

# MESURER

l'impact social &  
l'ancrage territorial  
des entreprises



Les points de vue exprimés dans ce rapport sont issus d'un travail collectif. Ils ne reflètent pas nécessairement les opinions de chaque membre du groupe de travail.

**Responsable de la publication :**

Tony Bernard

**Auteurs :**

Timothée Duverger  
Louis Raynaud de Lage  
Tony Bernard  
Elise Leclerc  
Justine Journaix  
Mélissa Aksil  
Anaïs Beji  
Clara Cohade

**Conception graphique :**

Napalm

**Icones, photos :**

Freepik, Flaticon, Svcgrepo

Publié en janvier 2024

**IMPACT TANK**

15 rue de la Fontaine au roi  
75011 Paris

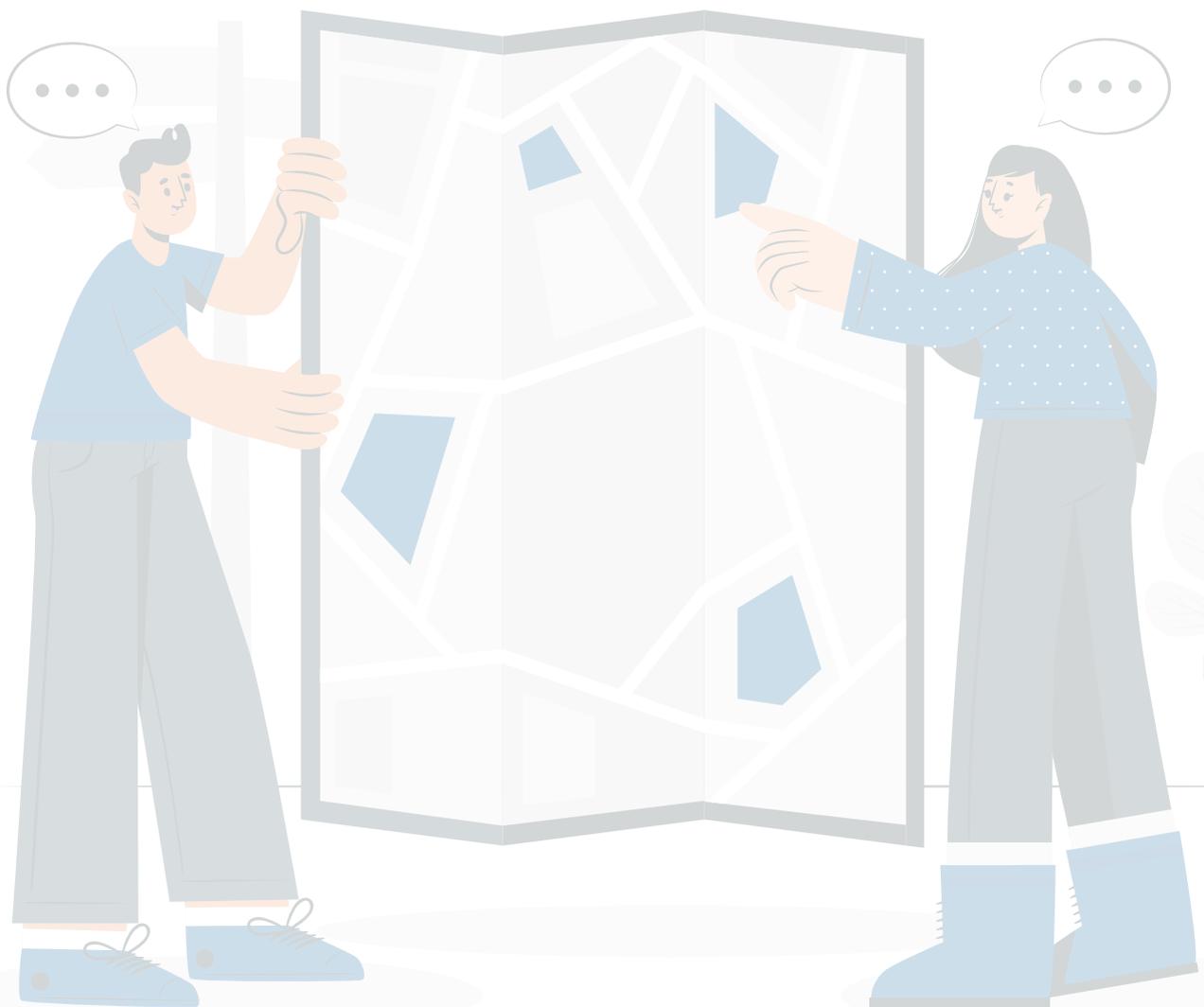
**Contact :** [contact@impact-tank.org](mailto:contact@impact-tank.org)

**En partenariat avec :**



# MESURER

l'impact social &  
l'ancrage territorial  
des entreprises



# Sommaire

Éditos ..... 6

IMPACT TANK & Groupe SOS..... 8

Contributeurs ..... 10

Introduction ..... 13

- 1. Mondialisation et ancrage territorial ..... 14
- 2. Croissance et contraintes ..... 16
- 3. Vers une transition juste des territoires ..... 17

Partie 1 -  
Les territoires,  
terrains d'action d'une transition juste ..... 19

- 1. Connaître et comprendre les territoires et leurs enjeux ..... 20
- 2. Une transition juste : s'occuper des hommes et de la nature ..... 46
- 3. Œuvrer dans les territoires pour une transition juste ..... 61

Partie 2 -  
Recensement des  
initiatives prometteuses en faveur de  
l'engagement territorial des entreprises ..... 80

- 1. Méthode de recensement et de qualification ..... 82
- 2. Panorama des initiatives recensées..... 84
- 3. Liste des initiatives ..... 92
- 4. Présentation des 6 initiatives sélectionnées ..... 130

## Partie 3 - Présentation du référentiel d'indicateurs et recommandations pour renforcer la mesure de l'impact.....140

- 1. Mesure d'impact social et ancrage territorial :  
rappel des définitions, enjeux et principes ..... 142
- 2. Référentiel commun d'indicateurs d'impact social,  
de quoi parle-t-on ? ..... 146
- 3. Engagement des entreprises dans les territoires :  
point sur les référentiels existants ..... 148
- 4. Conseils pratiques pour entamer une  
démarche d'évaluation d'impact social ..... 155
- 5. Quels indicateurs pour évaluer l'impact social de  
l'engagement d'une entreprise sur un territoire ?..... 165
- 6. Prise en main du référentiel ..... 193
- 7. Une culture d'impact à portée de tous ..... 194

## Partie 4 - Recommandations pour la mise en œuvre de l'engagement territorial des entreprises.....195

- 1. Guide pratique..... 196
- 2. Recommandations d'actions publiques en faveur de  
l'engagement territorial des entreprises..... 203
- 3. Recommandations générales pour accompagner l'entrepreneuriat engagé..... 219

## Conclusion.....232

## Annexes.....234

- ANNEXE 1. Présentation du groupe de travail et de la méthode :  
explorer l'engagement territorial des entreprises à travers  
la mesure d'impact ..... 235
- ANNEXE 2. Fiche impact ..... 240
- ANNEXE 3. Glossaire..... 241
- ANNEXE 4. Liste des principales personnes auditionnées..... 245
- ANNEXE 5. Références bibliographiques ..... 246

# Éditos

## Agnès Audier, Présidente de l'IMPACT TANK et Tony Bernard, Directeur général de l'IMPACT TANK

Depuis janvier, la directive européenne CSRD permet aux entreprises d'être progressivement plus transparentes sur leurs impacts sociaux et environnementaux. Basée sur la double-matérialité, cette approche européenne doit aussi s'incarner dans le rapport des entreprises à leurs territoires.

