organisations » de manière générale. Il faut associer les personnes qui connaissent les pratiques, les contraintes de terrain, les données disponibles et les décisions opérationnelles : directions, coordinations, responsables achats, responsables logistiques, personnes chargées de la communication, acteurs d'accompagnement ou représentants des réseaux.

Un point de vigilance ressort cependant : tous les acteurs concernés ne se sentent pas nécessairement associés au même niveau, ou ne comprennent pas toujours à quel titre ils sont invités. La démarche doit donc prévoir un moment de clarification de sa gouvernance : qui participe ? Avec quelle casquette ? Qui décide ? Qui valide ? Qui est consulté ? Qui utilise ensuite les résultats ? Ces questions sont déterminantes pour que la charte et les indicateurs soient appropriés plutôt que subis.

3. Traduire le modèle sans le trahir

3.1. Des objectifs pour passer du récit à l'action

Entre la charte et les indicateurs, les objectifs jouent un rôle décisif. Ils permettent de traduire les engagements communs en effets recherchés. Cette étape est importante car elle évite de passer trop vite des valeurs aux mesures.

Dire que l'on défend le circuit court, la transparence, la juste rémunération ou l'économie sociale ne suffit pas encore à savoir ce qu'il faut observer. Il faut préciser ce que ces engagements doivent produire concrètement : pour les producteurs, pour les consommateurs, pour les coopératives, pour les territoires, pour les filières, pour l'environnement ou pour le modèle économique des organisations.

Les objectifs permettent ainsi de faire le lien entre le récit et les indicateurs. Ils posent des questions de fond : quels effets voulons-nous renforcer ? Quels comportements voulons-nous encourager ? Quelles pratiques voulons-nous éviter ? Quels seuils voulons-nous poser ? Quelles trajectoires d'amélioration voulons-nous soutenir ?

Cette étape protège la démarche contre deux risques. Le premier serait de produire des indicateurs déconnectés du sens. Le second serait de rester dans une charte trop générale, sans traduction opérationnelle. Les objectifs permettent de rendre les engagements plus concrets, tout en gardant la mesure à sa juste place.

3.2. Les indicateurs comme supports d'objectivation, de discussion et d'apprentissage

Les indicateurs restent utiles, mais leur rôle doit être précisément situé. Ils ne remplacent ni la charte, ni les objectifs, ni la discussion entre acteurs. Ils viennent objectiver certains engagements, donner de la consistance au récit commun et rendre certaines pratiques visibles.

Les entretiens confirment que plusieurs dimensions peuvent être relativement facilement objectivées : la part d'approvisionnement direct, local ou bio, la transparence sur l'origine des produits, la part du prix revenant aux producteurs, l'absence de certains produits, les délais entre production et livraison, ou encore certains éléments de traçabilité. Ces indicateurs permettent de montrer que les engagements ne restent pas au niveau du discours.

Mais les indicateurs ne doivent pas être pensés comme des instruments strictement normatifs ou sanctionnants. Leur utilité réside aussi dans leur capacité à ouvrir une discussion : pourquoi tel seuil est-il atteint ou non ? Quelles contraintes expliquent les écarts ? Quelles pratiques peuvent être partagées ? Quels soutiens sont nécessaires pour progresser ? Quels ajustements faut-il prévoir selon les réalités locales ou les types d'activités ?

Un indicateur utile n'est donc pas seulement un chiffre. C'est un support de dialogue, d'apprentissage et d'amélioration. Il permet d'objectiver sans fermer la discussion.

3.3. Ne pas réduire le modèle à ce qui est facilement mesurable

Les entretiens soulignent que tous les éléments importants ne sont pas mesurables de la même manière. Certaines dimensions se prêtent assez bien à une quantification : pourcentages d'approvisionnement, volumes, origine des produits, certification, délais, fréquence ou seuils.

D'autres dimensions sont plus difficiles à traduire en indicateurs quantitatifs : la qualité de la relation avec les producteurs, la confiance entre acteurs, l'amélioration des pratiques, la contribution à l'émergence d'une filière, la coopération territoriale, la gouvernance, l'utilité sociale, le rôle éducatif ou politique, ou encore la contribution au changement de modèle alimentaire.

Cela ne signifie pas que ces dimensions doivent être abandonnées. Au contraire, l'un des risques serait de réduire la démarche à ce qui est facilement mesurable, alors que certaines dimensions essentielles du modèle relèvent du qualitatif, du relationnel ou du politique.

La méthode doit donc prévoir plusieurs formes de preuve :

- des indicateurs quantitatifs lorsque la donnée existe et est fiable
- des indicateurs qualitatifs lorsque la réalité est observable mais difficile à chiffrer
- des exemples de bonnes pratiques lorsque la mesure est prématurée
- des récits ou cas concrets lorsque l'enjeu porte sur une transformation plus large
- et des indicateurs à développer plus tard lorsque les données ne sont pas encore disponibles

Cette pluralité permet de ne pas appauvrir le modèle au moment même où l'on cherche à le rendre visible.

4. Rendre la démarche applicable, utile et transférable

4.1. La tension entre socle commun et spécificités de terrain est centrale

Un point récurrent concerne la tension entre socle commun et spécificités de terrain. Les acteurs ne disposent pas tous des mêmes activités, des mêmes ressources, des mêmes données ni des mêmes contraintes. Un indicateur pertinent pour une activité de distribution ne l'est pas nécessairement pour une activité de transformation. De même, un seuil réaliste dans un territoire peut être plus difficile à atteindre dans un autre.

