

**MESURER L'IMPACT DU WIP SUR TON TERRITOIRE**  
**BILAN DE MISSION**  
**2 JUILLET 2021**

**SOMMAIRE**

**PARTIE I : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION**

**PARTIE II : LA MÉTHODE WIP POUR L'ÉVALUATION DE NOTRE IMPACT TERRITORIAL**

**PARTIE III : LES OUTILS D'ANALYSE DÉVELOPPÉS ET NOS PREMIÈRES CONCLUSIONS**

**PARTIE IV : SUITE ENVISAGÉE DU TRAVAIL**

**PARTIE I : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION**

**1. Qu'est-ce-que "l'évaluation d'impact" dans le langage de l'économie sociale et solidaire ?**

L'évaluation de l'impact d'une organisation ou d'une activité est un effort d'analyse et de traitement de données qualitatives, quantitatives et monétaires afin d'évaluer les effets de court, moyen et long terme d'une activité et/ou d'une structure sur ses parties prenantes. Les parties prenantes sont l'ensemble des personnes privées et publiques, organisations et systèmes qui sont influencés par l'activité mesurée, ou qui l'influencent.

L'évaluation de l'impact *social* est une démarche que peuvent entreprendre toutes les organisations qui ont à cœur de mieux comprendre les effets de leur activité sur l'environnement, la société et le territoire. La valeur sociale de l'entreprise qui est alors évaluée est multidimensionnelle, et s'oppose à l'idée de prouver que l'entreprise a une valeur économique et capitaliste à l'aide d'indicateurs financiers. La valeur sociale recouvre alors des dimensions économiques, sociales, sociétales, environnementales, territoriales ...

L'AVISE, agence d'ingénierie du développement de l'économie sociale et solidaire a mis en évidence ce qu'on appelle la "chaîne de valeur de l'impact" qui permet de comprendre la manière dont est structurée l'analyse : en partant des ressources et des activités mobilisées et développées par l'organisation/ entreprise étudiée, on va s'intéresser aux réalisations durant les derniers mois ou années (grâce à des bilans d'activités, des entretiens, des statistiques,...), mais aussi aller plus loin en s'interrogeant sur les effets de courts et longs termes auprès des parties prenantes de ces activités.



L'évaluation de l'impact social peut faire l'objet d'une mission d'audit stratégique de grande ampleur comme c'est le cas dans certaines entreprises. C'est une évaluation qui se généralise progressivement au sein des organisations du secteur de l'économie sociale et solidaire. Elle s'est notamment développée dans le cadre de la loi du 31 juillet 2014 qui concerne le développement de l'économie sociale et solidaire en France, puis affirmée dans le cadre de la loi PACTE du 22 mai 2019. Ces deux lois ont été fondamentales dans l'inscription dans le droit français de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), qui est une question de plus en plus considérée aujourd'hui dans les stratégies d'entreprises.

*“L'évaluation d'impact est donc une démarche qui vise à analyser les actions d'une entreprise (ou d'un projet) afin de comprendre, de mesurer ou de valoriser leurs conséquences. L'objectif est d'en évaluer les résultats, qu'ils soient attendus, inattendus, directs, indirects, positifs ou négatifs. Une entreprise sociale organisant des formations, par exemple, réalise annuellement X heures auprès d'Y participants. Cette réalisation et les indicateurs attachés (nombre d'heures, nombre de personnes formées) ne renseignent cependant pas sur ses effets pour les participants. Qu'ont-ils réellement appris ? Cette formation leur a-t-elle permis d'améliorer leur situation ? A-t-elle in fine répondu au besoin social qui lui avait donné lieu ? C'est à ces questions que l'évaluation d'impact tente d'apporter des réponses. L'évaluation d'impact social s'intéresse par ailleurs à la dimension sociale de l'impact. Ce terme doit être entendu dans son acception large et doit se comprendre comme une démarche visant à dépasser la mesure de la performance purement économique d'une entreprise sociale, afin de s'intéresser à l'ensemble de la valeur qu'elle crée pour les personnes et la société. Le guide d'auto-évaluation de l'Avisa (Duclos, 2007) suggère que cette valeur peut recouvrir différentes dimensions: économique, sociétale, politique, épanouissement, environnementale et sociale.*