En effet, les entreprises doivent s'intégrer dans le tissu local, devenir des actrices à part entière du territoire et de sa gouvernance, impulser des coopérations multi-acteurs. Cet ancrage territorial est devenu pressant, tant les territoires sont traversés par la crise environnementale, la raréfaction des matières premières et la hausse de leur coût, l'augmentation des inégalités, et la transformation des relations entre villes et campagnes, métropoles et périphéries. Il est aussi l'une des conditions de la génération d'impact social dans les territoires. C'est l'une des conclusions de notre travail. Plus l'entreprise capitalise sur les spécificités locales, plus elle contribue à la revitalisation des territoires, plus elle est source de performance sociale.

Si l'ancrage des entreprises est une première étape vers l'impact, il joue aussi sur l'attractivité et représente, pour France Stratégie (2023), un élément clé de la performance globale de celles-ci. L'impact social et l'ancrage territorial des entreprises peuvent ainsi amener à redéfinir la notion d'attractivité (globale) d'un territoire, en comptabilisant l'impact de ses entreprises, et en tenant compte des différents processus d'intermédiation entre acteurs locaux, de gouvernance et d'innovation territoriale.

Cette nouvelle vision de l'attractivité et de la performance est compatible avec l'appel des citoyens et des scientifiques à une transition juste, accessible à toutes les catégories de populations, qui porte en elle les enjeux de transition écologique, comme de justice sociale. L'adaptation des modes de vie est le fruit d'un effort inégal entre les individus, dont les comportements sont contraints par leurs ressources économiques et matérielles. Les inégalités sociales qui se jouent pour l'accès aux espaces, aux équipements et aux services, ou encore à l'emploi, renforce la résistance des populations aux changements de comportement et à la transition écologique. Il est donc temps de rendre désirable le changement.

Le présent rapport incite à la mesure d'impact pour plus de transparence et l'amélioration des actions. Il propose un référentiel d'indicateurs de mesure d'impact social communs aux entreprises qui agissent dans les territoires, et qui adressent de nombreux défis : mobilité, cohésion sociale, inclusion, accès à l'emploi et à l'éducation, aide à la transition écologique et à la pérennisation des activités, accès au logement, à la santé et à la prévention, à une alimentation durable, ou encore lutte contre les fractures numériques. Ces indicateurs peuvent être mobilisés par les acteurs publics et privés, pour suivre leurs progrès en matière de soutien à l'attractivité sociale et économique des territoires.

Il inclut un guide pratique à destination des entreprises pour développer de nouvelles coopérations avec les acteurs des territoires et faire évoluer leur impact. Il formule aussi des recommandations à destination des pouvoirs publics pour faire évoluer le cadre institutionnel et politique en vue de faciliter l'ancrage local et l'impact social des entreprises et leur capacité à répondre aux défis des territoires. Il est enfin le fruit de rencontres, d'échanges, de travaux collectifs, d'entretiens et de partages d'expertise avec le monde universitaire.





## **Elise Leclerc,** **Directrice du Laboratoire E&MISE de l'ESSEC**

Au moment où les inégalités géographiques, économiques et sociales se creusent et où les communautés se révèlent de plus en plus vulnérables aux enjeux de 'transition juste', l'implication des entreprises dans les territoires où elles sont implantées est primordiale pour répondre aux besoins de ces derniers.

L'ancrage des entreprises à travers des actions ciblées au service des parties prenantes du territoire est une condition nécessaire à la création d'impact social pour les habitants et les organisations. Les approches d'évaluation d'impact social ont été historiquement développées par les organisations, privées et publiques, œuvrant pour l'intérêt général. De leur côté, les entreprises dites 'classiques', à but lucratif, sont nombreuses à mener des actions d'intérêt général sur leurs territoires, mais mesurent rarement leurs impacts. Toutefois, l'impulsion à plus de mesure est en marche, depuis les nouvelles législations européennes (CSRD, 2023) et françaises (Loi Pacte, 2019), à travers le concept de double matérialité ou matérialité d'impact.

Ce groupe de travail sur les entreprises et leurs actions au service des territoires a été une excellente opportunité pour le Laboratoire E&MISE de l'ESSEC de collaborer avec l'IMPACT TANK et prolonger nos travaux sur l'évaluation d'impact des organisations quel que soit leur modèle économique, ainsi que d'approfondir le sujet de l'intersection entre les notions d'ancrage territorial et d'impact social.

Le référentiel de mesure d'impact territorial conçu grâce aux échanges avec les entreprises partenaires est une première étape vers l'amorçage d'une dynamique d'expérimentation, puis d'adoption de nouvelles démarches de mesure d'impact par les entreprises françaises, au service des territoires et de leurs parties prenantes.

# IMPACT TANK

Lancé en octobre 2020 à l'initiative du **GROUPE SOS**, d'autres acteurs de l'ESS et de quatre universités (**Sciences-Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine**), l'**IMPACT TANK** est le premier **think-and-do-tank** européen dédié aux initiatives et à l'économie à impact positif. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses et rassembler l'ensemble des acteurs et actrices engagés au service d'une économie plus inclusive et plus durable.



## Une référence de la recherche académique et de l'expertise sur la mesure d'impact

L'IMPACT TANK s'appuie sur un réseau d'experts et de chercheurs de haut niveau, à travers des groupes de travail thématiques, pour :

- > Recenser des initiatives partout sur le territoire et mesurer rigoureusement leurs impacts pour faire émerger des solutions et les expérimenter,
- > Construire des référentiels d'indicateurs partagés de mesure d'impact pour chaque enjeu social,
- > Bâtir des recommandations concrètes afin d'inspirer l'action publique et privée,
- > Fédérer et mobiliser les acteurs issus de la recherche, des entreprises, du monde associatif et du secteur public, autour d'enjeux communs pour valoriser ses recommandations.



## Un acteur de plaidoyer et l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics

L'IMPACT TANK fédère les acteurs de terrain et de l'Économie Sociale et Solidaire, les entreprises, les associations et les entrepreneurs sociaux, afin d'interpeler les décideurs publics autour de ses rapports de recommandations et notes d'analyse, ainsi que mobiliser l'opinion publique à travers la publication d'études et de tribunes dans les médias, l'organisation d'évènements et de rencontres publiques.



## Un site d'information pour valoriser la culture de l'impact

L'IMPACT TANK est aussi un site d'information en ligne qui diffuse la culture de l'impact à travers des interviews, des portraits d'acteurs et actrices engagés, des reportages et des podcasts. De plus, l'initiative du Mur des Solutions permet d'identifier des actions portées par des acteurs partout sur le territoire, et sélectionner les plus prometteuses sur la base de leurs évaluations d'impact.

# GroupesOS

Le **Groupe SOS** est un groupe associatif, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, leader européen de l'entrepreneuriat social. Il regroupe **750 établissements et services, associations et entreprises sociales**, qui entreprennent au profit **des personnes en situation de vulnérabilité, des générations futures et des territoires.**

Depuis sa création en 1984, lors des années sida, le Groupe SOS **combat** toutes les exclusions, **agit** pour l'accès de toutes et tous à l'essentiel, et **innove** face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

**Non-lucratif, sans actionnaire**, les actions du Groupe SOS et de ses 22.000 personnes employées ont un impact en France et dans plus de 50 pays dans le monde, auprès de 2 millions de bénéficiaires.

**Le Groupe SOS est au cœur des réflexions sur la mesure d'impact** en France et à l'international, aux côtés des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, du secteur privé, et des pouvoirs publics. C'est à ce titre, et à l'occasion de ses 35 ans, qu'il a décidé de **s'associer au monde universitaire pour lancer l'IMPACT TANK**, qui est une association du Groupe SOS.