La démarche doit donc distinguer plusieurs niveaux :

- un **socle commun** : les principes partagés, les engagements qui définissent l'appartenance au collectif et les dimensions qui structurent l'identité du modèle
- des **indicateurs communs**, lorsque la mesure est pertinente, comparable et utile à l'échelle du réseau
- des **adaptations sectorielles ou territoriales**, lorsque les réalités économiques, logistiques ou géographiques diffèrent
- des **trajectoires de progression**, lorsque les acteurs ne partent pas du même point mais s'inscrivent dans une dynamique cohérente avec la charte.

Cette distinction est essentielle. Elle permet d'éviter deux écueils : d'un côté, des indicateurs trop génériques, qui ne disent plus grand-chose du terrain ; de l'autre, des indicateurs trop spécifiques, impossibles à agréger, à communiquer ou à transférer. Elle permet aussi de ne pas réduire l'adhésion à une logique binaire — être dedans ou dehors — mais de reconnaître des trajectoires, des marges d'amélioration et des besoins de soutien.

4.2. La faisabilité de la collecte est un critère décisif

La question de la faisabilité revient fortement dans les entretiens. Un indicateur peut être pertinent sur le fond mais inutilisable s'il demande trop de temps, si les données ne sont pas disponibles, si les outils informatiques ne permettent pas de les extraire, ou si chaque organisation doit produire un travail supplémentaire trop lourd.

Les acteurs sont déjà confrontés à une multiplication des demandes d'évaluation et de reporting. Dans ce contexte, la démarche ne doit pas ajouter une couche administrative supplémentaire sans bénéfice clair pour les organisations. Elle doit au contraire aider à stabiliser des définitions, à harmoniser des routines de collecte et à identifier des données réellement utiles.

La question de la preuve doit donc être intégrée très tôt : qui collecte la donnée ? À quelle fréquence ? À partir de quel outil ? Avec quelle charge de travail ? Selon quelle définition commune ? Qui utilise ensuite cette information ? Pour quelle décision, quelle communication ou quel apprentissage ?

Un bon indicateur n'est donc pas seulement un indicateur intéressant. C'est un indicateur utile, compréhensible, documentable et suffisamment léger pour être suivi dans le temps. Cette exigence de faisabilité doit être considérée comme un critère de qualité à part entière.

4.3. Les usages multiples de la charte, des objectifs et des indicateurs

Les entretiens montrent que la démarche répond à plusieurs usages complémentaires. Elle sert d'abord à définir une ambition stratégique commune et à assurer la cohérence de sa mise en œuvre par les acteurs. Elle permet ainsi de piloter les pratiques, de suivre leur évolution, d'identifier les écarts, de nourrir les discussions internes, d'orienter les décisions et de soutenir l'amélioration continue. Elle peut ensuite servir à communiquer auprès des partenaires, des citoyens, des pouvoirs publics, des clients ou des membres, en montrant que les engagements pris sont réels, cohérents et documentés.

Cette fonction de pilotage suppose que les informations produites reviennent aux acteurs et nourrissent des décisions, plutôt que d'être collectées uniquement pour répondre à une demande extérieure.

Elle sert également à *réguler l'adhésion* : clarifier ce qui est attendu d'un nouvel acteur, définir les conditions d'entrée dans un réseau, distinguer une adhésion réelle d'une adhésion purement déclarative, et poser des balises minimales sans empêcher des trajectoires différenciées.

Enfin, elle sert à *défendre un modèle* : montrer que l'économie sociale et les circuits courts produisent des effets spécifiques qui dépassent la seule activité économique : structuration territoriale, coopération, relocalisation, justice dans les relations économiques, transparence, utilité sociale et contribution à la transition alimentaire.

Ces différents usages doivent être explicités, car ils n'appellent pas nécessairement les mêmes formes de preuve. Un indicateur utile pour la communication externe n'est pas toujours suffisant pour le pilotage interne. Une donnée utile pour un financeur ne rend pas forcément compte de l'expérience vécue par les producteurs ou les coopératives. La méthode doit donc aider les acteurs à clarifier à quoi chaque élément sert.

4.4. La transférabilité porte sur la méthode, pas sur les indicateurs eux-mêmes

L'un des principaux enseignements du cas sectoriel étudié est que la transférabilité ne porte pas d'abord sur les indicateurs produits. Ceux-ci sont situés : ils dépendent d'un secteur, de pratiques, de données disponibles, d'une histoire collective et de réalités territoriales particulières.

Ce qui est transférable, c'est le cheminement. La démarche part du récit et du modèle défendu, passe par une charte ou des engagements communs, formule ensuite des objectifs, puis identifie des indicateurs et des formes de preuve utiles, faisables et cohérents.

Cette méthode peut être adaptée à d'autres secteurs ou fédérations de l'économie sociale, à condition de ne pas la transformer en recette standardisée. Chaque collectif devra clarifier son propre récit, ses propres tensions, ses propres objectifs, ses propres données disponibles et ses propres usages.

L'outil à produire doit donc être pensé comme un canevas d'animation et non comme une grille fermée. Il doit aider les acteurs à se poser les bonnes questions, à faire émerger un langage commun, à expliciter les arbitrages et à construire des formes de preuve adaptées à ce qu'ils veulent réellement défendre.

5. Synthèse

Les entretiens invitent à déplacer le regard. La question n'est pas seulement de savoir quels indicateurs produire, mais de comprendre quelles conditions rendent ces indicateurs pertinents, légitimes et utiles.

Ces conditions se situent dans le travail souvent moins visible qui précède la mesure : reprendre la main sur le récit, clarifier le modèle, construire une charte, formuler des objectifs, mettre les acteurs en discussion, reconnaître les différences, construire de la confiance, arbitrer collectivement et choisir les formes de preuve adaptées.