*De manière pragmatique, d'autres préconisent de circonscrire la nature de cet impact au travers des attentes et des perceptions des parties prenantes impactées par l'entreprise sociale<sup>1</sup>."*

## 2. Pourquoi évaluer son impact social ? Le *Prove and Improve*

*"La formulation « Prove and Improve » (2) (« prouver et améliorer »), utilisée en Grande Bretagne par des réseaux de la philanthropie et de l'entrepreneuriat social, résume les deux principaux enjeux à l'origine de l'évaluation de l'impact social. Il s'agit pour les entreprises sociales de convaincre leurs parties prenantes externes (financeurs, politiques, partenaires) de l'intérêt de leur action afin qu'elles les soutiennent, mais également, en interne, d'accompagner l'amélioration des pratiques afin de maximiser l'efficacité et l'impact généré. En France, le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) inscrit aussi l'évaluation de l'impact social dans cette double perspective, lorsqu'il fait le constat que les entreprises sociales « sont plus que jamais prêtes à développer un langage de la preuve, à progresser et à rechercher l'exemplarité, seul moyen de convaincre durablement de leur pertinence » (Mouves, 2012).<sup>2</sup>"*

L'intérêt pour une entreprise sociale telle que le WIP d'évaluer son impact est multiple et peut-être identifié selon deux perspectives :

### 1. **prove :**

- a. **prouver notre utilité sociale et nos effets positifs auprès des parties prenantes qui peuvent nous soutenir et contribuer au développement des projets du WIP :** partenaires, soutiens politiques, financeurs ... les documents que nous avons produit dans le cadre de la mesure d'impact du WIP (voir dernière partie de ce rapport - notamment le livrable "7 intentions d'impact territorial du WIP"), mais également les preuves que nous avons construites dans le cadre de la demande d'agrément ESUS, sont des **témoignages et preuves tangibles de l'utilité du WIP pour la société et le territoire et de ses impact positifs.**
- b. contribuer à la communication et à la valorisation de la démarche tiers-lieux, qui reste incomprise dans plusieurs domaines. En objectivant les impacts du WIP, nous permettons de formuler des impacts potentiels des tiers-lieux et la manière dont on conçoit notre propre évaluation, ce qui permet de mieux faire comprendre le phénomène tiers-lieux et surtout de montrer leur utilité. **On apporte la preuve de l'utilité des tiers-lieux.**

### 2. **improve :**

- a. **amélioration en interne :** lorsque l'organisation a connaissance de son impact, elle est capable de s'améliorer : Entreprendre ce type de démarche aide la stratégie de

---

<sup>1</sup> "Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère" STIEVENART Emeline, PACHE Anne-Claire, Revue internationale de l'économie sociale, n°331, 2014.

<sup>2</sup> *ibid.*

développement de l'organisation et peut remobiliser des parties prenantes démobilisées. Ce genre de démarche permet de réaffirmer notre raison d'être et de rappeler au WIP et à ses partenaires, les valeurs qui en font le coeur de projet, cela redonne du sens.

- b. **amélioration de l'expertise à partager** : la mesure d'impact est une manière pour nous en interne au WIP de mieux comprendre les effets de notre activité à court et long terme, ce qui enrichit le discours lorsqu'on fait des retours d'expérience, auprès des visiteurs d'un jour mais aussi **jusque dans les accompagnements pour lesquels nous pouvons être rémunérés.**

## **PARTIE II : LA MÉTHODE WIP POUR L'ÉVALUATION DE NOTRE IMPACT TERRITORIAL**

### **1. Pourquoi au WIP a-t-on voulu parler d'une mesure de l'impact territorial ?**

Parce qu'au WIP on aime faire à la sauce WIP ? En quelque sorte, oui !