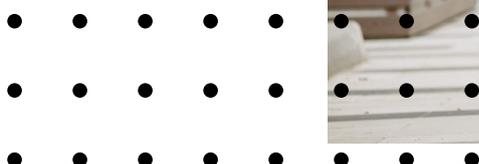
Freepik.com



Bearfotos Freepik.com



Prostooleh/Freepik.com



# Contributeurs

## Timothée Duverger, rapporteur du groupe de travail

Timothée Duverger est ingénieur de recherche, responsable de deux Masters en formation initiale et continue sur l'économie sociale et solidaire (ESS) à Sciences Po Bordeaux, ainsi que de la Chaire Territoires de l'ESS (TerrESS) où il développe notamment des travaux de recherche sur la responsabilité territoriale des entreprises. Chercheur au Centre Émile Durkheim (UMR 5116), il s'intéresse aux dynamiques d'institutionnalisation de l'ESS, ainsi qu'aux expérimentations locales et au changement institutionnel.



Il a publié plusieurs dizaines d'articles scientifiques et une douzaine d'ouvrages, dont *Utopies locales : les solutions écologiques et solidaires de demain* (Les Petits Matins, 2021) et *L'économie sociale et solidaire* (La découverte, 2023).

Membre de nombreuses instances scientifiques et travaillant en lien étroit avec les acteurs socio-économiques et institutionnels, il préside le Conseil d'orientation du CIRIEC-France, l'Observatoire des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) et co-anime le groupe de recherche sur les politiques locales d'ESS du Global Social Economy Forum (GSEF). Il est également membre du Conseil supérieur de l'ESS comme personnalité qualifiée.

Engagé dans le monde des idées, il codirige l'Observatoire de l'Expérimentation et de l'Innovation Locales (ŒIL) de la Fondation Jean-Jaurès, où il développe des propositions en faveur par exemple d'un revenu d'autonomie, d'une garantie d'emploi ou d'une transformation de l'entreprise, et a une chronique dans le magazine *Alternatives économiques*.



**Louis Raynaud de Lage,  
Impact Manager, Bartle,  
expert auprès de l'IMPACT TANK**

Louis Raynaud de Lage est diplômé de l'ESSEC avec une spécialisation en entrepreneuriat social. Il travaille depuis près de 10 ans sur des sujets liés à l'innovation sociale : égalité des chances, inclusion des publics fragiles, lutte contre la pauvreté, santé mentale, grand âge, ancrage territorial...

Il possède une expertise spécifique des questions d'évaluation d'impact social et environnemental avec une cinquantaine de projets accompagnés dans la mesure, la valorisation et le pilotage de leurs impacts, dans une démarche de conseil, voire de recherche-action.

Il travaille actuellement pour le cabinet Bartle pour lequel il mène des réflexions sur l'impact social et l'empreinte environnementale des entreprises. Il travaille également sur les sujets liés à la stratégie RSE et au reporting extra-financier (CSRD).

Il est ou a été impliqué dans plusieurs groupes de travail liés à l'impact : Institut de la Finance durable, Social Value France, Convergences ainsi que dans plusieurs associations œuvrant auprès de personnes en situation de handicap ou en grande précarité.

# Contributeurs

## **Tony Bernard, Directeur général de l'IMPACT TANK**

Directeur général de l'IMPACT TANK, Tony Bernard a travaillé de nombreuses années dans l'économie à impact en Europe et en Afrique, et a été enseignant en droit et sciences politiques à l'Université, et intervenant à Sciences Po et l'École normale Supérieure.



Il a dirigé plusieurs programmes internationaux dans le domaine de l'inclusion sociale et économique, et a collaboré avec de nombreux chercheurs et décideurs en vue de structurer des écosystèmes favorables à l'innovation sociale dans une vingtaine de pays.

Il a également travaillé sur les enjeux de l'entrepreneuriat social et de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises entre l'Europe et l'Afrique, lorsqu'il occupait les fonctions de Secrétaire général du Conseil présidentiel pour l'Afrique à l'origine de nombreuses propositions d'actions en faveur du renouvellement de la relation entre la France et les pays d'Afrique.

Il est membre de nombreuses instances de recherche et plaidoyer où il travaille sur l'impact social, le recrutement inclusif, la diversité et l'égalité des chances.

# Intro

- 1. Mondialisation et ancrage territorial
- 2. Croissance et contraintes
- 3. Vers une transition juste des territoires

# Introduction

Si l'on considère que la vocation première des entreprises est le profit, le territoire ne devrait-il pas être au service de l'entreprise ? L'attractivité d'un territoire dépend en effet en grande partie de son dynamisme économique. Le territoire aurait alors pour rôle de fournir à l'entreprise les ressources humaines et matérielles dont elle a besoin. Cependant, si elle a besoin de telles ressources, l'entreprise est aussi dépendante du territoire, du bassin d'emploi dans lequel elle recrute des profils pertinents, de la zone de chalandise dans laquelle elle opère, des réglementations qui régissent le lieu d'implantation de son siège social et de ses établissements. Et même si elle agit dans un contexte global, elle est dépendante des acteurs de sa chaîne de valeur, de ressources énergétiques et de matières premières. Ainsi, **le territoire est dépendant des entreprises pour rayonner, mais les entreprises sont dépendantes du territoire pour exister.**

## 1. MONDIALISATION ET ANCRAGE TERRITORIAL

La globalisation peut donner l'impression que les entreprises (multinationales notamment) n'agissent plus sur un seul territoire, mais bien à l'échelle planétaire. Certains auteurs parlent alors de **territoires de la mondialisation**<sup>1</sup>, des espaces hyperconnectés dans le système-monde. En même temps, chaque lieu de présence de collaborateurs, mais aussi de clients ou fournisseurs, appelle un **ancrage territorial** pour pérenniser les activités. Jean-Benoît Zimmermann définit les entreprises « nomades » et les entreprises « ancrées »<sup>2</sup>. Les entreprises nomades ne se fixent pas de limite géographique, elles cherchent la flexibilité organisationnelle et privilégient le profit à court terme et la réduction des coûts<sup>3</sup>. Cette approche compromet l'avenir des territoires, la consommation locale des ménages comme des entreprises, en segmentant la production, en réorganisant les relations de travail de façon moins contraignante (filialisation, externalisation, recours aux contrats précaires, etc.) et en limitant la participation des entreprises aux charges communes<sup>4</sup>.

Pour Jean-Benoît Zimmermann, l'ancrage « naît quand l'organisation territoriale (proximité géographique) s'avère capable de générer des effets de proximité organisationnelle et institutionnelle fondés sur l'interaction et la coopération entre unités dans une même proximité »<sup>5</sup>. L'ancrage territorial des entreprises peut valoriser les ressources locales, non redéployables,

attirant de nouvelles entreprises dans les territoires, freinant le départ des anciennes et contribuant à la création de nouvelles. Les entreprises peuvent favoriser les innovations (économiques, sociales, technologiques), fournir des moyens aux pouvoirs locaux et participer à l'animation et à la vie publique des territoires<sup>6</sup>. L'ancrage des entreprises joue ainsi sur l'attractivité et représente, pour France Stratégie (2023), un élément clé la performance globale des entreprises. Le *Livre Blanc de la Responsabilité Territoriale des Entreprises* (RTE), issu des travaux de la Chaire TerrESS en 2022, souligne également que l'ancrage permet d'insérer l'entreprise dans les dynamiques du territoire en lui offrant un réseau territorial d'acteurs (dans un écosystème transversal : économique, social, culturel, sportif...), de développer des coopérations y compris avec les habitants ou encore de renforcer leur sentiment d'appartenance ainsi que le lien social.