Les indicateurs restent importants, mais ils ne sont qu'un élément d'un processus plus large. Leur utilité dépend de leur capacité à traduire un travail collectif sans l'appauvrir. Le principal apport du cas de la Fédération d'économie sociale pour le secteur Alimentation et Circuit Court réside donc moins dans la production d'une liste d'indicateurs que dans la mise en évidence d'une méthode : partir du sens, construire un cadre commun, formuler des objectifs, puis seulement ensuite chercher comment objectiver ce qui compte.

Du récit aux preuves

Canevas d'animation collective pour construire une charte, des objectifs et des indicateurs ancrés dans les pratiques

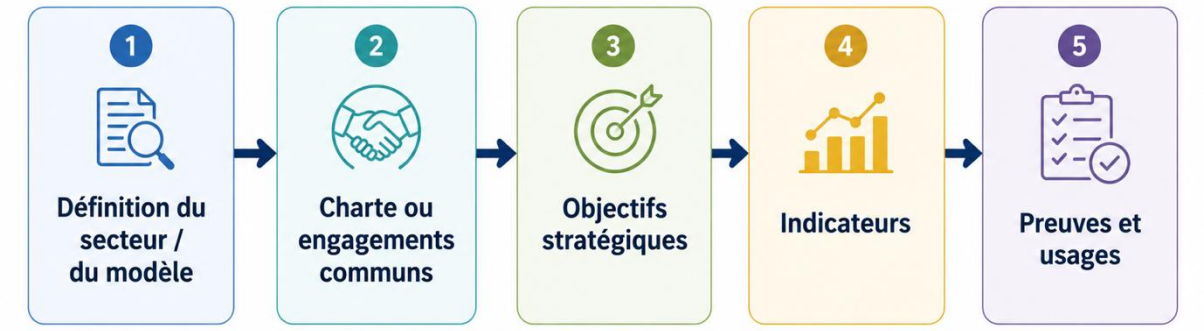
1. Finalité du guide

Ce guide propose une méthode pour accompagner des organisations, fédérations ou secteurs de l'économie sociale dans la construction d'un cadre commun permettant de rendre visibles leurs spécificités, leurs engagements et leurs pratiques.

Il ne s'agit pas de produire une liste standardisée d'indicateurs à appliquer à tous les acteurs. L'objectif est plutôt d'aider un collectif à construire les conditions nécessaires pour que certains indicateurs — lorsqu'ils sont utiles — soient pertinents, légitimes, appropriables et réellement ancrés dans les réalités de terrain.

Le guide repose sur une conviction centrale : les indicateurs ne sont pas le point de départ de la démarche. Ils en sont la partie visible. En amont, un travail plus profond est nécessaire : reprendre la main sur le récit, clarifier le modèle défendu, se mettre d'accord sur les engagements, formuler des objectifs, identifier les tensions, choisir des formes de preuve adaptées et définir les usages des informations produites.

La démarche proposée suit donc le cheminement suivant :



2. À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse à des collectifs d'acteurs de l'économie sociale qui souhaitent structurer une démarche de mise en visibilité, de pilotage, de démonstration ou de plaidoyer.

Il peut être utilisé par :

- une organisation, un réseau, un collectif ou une fédération sectorielle
- une structure d'accompagnement ou un groupe de travail thématique ;
- un secteur souhaitant clarifier ses engagements et les preuves associées.

Il est particulièrement utile lorsque les acteurs partagent une intuition commune — par exemple défendre une autre manière de produire, distribuer, habiter, financer, soigner, nourrir ou accompagner — mais n'ont pas encore formalisé ce qui les rassemble, ce qu'ils veulent montrer et comment ils souhaitent le documenter.

3. Principes de la démarche

La méthode repose sur six principes.

1. **Partir du sens, pas de la mesure :** La première question n'est pas : « quels indicateurs devons-nous produire ? » mais : « qu'est-ce que nous voulons rendre visible ? » Les indicateurs ne doivent pas précéder la clarification du modèle défendu.
2. **Construire collectivement :** La démarche ne peut pas être portée uniquement par une personne ou un expert. Elle suppose de faire dialoguer les acteurs concernés, en tenant compte de leurs pratiques, contraintes, ressources et positions différentes.
3. **Reconnaître la diversité des pratiques :** Un collectif peut partager un socle commun sans que toutes les organisations soient identiques. L'outil doit permettre de distinguer les principes communs, les adaptations locales ou sectorielles, et les trajectoires de progression.
4. **Ne pas tout réduire au quantitatif :** Certaines dimensions sont mesurables par des chiffres. D'autres doivent être documentées par des récits, des exemples, des critères qualitatifs ou des preuves de pratiques. La preuve ne se limite pas à l'indicateur chiffré.
5. **Rendre les arbitrages explicites :** Choisir ce que l'on mesure, ce que l'on documente ou ce que l'on laisse de côté n'est jamais neutre. La démarche doit aider le collectif à expliciter ses choix : ce qui est non négociable, ce qui relève d'un idéal, ce qui constitue un seuil minimal et ce qui relève d'une trajectoire d'amélioration.
6. **Garder la faisabilité comme critère central :** Un indicateur peut être pertinent sur le fond mais inutilisable s'il demande trop de temps, si les données ne sont pas disponibles ou si sa collecte devient une charge administrative supplémentaire. La démarche doit rester utile aux acteurs.

4. Architecture générale de l'outil

Le guide est structuré en neuf modules.