La raison principale est que, le WIP, comme le veut la dimension tiers-lieux, est ancré dans son **territoire** et a pour ambition de répondre à des enjeux sociaux, économiques et environnementaux qui sont tout à fait **locaux**. Notre volonté était de comprendre comment le WIP apporte sa contribution à des dynamiques territoriales existantes sur le territoire (est ce qu'il permet de limiter les dynamiques négatives ? est ce que le WIP amplifie les dynamiques positives?), et comment le WIP crée de nouvelles dynamiques territoriales qui provoquent également des externalités positives. Par exemple, comment le WIP s'inscrit-il dans un maillage territorial existant en faveur de l'insertion professionnelle pour apporter des ressources complémentaires et amplifier les projets d'insertion ? → Programme Territoires Partagés 100% inclusion, construit autour des acteurs engagés déjà existants sur le territoire (ATIPIIC, cravate solidaire, ...) : le consortium d'acteurs territoriaux et les besoins des participants qu'ils ont identifiés sont au cœur de la stratégie de développement du programme.

On entend par territoire l'ensemble des acteurs et des éléments qui le composent et le structurent, lui donnent du relief et une unité. Dans le cas de l'étude d'impact, il est conçu de manière écosystémique, considérant ainsi comme reliés l'environnement biologique, les habitants,

La deuxième raison majeure est que le WIP ne dispose pas du temps, du recul ni des ressources suffisantes pour réaliser une évaluation d'impact social conséquente. Le WIP n'a pas connu de fonctionnement normal sur une année complète depuis l'inauguration de la Grande Halle, ce qui est un frein à l'évolution stable des projets. De plus, une évaluation d'impact social avec les méthodes développées par les institutions de l'ESS ou des agences d'ingénierie sociale demandent une disponibilité de l'équipe et la mobilisation d'un grand nombre de parties prenantes. Dans le cadre du forum de l'économie sociale et solidaire du 27 mai, j'ai pu rencontrer Mathilde Milot, la fondatrice et directrice de l'association Citémômes à Rouen. L'association en activité depuis 2007 et a connu une

popularité très forte en 2015-2016 au travers de son projet "tricote un sourire" qui lui a donné une renommée internationale. L'association qui ne compte que deux salariées mais plusieurs dizaines de bénévoles s'est fait accompagner par l'ADRESS Normandie pour initier une mesure de son impact social à partir de l'été 2020. L'équipe mobilisée comprenait :

- 10 à 20% du temps de travail ETP des deux salariées de l'association pendant 9 mois
- 40% du temps de travail ETP de 3 étudiantes en master 2 de l'université de Rouen qui ont réalisé leur mémoire sur l'association, pendant 6 mois
- temps et accompagnement d'une conseillère de l'ADRESS
- temps d'entretien de 33 personnes (de 40 minutes à 1h30 d'entretien) parties prenantes autour de l'association.

L'évaluation de l'impact d'une organisation est un important dialogue avec les parties prenantes de la structure qui nécessite la concertation et la mobilisation dès le départ des parties prenantes cœur : l'équipe salariée de l'organisation en tout premier, puis par cercle concentrique : ses fondateur.trices, ses bénéficiaires, ses partenaires, ses proches soutiens (bénévoles, financeurs...), ...

Le WIP ne disposait pas encore suffisamment de recul ni d'assez de ressources pour engager ce genre de démarche. Cependant, nous savions que nous souhaitons parvenir à la formulation d'intentions d'impacts territoriaux.

## **2. Quelles sont les méthodes existantes afin d'évaluer son impact social ou territorial ?**

Une pluralité de méthodes, aucune qui ne soit complètement satisfaisante.

Aujourd'hui, il existe une pluralité de méthodes d'évaluation de l'impact social des entreprises, plus ou moins complexes et très hétérogènes. De grands programmes internationaux tels que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ou l'OCDE développent des méthodes rigoureuses d'évaluation de leurs actions au regard de leurs responsabilités et des moyens mis en œuvre à l'aide d'outil cadre logique. Dans le monde anglo-saxon s'est largement développé l'outil SROI (social return on investment), qui propose de valoriser monétairement l'impact social d'une entreprise. En France, c'est l'agence d'ingénierie du développement de l'économie sociale et solidaire de l'AVISE qui a le plus contribué à la production d'une connaissance et d'outils de mesures appropriables pour évaluer son impact social.