Alors que le développement économique local a été marqué ces dernières décennies par *La mythologie CAME - compétitivité, attractivité, métropolisation, excellence*<sup>7</sup>, un référentiel de l'attractivité reposant sur l'innovation technologique dans un monde globalisé, les métropoles ont concentré les activités et les emplois à forte valeur ajoutée au détriment d'un aménagement du territoire plus équilibré. Cette mythologie alimente en retour des réactions

1. Brédif, H., & Simon, L. (2021). *Biodiversité et stratégie : des équilibres dynamiques*. Quae.

2. Zimmermann\*, J. B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'IREs*, (1), 21-36.

3. Colletis, G., Gilly, J. P., Pecqueur, B., Perrat, J., & Zimmermann, J. B. (1997). Firms et territoires : entre nomadisme et ancrage. *Espaces et sociétés*, (9), 115-138.

4. France Stratégie, Valade, H., Bonnet, P., & Sergent, B. (2018). *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*. Avis de la Plateforme RSE. [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018\\_07\\_12\\_-\\_rse-vers\\_une\\_responsabilite\\_territoriale\\_des\\_entreprises\\_finalweb.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018_07_12_-_rse-vers_une_responsabilite_territoriale_des_entreprises_finalweb.pdf)

5. Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, 184(4), 105-118.

6. Filippi, M. (2022). *La Responsabilité Territoriale des Entreprises*. Le Bord de l'eau.

7. Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2018). *La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) : Comment s'en désintoxiquer ?*



hostiles, qui contribuent à la renforcer. Il en va ainsi du concept de « France périphérique »<sup>8</sup> selon lequel les métropoles concentrent des élites imposant une double domination, à la fois économique et culturelle, sur les territoires périphériques. Outre que cette notion de « périphérie » engendre une représentation négative des territoires concernés, elle ne restitue pas la réalité de la diversité et des dynamiques de développement économique local. Elle néglige également le fait que si les métropoles concentrent les richesses, elles concentrent également la pauvreté, qui est par exemple deux fois supérieure dans le centre des agglomérations (20,7%) que dans les couronnes périurbaines (10,6%), pouvant même dépasser 40% dans certains quartiers où se situe l'habitat social<sup>9</sup>.

Cela amène une redéfinition des relations ville-campagne à travers une reconnexion spatiale des fonctions de consommation et de production. En effet, si la pandémie de Covid-19 n'a pas eu pour conséquence un exode urbain, la dynamique plus ancienne en faveur d'un regain d'attractivité des espaces ruraux à proximité des aires d'attraction s'est poursuivie. Ce sont toutefois les villes moyennes qui tirent le meilleur parti de ces reconfigurations territoriales, profitant des nouvelles aspirations résidentielles, de l'essor du télétravail comme de la multiplication des tiers-lieux<sup>10</sup>...

Les métropoles elles-mêmes connaissent un changement de référentiel d'attractivité et de performance, comme le souligne l'agence EY, connue pour son baromètre de l'attractivité : « Certaines métropoles bâtissent progressivement un modèle de développement urbain dépassant le seul indicateur de la croissance économique. Cette approche correspond aux nouvelles aspirations : atténuer la densité, améliorer la qualité de vie, réinventer les logiques d'espaces pour maintenir un lien social puissant, encourager le dynamisme et la créativité et accélérer les transitions environnementales et sociétales »<sup>11</sup>. Les métropoles sont ainsi appelées à devenir viables (innovation, performance économique), vivables (gestion durable des ressources, décarbonation de l'économie et des mobilités) et vivantes (bien-vivre, vivre-ensemble, soutien aux personnes fragiles). Cela les amène également à redéfinir leurs rapports avec les territoires proches, avec lesquels les processus de co-développement sont renforcés.

Ces signaux faibles doivent encourager les entreprises à renforcer leurs stratégies d'ancrage territorial en lien étroit avec leur engagement sociétal. Un écueil serait de ne concevoir cet engagement qu'à un niveau centralisé, alors que le sentiment d'utilité au travail passe principalement par l'activation du lien social. La tendance en faveur d'une « reconnexion résidentiale-productive »<sup>12</sup> plaide pour une conception renouvelée du territoire, auquel il est possible de recourir non seulement comme un bassin d'emplois, mais aussi comme un territoire de projets où développer des actions concrètes en coopérant avec l'ensemble des parties prenantes.

8. Guilly, C. (2014). *La France périphérique*. Éditions Flammarion.

9. Observatoire des inégalités. (2022). *Les pauvres vivent principalement dans les grandes villes*. <https://www.inegalites.fr/Les-pauvres-vivent-principalement-dans-les-grandes-villes>

10. Acadie & Talandier, M. (2023). *Étude sur la diversité des ruralités « Typologies et trajectoires des territoires »*.

11. EY. (2020). *Baromètre de l'attractivité*.

12. Acadie & Talandier, M. *op. cit.*

## 2. CROISSANCE ET CONTRAINTES

La crise environnementale, la raréfaction des matières premières et la hausse de leur coût, la dépendance aux énergies fossiles, la hausse des inégalités et la question du pouvoir d'achat lié à l'inflation, imposent à l'entreprise d'intégrer la question de sa responsabilité sociale et environnementale au cœur de ses activités et donc de penser les impacts qu'elle peut avoir sur ses territoires d'implantation. On parle de **responsabilité territoriale des entreprises**<sup>13</sup>.

Ces différentes tensions sont accentuées par la **pression des parties prenantes** sur l'entreprise.

Pressions liées aux **collaborateurs** d'abord et notamment au **recrutement**. La Dares (2022) constatait ainsi qu'en 2021, la part des entreprises faisant face à des difficultés de recrutement avait atteint son plus haut niveau depuis dix ans. L'enquête *Offre d'emploi et de recrutement* (OFER) souligne que le facteur le plus fréquemment évoqué est l'inadéquation entre les profils des candidats et les attentes des employeurs, ce qui correspond au manque d'expérience, de formation ou de motivation. L'enquête *Besoins en main-d'œuvre* (BMO) de Pôle emploi y ajoute, du point de vue des candidats, des freins liés à la pénibilité du travail, à la qualité de l'emploi, à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, au niveau de rémunération et à la distance entre le travail et le domicile<sup>14</sup>.

France Stratégie (2022)<sup>15</sup> précise que les zones rurales sont les plus touchées par les difficultés de recrutement. Plus la densité de population baisse dans les zones d'emploi, plus le recrutement est sous tension, ce qui est accentué pour les petites et moyennes entreprises. Certains métiers sont davantage concernés, à l'instar des métiers qualifiés de l'industrie ou de la construction, de la réparation automobile, des professions médicales, des aides à domicile et de l'informatique.

Dans le prolongement du sujet du recrutement se situe la recherche de **sens au travail**. Il s'agit bien sûr d'abord d'avoir le sentiment d'accomplir une activité utile pour la société. Le score individuel de sens au travail élaboré par la Dares<sup>16</sup> rend compte du fait que les métiers les plus riches en sens sont ceux qui sont en relation avec le public, ceux-là même qui se sont révélés « essentiels » pendant la pandémie. On y retrouve ainsi les assistantes maternelles, les métiers du care (aides à domicile, aides-soignantes, médecins...), les enseignants et les formateurs ou encore les professionnels de l'action sociale et de l'orientation. La mission seule ne suffit cependant pas à donner sens au travail. Encore faut-il que le travail concret soit en cohérence avec les valeurs affichées. C'est ce qui explique par exemple que les infirmières et infirmiers, dont les actes sont de plus en plus soumis à un management par les chiffres, ne figurent pas en tête des métiers qui ont le plus de sens. Enfin, le sens au travail repose sur le développement des compétences et de la créativité des salariés, qui a pour préalable une organisation du travail favorisant leur autonomie.

Les difficultés de recrutement sont certes un risque pour les entreprises, mais elles constituent aussi une opportunité de s'engager. Les nouvelles aspirations des salariés peuvent donc trouver un débouché dans l'engagement sociétal et territorial des entreprises.