1. Cadrer le besoin et reprendre la main sur le récit
2. Cartographier les acteurs et poser la gouvernance du processus
3. Faire émerger un langage commun
4. Formaliser la charte ou les engagements
5. Traduire les engagements en objectifs
6. Identifier les tensions et arbitrages
7. Choisir les formes de preuve
8. Construire les indicateurs utiles, faisables et appropriables
9. Définir les usages, le suivi et la révision

Chaque module comprend un objectif, des questions d'animation et un livrable attendu.

Module 1 — Cadrer le besoin et reprendre la main sur le récit

Objectif

Ce premier module permet de clarifier pourquoi le collectif engage la démarche. Il s'agit d'identifier le besoin initial, les tensions auxquelles les acteurs sont confrontés et l'histoire qu'ils souhaitent raconter à partir de leurs propres pratiques. Il doit aussi permettre aux participants d'identifier ce qu'ils peuvent eux-mêmes retirer du processus, afin que la collecte ne soit pas vécue comme une surveillance ou une obligation supplémentaire.

La démarche part souvent d'un constat : les organisations sont régulièrement sollicitées pour produire des indicateurs, répondre à des demandes de reporting ou démontrer leur impact. Or, ces cadres extérieurs ne permettent pas toujours de rendre visible ce que les acteurs jugent réellement important.

Ce module vise donc à reprendre la main sur le récit : que voulons-nous dire de notre modèle ? Que voulons-nous rendre visible ? Que voulons-nous éviter de laisser invisibilisé ?

Questions d'animation

- Quelle demande ou quelle tension déclenche la démarche ?
- Est-ce une demande interne, externe ou les deux ?
- Quels cadres de reporting ou d'évaluation existent déjà ?
- Qu'est-ce que ces cadres permettent de montrer ?
- Qu'est-ce qu'ils ne permettent pas de montrer ?
- Qu'est-ce qui est important pour nous mais reste peu visible ?
- Quelle histoire voulons-nous raconter ?
- À qui voulons-nous la raconter ?
- Que voulons-nous défendre à travers cette démarche ?
- Quels risques voulons-nous éviter : reporting subi, indicateurs déconnectés du terrain, greenwashing, surcharge administrative, perte de sens ?

Livrable attendu

Une courte note d'intention, qui précise le besoin de départ, les publics visés, l'usage attendu de la démarche et l'histoire que le collectif souhaite rendre visible.

Exemple de formulation

« Notre collectif souhaite construire un cadre commun pour rendre visibles les spécificités de son modèle, au-delà des cadres de reporting imposés. Il s'agit de partir de ce que les acteurs veulent défendre, montrer et piloter, afin de construire des formes de preuve utiles, appropriables et ancrées dans les pratiques. »

Module 2 — Cartographier les acteurs et poser la gouvernance du processus

Objectif

Ce module permet de clarifier qui doit participer à la démarche, avec quel rôle et à quel moment. Il évite de traiter l'outil comme une grille abstraite à remplir, alors qu'il s'agit avant tout d'un processus collectif.

La qualité de la participation est déterminante. Les personnes autour de la table doivent pouvoir parler des valeurs, mais aussi des pratiques concrètes, des contraintes, des données disponibles et des décisions opérationnelles.

Questions d'animation

- Qui est concerné par la démarche ?
- Qui doit être autour de la table dès le départ ?
- Qui connaît les pratiques de terrain ?
- Qui connaît les données disponibles ?
- Qui décide dans les organisations ?
- Qui utilisera ensuite la charte, les objectifs ou les preuves ?
- Qui doit être consulté même s'il ne participe pas à tout le processus ?
- Les acteurs participent-ils comme représentants d'une organisation, d'un réseau, d'un territoire, d'une fonction ou d'une expertise ?
- Qui anime le processus ?
- Comment les résultats intermédiaires peuvent/seront-ils remis en discussion avec les personnes qui devront ensuite documenter les pratiques ?
- Qui valide les livrables intermédiaires ?
- Qui tranche en cas de désaccord ?
- Quels acteurs risquent d'être oubliés ?
- Quels acteurs sont plus périphériques mais concernés par les effets de la démarche ?

Livrable attendu

Une cartographie des parties prenantes et des rôles.

Grille proposée

Type d'acteur	Rôle dans la démarche	Moment d'implication	Ce qu'il apporte	Point de vigilance
Organisations de terrain	Témoigner des pratiques et contraintes	Tout au long du processus	Réalité opérationnelle	Risque de surcharge
Fédération / réseau	Structurer le cadre commun	Cadrage, arbitrages, validation	Vision transversale	Risque de surplomb
Acteurs d'accompagnement	Soutenir la méthode et la faisabilité	Appui ponctuel ou continu	Outils, données, regard externe	Risque de technicisation
Acteurs institutionnels	Comprendre les usages publics possibles	Consultation ou validation	Dialogue avec politiques publiques	Risque de reporting subi
Membres / bénéficiaires / partenaires	Tester la lisibilité du récit	Consultation ciblée	Réception externe ou interne	Risque d'oubli

Point de vigilance

Il est important de clarifier la casquette de chaque participant. Une même personne peut être à la fois représentante d'une organisation, administratrice d'un réseau, experte d'un sujet ou actrice historique du secteur. Ces positions multiples peuvent enrichir la démarche, mais elles doivent être explicitées.

Module 3 — Faire émerger un langage commun

Objectif

Ce module vise à clarifier les mots utilisés par le collectif. Les termes mobilisés dans l'économie sociale — circuit court, utilité sociale, gouvernance démocratique, durabilité, ancrage territorial, coopération, accessibilité, transition — peuvent sembler partagés, mais ils recouvrent souvent des réalités différentes.