## **3. Quelles sont les ressources existantes pour les organisations atypiques que sont les tiers-lieux pour évaluer leur impact social ?**

*" Cependant, les nombreux référentiels de mesure d'impact proposés par les agences spécialisées ou même par les acteurs de l'ESS (exemple de la [méthode Ashoka](#)) sont peu adaptés pour les lieux hybrides gérés par Plateau Urbain et d'autres acteurs de l'urbanisme transitoire. Ils intègrent souvent trop d'indicateurs liés aux performances économiques, et très peu sur les relations au territoire ou au futur projet urbain. C'est*

*pour cela qu'est née la démarche Commune Mesure : développer une plateforme en ligne pour mesurer l'impact de projets de tiers-lieux. Elle se veut accessible, gratuite et partenariale. Les porteurs de projet peuvent utiliser cet outil afin de mieux comprendre les effets de leur activité en terme économiques, mais surtout sociaux, environnementaux et urbains<sup>3</sup>. "*

Cette citation de Martin Locret, pilotage de la méthode Commune Mesure, rend compte de la difficulté pour les tiers-lieux de réaliser des mesures d'impact avec les outils méthodologiques existant dans le domaine. Les tiers-lieux sont des espaces qui orientent leurs objectifs en fonction du territoire dans lesquels ils s'implantent et qui créent du lien entre les individus. Les notions centrales à étudier ne sont donc pas des indicateurs sur la performance économique mais plutôt des outils d'analyse sur les dimensions territoriales et humaines des effets de l'activité de la structure. Développer sa propre méthode d'analyse a donc bien du sens et son intérêt.

#### Cependant plusieurs outils peuvent être utilisés

- site de l'AVISE pour des définitions et proposition d'outils d'auto-évaluation
- outil Commune Mesure désormais disponible sur leur site
- échange avec des personnes - ressources par retours d'expérience (porteurs de projet qui ont mené une étude d'impact social)
- être accompagné par des structures support du développement de projet en ESS (ADRESS)
- littérature scientifique ou expertise sur le sujet : cf article Emeline Stievenart
- expertise / conseil par des étudiant.e.s dans le secteur ou bien des professionnels des mesures d'impact.

#### **4. Quelle est la méthodologie globale qui est commune ? Quelles sont les grandes étapes incontournables de la mesure d'impact ?**

**Conseils sur la méthodologie générale par Emeline Stievenart lors du forum de l'ESS de Caen la Mer :**

1. se demander qui sont ses parties prenantes : réaliser une cartographie.
2. s'interroger sur les changements que l'on pense avoir sur ces parties prenantes : trouver les questions auxquelles l'on souhaite répondre.

---

<sup>3</sup> "Des tiers-lieux et de leurs impacts", article de Frédérique Triballeau pour Dixit.net 01/06/2021, interview de Martin Locret, pilote de la démarche Commune Mesure

3. faire des hypothèses sur ces changements auxquels l'on pense que l'organisation concourt à court, moyen et long terme : formuler des hypothèses, des postulats de nos impacts.
4. à partir de ces hypothèses, choisir quels effets les plus saillants nous souhaitons analyser de plus près : mettre en œuvre une méthode de questionnement
5. réaliser l'évaluation : outils quantitatifs (statistiques, outils qualitatifs (entretiens), outils monétaires (finances et budgets). Les trois outils sont complémentaires.
6. Produire une synthèse des outils quanti, quali, monétaires.
7. Mettre en place une méthode d'utilisation de cette connaissance : à partir de ces résultats, redéfinir des indicateurs de pilotage pour l'organisation qui lui permettent d'être dans une démarche d'amélioration continue. Par exemple : on sait que c'est avec X participants de X domaines différents, avec telle méthode et à tel type d'événement que l'on arrive à cet impact positif précis → dans le prochain événement du même genre, on va chercher à mettre en place la même qualité, à re-placer les mêmes ingrédients qui ont fait aboutir à cette recette réussie.