La pression sur les entreprises vient enfin de la société civile et notamment de mouvements citoyens, associations militantes, ONG et think tanks qui ont pris une place considérable dans le jeu des politiques mais aussi de l'économie ces vingt dernières années<sup>17</sup>. Par exemple, le travail mené par un acteur comme le World Wildlife Fund (WWF), sur les sujets liés à la biodiversité et au climat, a positionné l'organisation comme un partenaire essentiel des entreprises pour assurer leur transition<sup>18</sup>.

13. Filippi M., *op. cit.*

14. France Stratégie, Bezy, B., Bruneau, C. Crofils, C., Lavenant, E., Mavridis, D. (2022). *Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ?* (Document de travail n°2022-04). France Stratégie. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/expliquer-difficultes-de-recrutement-anticipees-entreprises>

15. *Ibid.*

16. Coutrot, T., & Perez, C. (2021). *Quand le travail perd son sens*. Dares, Document d'études, Paris. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quand-le-travail-perd-son-sens>

17. Chartier, D., & Ollitrault, S. (2013). Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non identifiés ? *Représenter la nature ? ONG et biodiversité*.

18. Collard, F. (2021). Les COP sur les changements climatiques. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, (1), 5-68.

### 3. VERS UNE TRANSITION JUSTE DES TERRITOIRES

La résolution de ces différentes tensions se trouve dans la capacité à mener une transition juste à l'échelle des territoires. Cette question de la transition juste, l'Organisation internationale du Travail (OIT) la définit comme le fait de « rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté ». Il s'agit de tendre vers une économie décarbonée, attentive à la régénération des écosystèmes, à un usage sobre des ressources naturelles, s'appuyant sur des énergies renouvelables, mettant la préservation du vivant, le bien-être et la dignité humaine, au-dessus du profit. Les efforts environnementaux nécessaires à la survie de l'humanité à long terme ne peuvent être pris au détriment des besoins élémentaires des individus à court terme. Ainsi, stopper des activités fortement émettrices en CO<sub>2</sub> ne peut se faire sans penser l'accompagnement et la reconversion des personnes qui perdraient leur emploi.

À l'échelle des territoires, l'entreprise est un acteur de référence de la transition juste. Que ce soit au travers de la pression réglementaire ou des injonctions de leurs parties prenantes, les entreprises sont amenées à développer une véritable politique de responsabilité sociétale de l'entreprise<sup>19</sup>. Elles le font cependant avec des degrés de maturité et d'engagement divers.

Certaines entreprises considèrent l'impact comme finalité. On parle alors **d'entreprise à impact, d'entreprise sociale, d'entreprise régénérative ou contributive**. Ces acteurs adressent des besoins sociaux de bénéficiaires ou des défis environnementaux spécifiques, définissent une vision, une mission, une théorie du changement et mettent en œuvre une évaluation de leur impact qui leur sert de boussole. Elles doivent s'assurer une viabilité économique mais développent une lucrativité limitée qu'elles peuvent inscrire dans leurs statuts juridiques voire s'inscrire dans l'Économie Sociale et Solidaire qui, par la Loi Hamon de 2014 s'est ouverte aux entreprises commerciales<sup>20</sup>.

Certaines entreprises, à finalité commerciale, choisissent de manière volontaire de développer une **raison d'être** et intègrent dans leurs statuts leur responsabilité, à l'instar des sociétés à mission introduites par la Loi Pacte de 2019<sup>21</sup> et des structures certifiées B-Corp. Elles poursuivent leur développement tout en cherchant à minimiser leurs externalités négatives et maximiser leurs externalités positives.

La plupart des entreprises, de grande et moyenne tailles, est contrainte par la réglementation de s'outiller sur la RSE. 11 000 entreprises européennes sont aujourd'hui contraintes de reporter sur des indicateurs extra-financiers via la NFRD<sup>22</sup>, transposée en droit français par la DPEF. La réglementation européenne CSRD<sup>23</sup> va progressivement imposer un nouveau cadre plus exigeant à 50 000 entreprises européennes dont 8 000 entreprises en France et une réflexion sur leur double-matérialité. Celle-ci repose sur deux notions :

- > **La matérialité financière**, c'est-à-dire les impacts qui peuvent affecter de manière significative la performance financière de l'organisation.
- > **La matérialité d'impact**, c'est-à-dire les impacts de l'organisation sur l'environnement et la société, même s'ils n'ont pas d'effet direct sur la performance financière.

La double-matérialité illustre ainsi parfaitement la logique que nous voulons développer dans le présent rapport : **les entreprises et les territoires sont interdépendants**. Les premières ont besoin des seconds pour développer leurs activités et les pérenniser. Les seconds ont besoin des entreprises pour être attractifs. Surtout, les entreprises n'existent pas par elles-mêmes, comme des entités autonomes, hors du réel. Il est compliqué pour une entreprise d'afficher des profits records si ses parties prenantes n'accèdent pas au partage de la valeur créée et si les écosystèmes dans lesquels elle est implantée sont détruits.

19. Lamure E., et Le Nay J. (25 juin 2020). *Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : une exemplarité à mieux encourager*. (Sénat, rapport d'information n°572). <https://www.senat.fr/rap/r19-572/r19-572.html>

20. Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire.

21. Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

22. Directive 2014/95/EU of the European parliament and of the council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups.

23. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC, and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance).



Le mécénat est un autre levier pouvant concourir à l'engagement territorial des entreprises. Lucile Manoury (2019, 2021) précise que la philanthropie stratégique de territoire « se pense, s'organise, en fonction des caractéristiques particulières du territoire »<sup>24</sup>, notamment de son système d'acteurs. Cette philanthropie peut être financière et/ou extra-financière, elle s'appuie sur le dialogue des entreprises et de leurs salariés avec les acteurs du territoire, elle contribue à créer de nouvelles formes de coordination et restaurer la confiance des acteurs politiques, institutionnels et professionnels qui accompagnent des projets territoriaux, en jouant un rôle d'intermédiaire. Selon le dernier Baromètre Admical, 3,6 milliards d'euros ont été consacrés au mécénat d'entreprise en 2021. Les mécènes ont pour principale motivation le désir d'exprimer, d'incarner les valeurs de l'entreprise (49% des entreprises répondantes) et de renforcer leur ancrage territorial pour 31% des répondants (47% des ETI, 33% des Grandes Entreprises et 27% des Très Petites Entreprises).

**Les entreprises ne peuvent donc pas simplement se servir des territoires. Elles doivent être à leur service.** C'est d'ailleurs ce que met en avant une enquête Harris Interactive en partenariat avec ESS France : 96% des Français estiment que les entreprises doivent avoir une responsabilité territoriale. 68% des Français considèrent que le territoire sur lequel une entreprise est implantée est avant tout un bassin de vie à servir, plutôt qu'un réservoir d'où extraire les ressources nécessaires à son activité<sup>25</sup>.

Le présent rapport vise ainsi à interroger la notion de territoire à l'aune des enjeux sociaux et environnementaux, à comprendre les conditions d'une transition juste de ces territoires à travers la construction d'un référentiel partagé d'indicateurs de mesure d'impact social et d'ancrage territorial, à identifier la manière dont les entreprises répondent aujourd'hui à ces enjeux et à développer demain de nouveaux axes de travail et de coopération entre acteurs publics, entreprises et organisations de l'Économie Sociale et Solidaire pour mettre nos territoires au service de la vie : préservation du vivant, dynamisme de la vie locale et viabilité économique.

24. Charhon, F. (2021, juin 8). Lucile Manoury : Philanthropie stratégique et territorialité | Chroniques philanthropiques par Francis Charhon. *Care News*. <https://www.carenews.com/chroniques-philanthropiques/news/interview-lucile-manoury-philanthropie-strategique-et>

25. Harris Interactive., Gérard, M., Reich, S., Belaghene, Y. (2022). *Les Français et la responsabilité territoriale des entreprises*. <https://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2022/10/Rapport-Toluna-Harris-Les-Francais-et-la-responsabilite-territoriale-des-entreprises-18>.