Avant de construire une charte ou des indicateurs, le collectif doit donc préciser ce qu'il entend par les notions centrales de son modèle.

Questions d'animation

- Quels sont les mots-clés de notre modèle ?
- Ces mots sont-ils compris de la même manière par tous les acteurs ?
- Quelles notions sont floues ou sources de tension ?
- Quels mots sont utilisés à l'extérieur mais ne correspondent pas exactement à nos pratiques ?
- Quelles définitions devons-nous formuler nous-mêmes ?
- Qu'est-ce qui distingue notre modèle d'autres modèles proches ?
- Quelles pratiques concrètes incarnent ces notions ?
- Quelles pratiques ne correspondent pas à notre compréhension du modèle ?
- Quels mots devons-nous éviter car ils sont trop vagues, trop récupérables ou trop ambigus ?

Livrable attendu

Un glossaire partagé ou une définition commune du modèle.

Grille proposée

Notion à clarifier	Définition commune	Ce que cela implique concrètement	Ce que cela exclut	Points de débat
Exemple : circuit court	À définir collectivement	Type de relation, nombre d'intermédiaires, ancrage territorial	Usage uniquement marketing du terme	Local versus direct
Exemple : économie sociale	À définir collectivement	Finalité sociale, gouvernance, affectation des bénéfices	Modèle purement lucratif	Degré d'exigence
Exemple : transparence	À définir collectivement	Origine, marge, qualité, traçabilité	Communication vague	Niveau de détail attendu

Point de vigilance

Cette étape peut sembler théorique, mais elle est essentielle. Sans langage commun, les indicateurs risquent de mesurer des réalités différentes sous un même mot.

Module 4 — Formaliser la charte ou les engagements

Objectif

Ce module permet de transformer le récit et les définitions communes en engagements collectifs. La charte n'est pas seulement un document de communication. Elle sert à structurer le collectif, à expliciter les valeurs communes, à poser des balises minimales et à créer un cadre de confiance.

La charte permet de dire : nous ne faisons pas tous exactement la même chose, mais nous nous reconnaissons dans un cadre commun.

Questions d'animation

- Quels principes voulons-nous défendre ensemble ?
- Quels engagements traduisent ces principes ?
- Quels engagements sont déjà présents dans les pratiques ?
- Quels engagements relèvent encore d'un horizon à atteindre ?
- Qu'est-ce qui est non négociable ?
- Qu'est-ce qui peut varier selon les organisations ou les territoires ?
- Quels engagements doivent servir à accueillir de nouveaux membres ?
- Quels engagements doivent servir à communiquer vers l'extérieur ?
- Quels engagements doivent servir au pilotage interne ?
- Comment éviter que la charte reste déclarative ?
- L'adhésion doit-elle être formalisée ? Par qui et comment ?
- Comment combiner socle commun et trajectoires de progression ?
- Comment la charte peut-elle créer de la confiance entre les acteurs ?

Livrable attendu

Une charte, une grille d'engagements ou une version consolidée d'un document existant.

Grille proposée

Principe	Engagement commun	Pratiques attendues	Niveau minimal	Trajectoire de progression	Points de vigilance
Exemple : transparence	Rendre visibles les pratiques	Origine, qualité, marges, traçabilité	À définir	Amélioration progressive de la documentation	Risque de surcharge
Exemple : juste rémunération	Respecter la valeur du travail des producteurs	Prix fixé ou négocié équitablement	À définir	Renforcer les engagements dans le temps	Différences selon filières
Exemple : ancrage territorial	Soutenir l'économie locale	Partenariats locaux, approvisionnement local	À définir	Développer de nouveaux partenariats	Définition du local

Point de vigilance

La charte ne doit pas être pensée seulement comme une vitrine. Elle doit aussi servir d'espace de discussion : elle aide à parler des pratiques, des écarts, des tensions et des trajectoires.

Module 5 — Traduire les engagements en objectifs

Objectif

Ce module permet de passer de la charte à l'action. Les engagements disent ce que le collectif défend. Les objectifs précisent ce que ces engagements doivent produire concrètement.

Cette étape évite de passer trop vite des valeurs aux indicateurs. Elle permet de se demander : si nous défendons cet engagement, quel effet voulons-nous réellement produire ? Pour qui ? Sur quoi ? À quel horizon ?

Questions d'animation

- Quel effet voulons-nous produire à travers chaque engagement ?
- Pour qui cet effet est-il attendu ?
- Sur quelle dimension porte l'objectif : économique, sociale, territoriale, environnementale, démocratique, organisationnelle ?
- Qu'est-ce qui doit changer ?
- Qu'est-ce qui doit être maintenu ?
- Qu'est-ce qui doit être amélioré ?
- Comment saurons-nous que nous avançons dans la bonne direction ?
- L'objectif sert-il d'abord à piloter, à communiquer, à réguler l'adhésion ou à défendre un modèle ?
- L'objectif est-il commun à tous ou doit-il être adapté ?

Livrable attendu

Une liste d'objectifs stratégiques reliés aux engagements.

Grille proposée

Engagement	Objectif stratégique	Public concerné	Effet recherché	Horizon temporel	Usage principal
Exemple : transparence	Rendre compréhensible l'origine et la qualité des produits	Consommateurs, partenaires, membres	Renforcer la confiance	Court terme	Communication et adhésion
Exemple : juste rémunération	Garantir une part équitable du prix aux producteurs	Producteurs	Soutenir la viabilité économique	Moyen terme	Pilotage et plaidoyer
Exemple : coopération	Renforcer les mutualisations entre acteurs	Organisations membres	Améliorer l'efficacité collective	Moyen terme	Pilotage interne

Point de vigilance

Un objectif doit être suffisamment concret pour guider l'action, mais pas encore nécessairement formulé comme un indicateur. Il constitue le pont entre l'engagement politique et la preuve.