Si la phase 1 continue d'être complétée (initiée avec la cartographie des partenaires de chaque projet comme proposé dans le cadre du séminaire d'hiver), les phases 2 et 3 ont été réalisées de manière exhaustive pour le WIP. Nous sommes ainsi préparés pour les phases 4 à 7.

**5. Comment a-t-on fait au WIP ? Quelles ont été les grandes étapes du projet ? Pour chaque étape, vous pouvez retrouver la carte trello correspondante avec un lien vers chaque livrable.**

**étape 1** : recherche et définitions des notions, cadrage de la méthode d'étude

**étape 2** : réalisation d'un benchmarking des mesures d'impact social réalisées par d'autres tiers-lieux, structures de l'ESS ou agences d'ingénierie : la Cité Fertile, les Grands Voisins, Ticket For Change, Maquette Mille Lieux Banque des Territoires, ...

**étape 3** : formuler de premiers postulats et hypothèses sur les impacts escomptés du WIP sur le territoire

**étape 4 - premier bilan** : formulation des intentions d'impact, cartographie des parties prenantes, et diagnostic territorial

**transition** : rencontre avec des personnes ressources dans le cadre du forum de l'économie sociale et solidaire organisé le 27 mai 2021 par la Communauté Urbaine Caen la Mer : rencontre avec l'ADRESS Normandie : association qui aide les entreprises de l'ESS à développer leurs projets et qui partage son expertise

**étape 5 en cours** : accompagnement par l'ADRESS: créer nos propres indicateurs .



Mesurer l'impact territorial du WIP - Bilan de mission - Juillet 2021



## PARTIE III : LES OUTILS D'ANALYSE DÉVELOPPÉS ET NOS PREMIÈRES CONCLUSIONS

### Quels outils d'analyse avons-nous développés et à quelles conclusions sommes-nous arrivés?

Outil d'analyse	Résumé des conclusions	Document complet avec les informations
Méthode de formulation d'hypothèses sur les intentions d'impact territorial	<p>Hypothèses sur les effets du WIP à court et moyen terme</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 : Favoriser la mixité dans notre lieu et dans nos projets</li> <li>2 : Améliorer le bien-être au travail</li> <li>3 : Valoriser un territoire et ses patrimoines</li> <li>4 : Accompagner l'émergence et le développement de projets utiles pour le territoire</li> <li>5 : Agir pour les transitions écologiques</li> <li>6 : Développer le pouvoir d'agir des citoyennes et citoyens sur le territoire</li> <li>7 : Soutenir l'activité et l'emploi au niveau local</li> </ol>	"7 intentions d'impact territorial du WIP"
Benchmark et canva des valeurs ajoutées	<p>Les avantages du WIP par rapport à d'autres structures du territoire qui ont une activité au moins en commun avec le WIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>démarcations avantageuses</b> : transversalité ; mixité des publics ; s'attacher à créer du lien avec le territoire ; valorisation du patrimoine ; projet culturel ancré dans un réseau d'acteurs ; projet coopératif ; agir en faveur des transitions écologiques à l'échelle locale et dans la gestion de son site / environnement</li> <li>- <b>points d'amélioration</b> : accessibilité du lieu ; systématisation des retours client ; convivialité entre les résidents ; vivacité des extérieurs, engager les visiteurs dans le lien avec l'environnement du WIP</li> </ul>	Benchmark WIP et canva des valeurs ajoutées
Cartographie des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la mesure d'impact est un dialogue profond avec l'ensemble des parties prenantes de la structure, ce qui nécessite de bien les identifier et de savoir les mobiliser</li> <li>- chronophage pour l'équipe mais nécessaire</li> </ul>	Diagnostic et cartographie disponibles dans le deuxième livrable mesure d'impact