# Partie

Les territoires,  
terrains d'action  
d'une transition juste



- 1. Connaître et comprendre les territoires et leurs enjeux
- 2. Une transition juste : s'occuper des hommes et de la nature
- 3. Œuvrer dans les territoires pour une transition juste

# Partie 1 :

# Les territoires, terrains d'action d'une transition juste

L'IMPACT TANK fonde sa réflexion sur la notion de territoire. Ce travail est une nécessité pour aborder la responsabilité sociale, environnementale et économique des entreprises vis-à-vis des territoires, ainsi que leurs interactions avec l'ensemble des parties prenantes qui les composent.

Nous faisons le postulat que l'engagement des entreprises dans les territoires n'a de sens que si celles-ci apprennent à les connaître et à comprendre leurs spécificités et problématiques. Plus encore, nous pensons que cette connaissance et cet engagement n'est pas (que) une question philanthropique à la marge de l'activité de l'entreprise, mais la condition même de la continuité et de la pérennité de celle-ci.

Pour le démontrer, nous explorerons les différentes facettes de la notion de territoire, nous opérerons des distinctions entre différents types de territoires, nous brosserons un rapide portrait de la France des territoires et nous identifierons les enjeux sociaux, environnementaux et économiques, auxquels les entreprises sont susceptibles de pouvoir répondre. Nous montrerons ensuite que la question centrale de l'engagement des entreprises dans les territoires est celle de la transition juste. Nous évoquerons enfin les principaux leviers d'engagement pour permettre aux entreprises de construire avec les territoires des logiques gagnant-gagnant.

## 1. CONNAÎTRE ET COMPRENDRE LES TERRITOIRES ET LEURS ENJEUX

### A) Le territoire, une notion plurielle

*« Tout est prétexte à parler de territoire, tout est territoire : l'hiver, l'historien, les cafés, les plages, Belfort, Hong Kong, (les Nouveaux territoires), les Indiens (ceux du temps de la conquête de l'Ouest américain), les jeux, les sports. Il y aurait même « des territoires sans lieux » (Roux, 1980). »*

(Le Berre, 1995)

Parler de territoire relève de la gageure tant ce mot, depuis son invention au 13<sup>ème</sup> siècle, n'a cessé de s'enrichir. Le terme de « territoire » trouve son étymologie dans la racine latine « terra », la terre et le suffixe « torium » qui désigne un adjectif. Le territoire est donc d'abord, dans son sens le plus large, une terre, un espace délimité. Une première approche du territoire consisterait donc à comprendre ce qui délimite son espace, autrement dit à en saisir les limites, les frontières. Pierre George et Fernand Verger considèrent que ces limites peuvent être d'ordre juridique (territoire national par exemple), naturel (montagnes, rivières, mers, etc.) ou culturel (territoire linguistique par exemple)<sup>26</sup>.

Le géographe Claude Raffestin (1986) le définit quant à lui comme « un espace transformé par le travail humain »<sup>27</sup>. La notion de territoire peut donc aussi être appréhendée par l'usage qu'en font les hommes. Il y aurait donc différents types de territoires selon la manière dont ils ont été transformés au cours des âges par le labeur humain.

26. George, P. & Verger, F. (2009). *Dictionnaire de la géographie*. Paris : Presses universitaires de France.

27. Raffestin, C. (1986). Ecogenèse territoriale et territorialité. (A. F. R., Éd.) *Espaces, jeux et enjeux*, pp. 173-185.

Plus récemment, Jean-Paul Ferrier (2009) en propose trois définitions distinctes et complémentaires :

- > Un « espace à métrique topographique » (métrique caractérisée par la continuité et la contiguïté),
- > Un « agencement de ressources matérielles et symboliques capables de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu ou ce collectif sur sa propre identité »
- > « Toute portion humanisée de la surface terrestre »<sup>28</sup>.

Quelle que soit la définition donnée, tous les auteurs mettent l'accent sur l'appropriation du territoire, qu'elle soit le fait du politique ou de ses habitants, qu'elle soit concrète ou symbolique. Le territoire existe parce que l'homme lui donne un nom, l'habite, le délimite, l'administre, le parcourt, exploite ses ressources, y travaille, y rencontre ses semblables, y forge une culture, une langue, des rites et des traditions.

Il est également le pendant matériel du concept d'espace géographique. Le territoire est l'espace socialisé dans lequel se jouent des relations entre acteurs alors que l'espace géographique renvoie au champ d'une discipline dont le but est la production de connaissances<sup>29</sup>.

Par ailleurs, le territoire, même s'il est délimité, n'est ni clos ni parfaitement autonome. Il fonctionne en interdépendance avec d'autres territoires, entre lesquels des flux de biens, de personnes, d'argent et d'informations circulent, plus ou moins facilement.

Enfin, l'utilisation du terme de territoire renvoie à des réalités différentes selon qu'il concerne une famille (bassin de vie), un employeur (zone d'emploi, de chalands, etc.) ou un élu (circonscription). À chacun de ces niveaux se posent les questions de la finalité du territoire, de ses enjeux, de sa régulation et des pouvoirs qui y cohabitent<sup>30</sup>.

Ces éléments de définition appellent plusieurs réflexions :

- > **Le territoire est à la fois une représentation sociale** – il n'existe pas par lui-même mais dans un contexte social, économique et culturel donné – **et en même temps il est le lieu où le contrat social prend corps** : dans un espace délimité par des règles de vie en société, chaque individu s'enracine, exerce ses droits, ses responsabilités et entre en relation avec d'autres parties prenantes.
- > **Le territoire se définit par rapport à ses limites.** Or, outre les limites naturelles, juridiques, administratives, culturelles, il est bon de prendre en compte les limites biologiques et sociales du territoire. Celui-ci est aussi concerné par les **limites planétaires**<sup>31</sup> : changement climatique, érosion de la biodiversité, acidification des océans, etc. Le territoire doit aussi prendre en compte les **limites sociales ou inégalités**, notamment les écarts de revenus, le sans-abrisme, le manque d'emplois et l'isolement social.
- > **Le territoire implique donc une forme d'appropriation** par l'homme, **qui ne doit pas être synonyme d'accaparament**. Les organisations humaines, et notamment les entreprises, sont appelées à façonner le territoire et non à le défigurer. Ainsi, la notion de territoire ne peut être séparée de la question de la création et de la **répartition des richesses entre les parties prenantes**. Elle ne peut non plus se penser sans la question du juste usage et de la régénération des ressources disponibles.

Penser le rôle de l'entreprise dans le territoire revient donc à se demander dans quelle mesure et comment elle contribue au développement humain et durable de celui-ci.



28. Ferrier, J.-P. (2009). Le territoire est un espace à métrique topographique. (L. J. M., Éd.) *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, pp. 907-912.

29. Ferrier, J.-P. (1984). Antée 1. *La géographie, ça sert d'abord à parler du territoire ou le métier des géographes*. Aix-en-Provence : Edisud.

30. France Stratégie. (2018). *op. cit.*

31. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., ... & Foley, J. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and society*, 14(2).