Module 6 — Identifier les tensions et arbitrages

Objectif

Ce module vise à rendre visibles les tensions plutôt qu'à les masquer. Une démarche collective fait toujours apparaître des arbitrages : entre ambition et faisabilité, socle commun et diversité des réalités, quantitatif et qualitatif, communication externe et pilotage interne, seuil minimal et trajectoire de progression.

Ces tensions ne sont pas des échecs. Elles sont au contraire des éléments structurants du processus. Les expliciter permet d'éviter des malentendus et de construire des choix plus légitimes.

Questions d'animation

- Où y a-t-il tension entre ambition et faisabilité ?
- Où y a-t-il tension entre socle commun et spécificités locales ?
- Où y a-t-il tension entre indicateur quantitatif et réalité qualitative ?
- Où y a-t-il tension entre communication externe et usage interne ?
- Quels seuils risquent d'être trop faibles ?
- Quels seuils risquent d'être trop excluants ?
- Quelles différences entre acteurs doivent être reconnues ?
- Quels désaccords doivent être explicités ?
- Qu'est-ce qui est non négociable ?
- Qu'est-ce qui peut relever d'une trajectoire de progression ?
- Quelles dimensions importantes risquent d'être invisibilisées parce qu'elles sont difficiles à mesurer ?

Livrable attendu

Une liste d'arbitrages assumés et de points de vigilance.

Grille proposée

Tension identifiée	Pourquoi est-ce un enjeu ?	Options possibles	Arbitrage retenu	Conséquence pour la suite
Socle commun / spécificités locales	Les acteurs ne partent pas tous des mêmes contraintes	Un indicateur unique, des adaptations, des trajectoires	À définir	Déterminer les niveaux de lecture
Ambition / faisabilité	Risque de produire une usine à gaz	Réduire le nombre d'indicateurs, phaser, documenter autrement	À définir	Alléger la collecte
Quantitatif / qualitatif	Certaines dimensions résistent à la mesure	Chiffres, récits, bonnes pratiques, critères qualitatifs	À définir	Diversifier les preuves
Seuil / progression	Ne pas exclure trop vite mais maintenir l'exigence	Seuil minimal, cible, trajectoire	À définir	Clarifier l'adhésion

Point de vigilance

Les arbitrages doivent être gardés en mémoire. Ils expliquent pourquoi certains choix ont été faits et évitent que les indicateurs soient ensuite interprétés comme des évidences techniques.

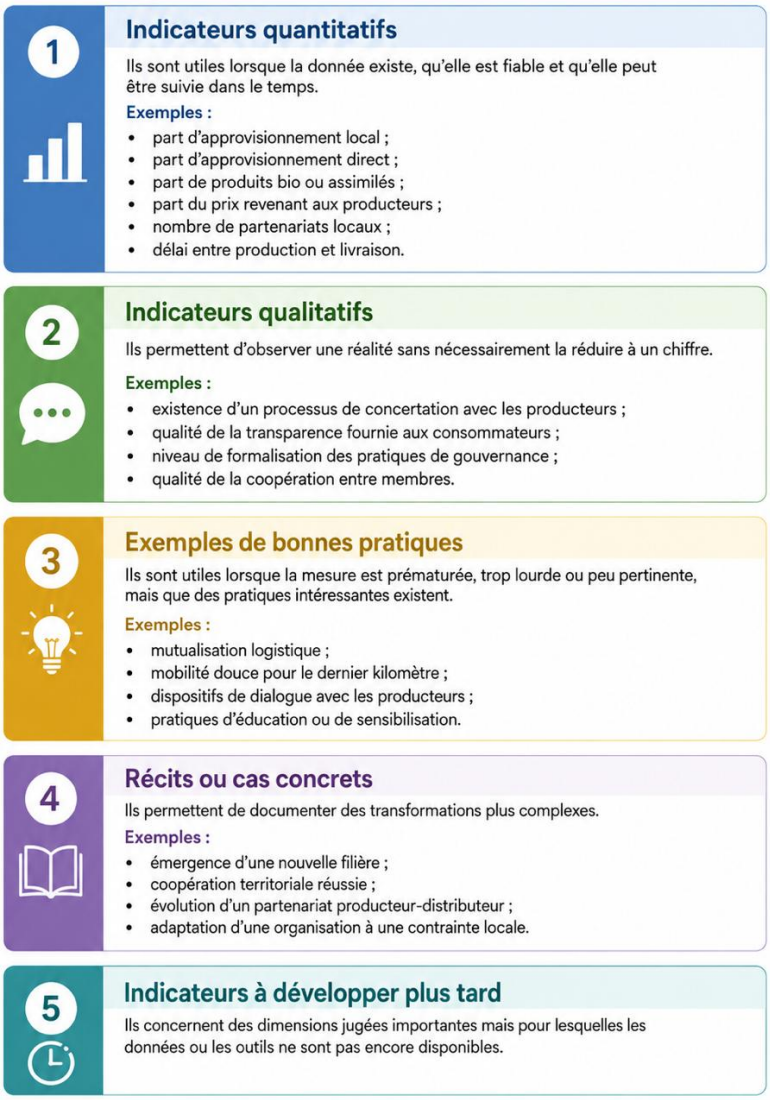
Module 7 — Choisir les formes de preuve

Objectif

Ce module élargit la notion de preuve. Tout ce qui compte ne peut pas être mesuré de la même manière. Certaines réalités peuvent être quantifiées, d'autres doivent être qualifiées, documentées, racontées ou illustrées.