	- cartographie encore en cours de montage, à compléter	version longue
Diagnostic territorial	Potentiel de vie au WIP, un lien avec les habitants à dynamiser, grande possibilité de synergies entre le projet grâce à une stratégie efficace de maillage territorial avec les partenaires.	Diagnostic et cartographie disponibles dans le deuxième livrable mesure d'impact version longue

### Des réalisations concrètes déjà réalisées sur lesquelles s'appuyer

À la suite du forum de l'économie sociale et solidaire du 27 mai, voici le retour que les professionnels ont pu nous faire sur notre travail :

- il est nécessaire sur la question qui a été formulée et de la présenter aux parties prenantes : s'agit-il de l'impact ou de l'ancrage territorial ?
- questionnaires et entretiens sont incontournables
- constat que des ressources gratuites sont effectivement disponibles pour accompagner cette étude : les solliciter (accompagnement par l'ADRESS par exemple)
- deux démarches qui sont de bonnes augures et qui peuvent être approfondies :
  1. les 7 intentions d'impact : mobiliser l'équipe pour une réflexion autour de ces intentions
  2. s'appuyer sur la cartographie des parties prenantes pour développer une stratégie orientée sur les fonctions impactantes du WIP et ses ressources.

## PARTIE IV : SUITE ENVISAGÉE DU TRAVAIL ET POINTS DE VIGILANCE

### Quelle est la suite et quels sont les points de vigilance ?

- **la suite envisagée**
  - contribuer au panorama des tiers-lieux avec l'outil commune mesure
  - accompagnement par l'ADRESS pour développer nos propres indicateurs, interroger nos parties prenantes et potentiellement initier un groupe de travail dans les tiers-lieux
  - réaliser des questionnaires et entretiens sont à réaliser, incontournables. quelques verbatims déjà issus d'échanges avec les partenaires, des micro trottoirs et des archives du WIP.
- **une démarche qui impose une certaine disponibilité de l'équipe**

De par mes échanges avec plusieurs professionnels, j'ai compris que les évaluations d'impact sont des démarches qui interrogent en profondeur la stratégie et le fonctionnement d'une structure. Elles nécessitent de mobiliser plusieurs parties prenantes autour de la structure. pour cette raison, je pense que le WIP devrait effectuer une nouvelle évaluation d'impact

plus complète, faisant l'objet d'un accompagnement, s'appuyant sur les apprentissages réalisés dans le cadre de ma mission, et une fois que le développement du WIP tel qu'enlanché aujourd'hui est parvenu à un niveau stable, avec un modèle économique stabilisé. Je pense que cela serait possible d'ici 1 an et demi à 2 ans, après 4 ans d'activité.

### **Bibliographie et pour aller plus loin**

- "Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère" STIEVENART Emeline, PACHE Anne-Claire, Revue internationale de l'économie sociale, n°331, 2014 : [http://www.recma.org/sites/default/files/recma331\\_076092.pdf](http://www.recma.org/sites/default/files/recma331_076092.pdf)
- Centre de ressources nationales sur l'évaluation de l'impact social de l'AVISE : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social>
- Outil d'évaluation / panorama de l'impact social des tiers-lieux qui vient de paraître (inscription du WIP en cours) : <https://communemesure.fr/>
- "Des tiers-lieux et de leurs impacts", article de Frédérique Triballeau pour Dixit.net 01/06/2021, interview de Martin Locret, pilote de la démarche Commune Mesure : <https://dixit.net/commune-mesure/>
- Site de Commune Mesure pour l'inscription d'un tiers-lieu : <https://communemesure.fr/>
- Maquette "Mille Lieux : objectiver l'impact des tiers-lieux sur leurs territoires" : avril 2019 : la Banque des Territoires, Partenaire du Lab Chronos & Ouishare, avec le soutien de l'Ademe, Transdev et Arp-Astrance : <https://www.banquedesterritoires.fr/etude-mille-lieux-objectiver-limpact-des-tiers-lieux-sur-les-territoires>