## B) Territoires urbains, périurbains et ruraux : éléments de définition

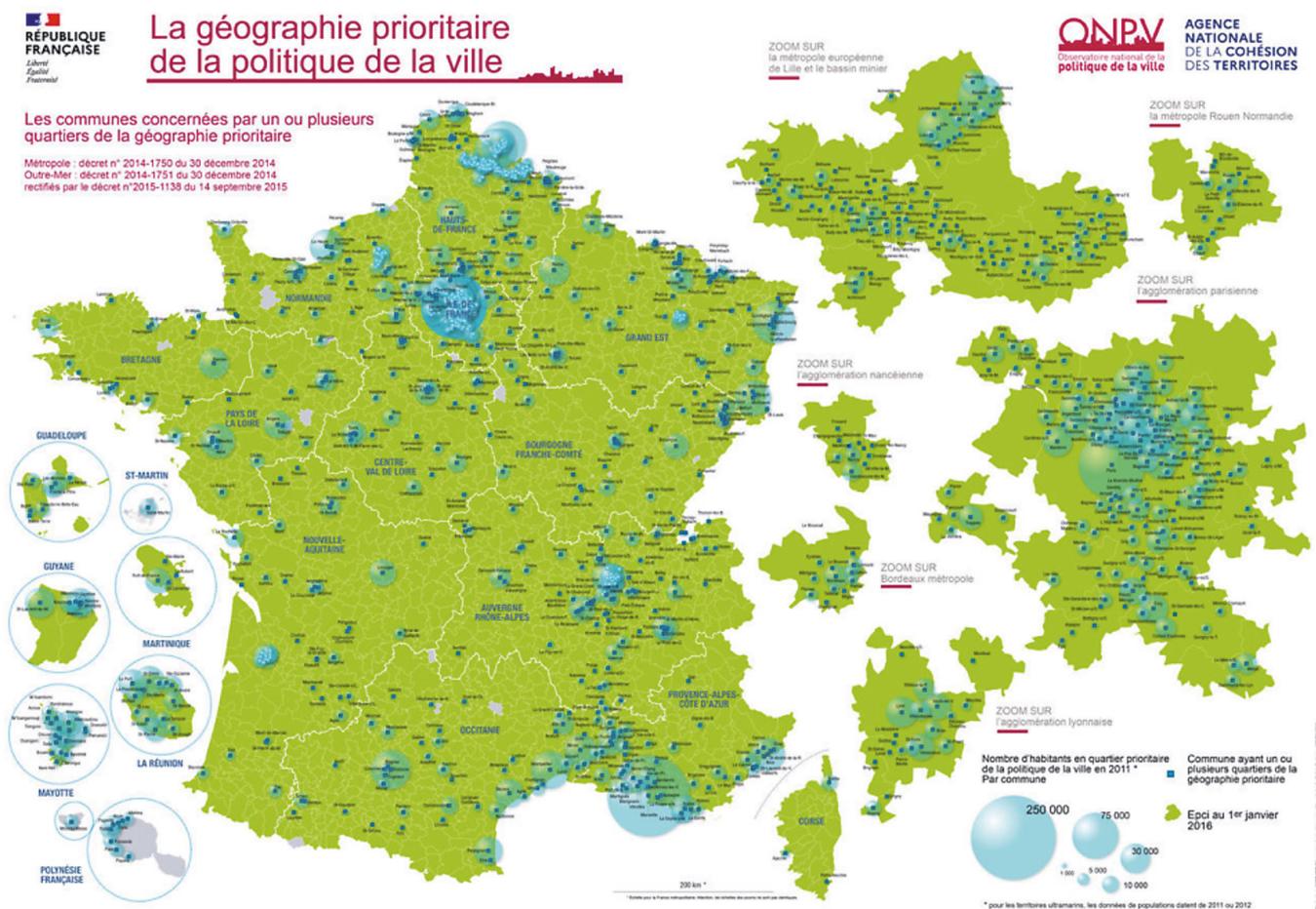
L'Insee utilise de nombreuses nuances pour parler de territoires : il y a bien sûr l'échelle administrative (nationale, régionale, départementale, intercommunale, communale), mais aussi les notions d'aires d'attraction des villes<sup>32</sup>, d'unités urbaines<sup>33</sup>, de zones d'emploi<sup>34</sup> et de bassins de vie<sup>35</sup>.

Au sein des aires urbaines, l'Insee distingue :

- Les « grandes aires urbaines », pôles urbains de plus de 10 000 emplois,
- Les « moyennes aires », pôles urbains de 5 000 à 10 000 emplois,
- Les « petites aires », pôles urbains de 1 500 à 5 000 emplois.

Parmi les territoires urbains ou périurbains, il est des territoires plus favorisés que d'autres. Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) sont des territoires d'intervention du ministère de la Ville, définis par l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT). Ils sont déterminés par le revenu par habitant. Aujourd'hui, environ 5,5 millions de personnes vivent dans ces quartiers, situés dans plus de 700 communes différentes, en métropole et outre-mer. Le taux de chômage y est près de 3 fois supérieur à la moyenne nationale. Plus défavorisés, ses habitants nécessitent une attention et des développements spécifiques de la part des acteurs publics, de l'ESS, mais aussi des acteurs privés.

Figure 1 : La géographie prioritaire de la politique de la ville



Source : ANCT

32. Ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué d'un pôle de population et d'emploi, et d'une couronne qui regroupe les communes dont au moins 15% des actifs travaillent dans le pôle. (Insee)

33. Commune ou un ensemble de communes présentant une zone de bâti continu (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions) qui compte au moins 2 000 habitants. (Insee)

34. Espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent. (Insee)

35. Le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants (services aux particuliers, commerce, enseignement, santé, sports, loisirs et culture, transports). (Insee)

### Encadré 1 : Le PaQte, véhicule d'engagement des entreprises dans les QPV (PaQte, 2023)

Le Pacte avec les Quartiers pour toutes les entreprises (PaQte) est un programme d'accompagnement qui permet aux entreprises de s'impliquer aux côtés des acteurs publics et associatifs afin de mieux inclure les habitants des quartiers populaires.

Des milliers de collaborateurs d'entreprises partenaires les coachent pour la rédaction de leur CV, pour se présenter avec des simulations d'entretien et ils échangent autour de leurs parcours de vie.

Le programme PaQte est mis en œuvre sur tout le territoire national par l'ANCT et Impact Partners, une société de gestion à vocation sociale qui accompagne des entrepreneurs engagés dans le social (insertion, handicap, apprentissage...), en particulier dans les territoires fragiles (quartiers, ruralité, outre-mer).

Au niveau national, 98 grandes entreprises sont signataires du PaQte et plus de 5 000 entreprises (PME, TPE...), dans les territoires, sont engagées autour de quatre axes :

- > **Sensibiliser** : organisation de rencontres entre managers ou entrepreneurs et collégiens ou lycéens des quartiers populaires pour éveiller les jeunes à l'entrepreneuriat et à de nouveaux métiers ou secteurs d'activité.
- > **Former** : les entreprises s'engagent à identifier les besoins en alternance grâce à un «Diagnostic Apprentissage», à participer à des actions de promotion de l'apprentissage, sous formes de forums et de job-datings.
- > **Recruter** : les entreprises s'engagent à questionner leurs propres pratiques de recrutement, à mobiliser des outils qui favorisent l'égalité des chances dans le recrutement, à utiliser les nouvelles technologies pour permettre la mise en réseau et à former les équipes de recrutement à la non-discrimination.
- > **Acheter** : les entreprises s'engagent à sensibiliser leurs acheteurs, à participer à des événements de promotion des achats responsables et impactants (ex : tournée des achats impactants) et à rapprocher les acheteurs des TPE et PME des territoires QPV ou dont les actions bénéficient à des habitants de QPV.

#### Le programme a eu de nombreux impacts positifs selon les rapports disponibles :

- > Plus de 160 000 emplois ont été créés ou consolidés grâce à cette initiative.
- > Des milliers de jeunes des QPV ont bénéficié de formations et de programmes d'insertion professionnelle.
- > Le PaQte a contribué à stimuler l'entrepreneuriat local en soutenant la création de nombreuses petites entreprises dans les quartiers défavorisés.



## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Fort de son maillage territorial (18 400 agents et conseillers en France), AXA s'engage à agir pour la vie locale en offrant un accompagnement de proximité dans les zones en tension, en contribuant au développement économique et à la transition des territoires et en soutenant les initiatives en faveur du patrimoine et de la culture locale.