L'enjeu est de ne pas réduire le modèle à ce qui est facilement mesurable.

Types de preuve possibles



Questions d'animation

- Pour chaque objectif, que devons-nous rendre observable ?
- La donnée existe-t-elle déjà ? Est-elle fiable ? Est-elle comparable ?
- Qui la possède ? Est-elle facilement collectable ?
- La réalité à documenter est-elle plutôt quantitative, qualitative, relationnelle, organisationnelle ou politique ?
- Faut-il un indicateur, un récit, une bonne pratique, un critère qualitatif ou une combinaison de plusieurs formes de preuve ?
- Quelles dimensions doivent rester visibles même si elles ne sont pas chiffrables ?

Livrable attendu

Une grille des formes de preuve.

Grille proposée

Objectif	Ce qu'il faut rendre visible	Forme de preuve adaptée	Donnée disponible ?	Charge de collecte	Commentaire
Objectif 1	À compléter	Quantitatif / qualitatif / récit / bonne pratique	Oui / non / partiel	Faible / moyenne / forte	À compléter
Objectif 2	À compléter	Quantitatif / qualitatif / récit / bonne pratique	Oui / non / partiel	Faible / moyenne / forte	À compléter

Point de vigilance

Un indicateur chiffré donne parfois une impression de solidité, mais il peut être moins pertinent qu'un récit bien documenté ou qu'un critère qualitatif clair. Le choix de la preuve doit dépendre de l'objectif, pas de la facilité apparente de la mesure.

Module 8 — Construire les indicateurs utiles, faisables et appropriables

Objectif

Ce module intervient seulement après les étapes précédentes. Il permet de construire des indicateurs lorsque ceux-ci sont utiles, faisables et cohérents avec le récit, la charte et les objectifs.

L'enjeu n'est pas de produire un maximum d'indicateurs, mais de retenir ceux qui ont une réelle valeur pour les acteurs.

Critères de sélection d'un indicateur



Questions d'animation

- Cet indicateur répond-il à un objectif clairement formulé ?
- À quoi servira-t-il concrètement ?
- Est-il utile aux organisations elles-mêmes ?
- La donnée existe-t-elle déjà ?
- Qui la collecte ?
- Les personnes chargées de la collecte comprennent-elles son utilité et ont-elles été associées à la définition de l'indicateur ?
- Quels moyens, outils ou formations sont nécessaires pour rendre la collecte possible dans le travail quotidien ?
- À quelle fréquence ?
- À partir de quel outil ?
- Quelle charge cela représente-t-il ?
- La définition est-elle suffisamment claire ?
- L'indicateur est-il comparable entre organisations ?
- Faut-il un seuil minimal, une cible ou une trajectoire ?
- Quels risques de mauvaise interprétation existe-t-il ?
- L'indicateur doit-il être communiqué publiquement ou réservé au pilotage interne ?

Livrable attendu

Une fiche indicateur pour chaque indicateur retenu.

Fiche indicateur

Rubrique	Contenu à compléter
Nom de l'indicateur	Formulation simple et compréhensible
Engagement associé	Principe ou engagement auquel il se rattache
Objectif associé	Effet que l'indicateur permet de suivre
Définition	Ce qui est inclus et exclu
Mode de calcul ou de documentation	Formule ou méthode
Source des données	Outil, document, enquête, observation
Responsable de la collecte	Personne ou fonction
Fréquence	Mensuelle, trimestrielle, annuelle, ponctuelle
Seuil, cible ou trajectoire	Minimum, objectif ou progression
Usage	Communication, pilotage, adhésion, plaidoyer
Point de vigilance	Limites, risques, conditions d'interprétation

Point de vigilance

Un indicateur ne doit pas être retenu uniquement parce qu'il est facile à produire. Il doit être utile, interprétable et relié au sens de la démarche.

Module 9 — Définir les usages, le suivi et la révision

Objectif

Ce dernier module précise ce que le collectif fera des éléments produits : charte, objectifs, preuves et indicateurs. Sans clarification des usages, la démarche risque de produire des documents qui ne seront pas mobilisés. Il prévoit également la manière dont les engagements seront formalisés, appropriés et rendus vivants après leur adoption.

Les usages peuvent être multiples : communication, pilotage, adhésion, amélioration continue, dialogue avec les pouvoirs publics, plaidoyer ou apprentissage entre pairs.

Questions d'animation

- Quels éléments servent à la communication externe ?
- Quels éléments servent au pilotage interne ?
- Quels éléments servent à l'adhésion au réseau ?
- Quels éléments servent au dialogue avec les pouvoirs publics ?
- Quels éléments servent au plaidoyer ?
- Quels éléments doivent rester internes ?
- Qui reçoit les résultats ?
- Sous quelle forme ?
- À quelle fréquence ?
- Qui anime le suivi ?
- Comment les acteurs discutent-ils les résultats ?
- Comment officialiser et rendre visible l'engagement sans réduire la démarche à un label ou à un exercice de communication ?
- Comment reconnaître et célébrer les pratiques déjà en place, afin que l'évaluation soutienne aussi la mobilisation ?
- Comment accompagner les nouveaux membres et transmettre le sens de la démarche aux équipes qui la mettront en œuvre ?
- Que fait-on lorsqu'un indicateur n'est pas atteint ?
- Que fait-on lorsqu'un indicateur n'est plus pertinent ?
- À quelle fréquence révise-t-on la charte ?
- À quelle fréquence révise-t-on les objectifs ?
- À quelle fréquence révise-t-on les indicateurs ?

Livrable attendu

Un mode d'emploi collectif.

Grille proposée

Élément	Usage principal	Public cible	Fréquence de suivi	Responsable	Modalité de révision
Charte	Adhésion, communication, cadre commun	Membres, partenaires, public	Tous les 2 ou 3 ans	À définir	Révision collective
Objectifs	Pilotage et amélioration	Membres, instances internes	Annuel	À définir	Ajustement annuel
Indicateurs	Suivi, preuve, dialogue	Interne et/ou externe	Annuel ou semestriel	À définir	Test puis révision
Récits / bonnes pratiques	Communication, apprentissage	Membres, partenaires	Selon opportunités	À définir	Capitalisation continue

Point de vigilance

Les résultats ne doivent pas être utilisés uniquement comme des outils de contrôle. Ils doivent aussi servir à comprendre, ajuster, soutenir et apprendre collectivement.

Matrice synthétique du processus

Cette matrice permet de garder une vue d'ensemble de la démarche. Elle peut être remplie progressivement au fil des modules.

Récit / enjeu	Acteurs concernés	Engagement	Objectif	Tension ou arbitrage	Forme de preuve	Indicateur éventuel	Usage
Que veut-on rendre visible ?	Qui est concerné ?	Que défend-on ?	Quel effet veut-on produire ?	Quel choix doit être explicité ?	Comment le documenter ?	Faut-il mesurer ?	À quoi cela sert-il ?
À compléter	À compléter	À compléter	À compléter	À compléter	Quantitatif / qualitatif / récit / bonne pratique	À compléter si pertinent	Communication / pilotage / adhésion / plaidoyer

Cette matrice ne doit pas être utilisée comme un raccourci pour aller directement aux indicateurs. Elle sert plutôt à garder la cohérence du cheminement.

Conditions de réussite

1. Ne pas aller trop vite vers les indicateurs

La tentation est souvent de commencer par une liste d'indicateurs. Or, cette liste risque d'être fragile si le collectif n'a pas d'abord clarifié son récit, ses engagements et ses objectifs.

2. Accepter les désaccords

Les désaccords ne sont pas des obstacles à éliminer. Ils permettent de comprendre les différences de pratiques, de ressources et de visions. La méthode doit aider à les transformer en arbitrages explicites.

3. Associer les personnes proches du terrain

Les indicateurs et formes de preuve doivent être réalistes. Il est donc indispensable d'associer les personnes qui connaissent les données, les outils, les contraintes et les pratiques quotidiennes.

4. Distinguer seuils et trajectoires

Un seuil minimal peut être utile pour garantir la cohérence du collectif, mais il ne doit pas empêcher de reconnaître des trajectoires de progression. Tous les acteurs ne partent pas du même point.

5. Diversifier les formes de preuve

Tout ne peut pas être chiffré. Les récits, exemples de bonnes pratiques, critères qualitatifs et documents de capitalisation sont nécessaires pour rendre visibles les dimensions relationnelles, sociales, territoriales et politiques du modèle.

6. Garder l'outil léger

La démarche doit rester soutenable. Un outil trop lourd risque de détourner les acteurs de leur travail de terrain. Il vaut mieux commencer avec quelques éléments bien choisis que construire un système exhaustif mais inutilisable.

7. Rendre l'utilité concrète pour les participants

L'appropriation ne peut pas être présupposée. Le processus doit montrer ce qu'il apporte aux acteurs, valoriser les pratiques déjà engagées et leur permettre de transformer les résultats en décisions ou en améliorations concrètes.

8. Prévoir une révision

La charte, les objectifs et les indicateurs doivent pouvoir évoluer. Les pratiques changent, les outils progressent, les données deviennent disponibles, les priorités politiques se déplacent. La révision fait partie de la méthode.

Conclusion

Ce guide propose de déplacer le regard : l'enjeu n'est pas seulement de produire des indicateurs, mais de construire les conditions qui rendent ces indicateurs pertinents, légitimes et utiles.

Ces conditions se situent dans le travail souvent moins visible qui précède la mesure : reprendre la main sur le récit, clarifier le modèle, construire une charte, formuler des objectifs, mettre les acteurs en discussion, reconnaître les différences, expliciter les arbitrages et choisir les formes de preuve adaptées.

Les indicateurs restent importants, mais ils ne sont qu'un élément d'un processus plus large. Leur utilité dépend de leur capacité à traduire un travail collectif sans l'appauvrir.

Le guide invite donc les collectifs à ne pas chercher à tout mesurer, mais à se demander ce qui mérite d'être rendu visible, pour qui, pourquoi et sous quelle forme. C'est à cette condition que les preuves produites peuvent devenir des outils de pilotage, de mise en visibilité, d'apprentissage et de défense du modèle d'économie sociale.

Annexes : Documents sectoriels mobilisés et disponibles pour approfondissement

1. Collectif 5C, Rapport d'activités du projet pilote d'économie sociale 2023, finalisé en 2024.
2. Collectif 5C, Charte des membres, 2024.
3. Collectif 5C, Manifeste, 2024.
4. Collectif 5C, Nos engagements pour une alimentation en circuit court responsable.
5. Fédération d'économie sociale pour le secteur Alimentation et Circuit Court, Définition du circuit court agro-alimentaire dans les valeurs de l'économie sociale, 2026.
6. Collectif 5C, Rapport de capitalisation de la tournée 2024-2026 des organes d'administration des membres : engagements circuit court, bonnes pratiques et améliorations souhaitées, 2026.
7. Collectif 5C, Charte des engagements circuit court - tableau synthétique de capitalisation, 2026.