### ➤ Soutenir le dynamisme des quartiers populaires avec l'ONG Positive Planet

Positive Planet lutte contre l'exclusion en créant des entreprises positives dans les quartiers populaires. L'association accompagne, forme et suit sur le terrain les projets d'entrepreneuriat. Levier pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, l'entrepreneuriat est vécu comme un moyen d'émancipation et d'insertion durable. Créé en 2022 et soutenu par le mécénat des Mutuelles AXA, le programme "Marseille en Grand" a accompagné 145 jeunes au cours de l'année et 58 d'entre eux ont déjà immatriculé leur entreprise.

Des impacts économiques (tels que la création d'emplois et l'indépendance financière), ainsi que des impacts sociaux (développement d'activités responsables, bien-être) ont été démontrés par un cabinet de mesure externe. Afin de capitaliser sur cette initiative, AXA poursuit ce soutien en 2023 en l'étendant désormais à tout le territoire national.

### ➤ Accompagner l'entrepreneuriat dans les territoires avec l'ADIE

Association reconnue d'utilité publique et 1<sup>ère</sup> association de microcrédit en France, l'Adie défend l'idée que chacun, même sans capital et sans diplôme, peut devenir entrepreneur s'il accède au crédit et à un accompagnement professionnel et personnalisé. Présente dans toute la France, l'Adie a financé 180 000 personnes en près de 35 ans.

AXA France est partenaire de l'association depuis 2007 afin de proposer pour les micro-entrepreneurs des offres d'assurance adaptées à leurs besoins et un filet de sécurité indispensable pour protéger leur microentreprise. Ce partenariat entre AXA et l'Adie s'appuie sur des valeurs communes visant à contribuer activement à la vitalité des territoires en rendant l'entrepreneuriat accessible à toutes et à tous, et en proposant un accompagnement adapté aux besoins de chacun, couvrant plus de 8 000 bénéficiaires.

En complément, le mécénat des Mutuelles AXA soutient la réalisation d'un outil de cartographie des risques de l'entrepreneuriat : financiers, responsabilités, biens de l'entreprise ou relatifs au chef d'entreprise. Gratuit et accessible en ligne, cet outil proposera des contenus ludiques et adaptés à la situation de l'entrepreneur.

### ➤ Accompagner les communes dans leur transition écologique

AXA Prévention crée la plateforme « Ma commune en Action », qui regroupe gratuitement des services et outils pratiques pour engager une dynamique de changement en faveur de la préservation du climat. La plateforme propose également une formation de l'École du climat, et un outil d'aide à la réalisation du Plan Communal de Sauvegarde (PCS). Il permet aux maires de faire l'inventaire des risques et des vulnérabilités, et de faire face à des situations très diverses :

- Catastrophes majeures atteignant fortement la population (personnes décédées ou blessées, maisons détruites...)
- Perturbations de la vie collective (interruption durable de l'alimentation en eau potable ou en énergie, intempéries, canicule, épidémie...)
- Accidents plus courants (incendie, accidents de la circulation...).

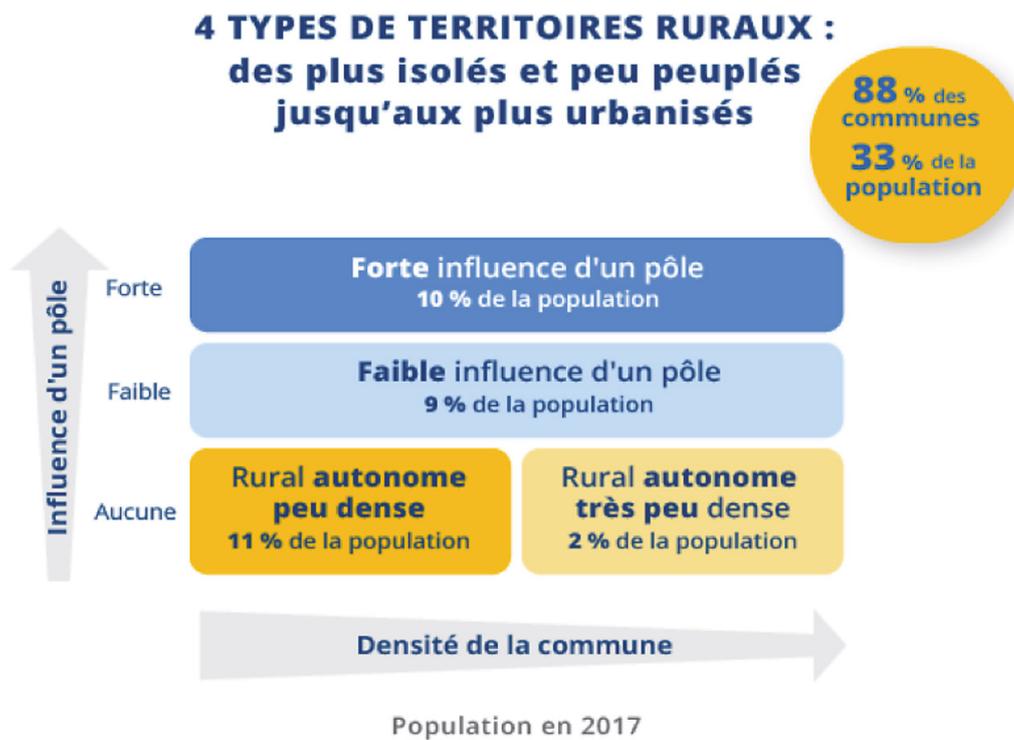
L'élaboration d'un Plan Communal de Sauvegarde est une obligation réglementaire pour toutes les communes soumises à au moins un risque majeur.

Enfin, pour que l'expérience de chaque commune active serve d'exemple et facilite la reproduction d'initiatives sur d'autres territoires, un réseau de partage d'expériences entre petites communes a été constitué. Il organise des visites des réalisations communales les plus inspirantes, et favorise le partage de bonnes pratiques et des contacts utiles.

L'Insee opère également une distinction depuis 2020 entre quatre types de territoires ruraux, des plus isolés aux plus peuplés et urbanisés :

- > Territoire rural autonome très peu dense,
- > Territoire rural autonome peu dense,
- > Territoire rural sous faible influence d'un pôle,
- > Territoire rural sous forte influence d'un pôle<sup>36</sup>.

Figure 2 : Nouvelle définition des territoires ruraux



Source : Insee

Parmi les territoires ruraux, les Zones de Revitalisation Rurales (ZRR) correspondent à des espaces particulièrement isolés, enclavés et fragiles sur le plan socio-économique. Ils nécessitent une attention particulière des acteurs publics et socio-économiques. Les ZRR sont des zones géographiques où des entreprises bénéficient d'avantages fiscaux et sociaux pour encourager leur implantation ou leur développement. Ces avantages comprennent des exonérations fiscales et sociales pour les entreprises et les agriculteurs.

Plus de la moitié des communes (17 684) en France sont classées en ZRR. Selon la Commission de l'Aménagement du Territoire et du Développement Durable du Sénat (2023), la population en ZRR est significativement plus âgée que celle située hors de ce dispositif, avec une différence d'âge d'environ huit ans. Elle est également plus pauvre que celle du territoire national et son taux de chômage plus élevé. Enfin, les communes classées en ZRR sont plus faiblement peuplées<sup>37</sup>.

36. D'Alessandro, C., Levy, D., & Regnier, T. (2021). Une nouvelle définition du rural pour mieux rendre compte des réalités des territoires et de leurs transformations. Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5039991?sommaire=5040030>

37. Sénat. (2023). L'avenir des Zones de Revitalisation Rurale (ZRR). <https://www.senat.fr/travaux-parlementaires/commissions/commission-de-lamenagement-du-territoire-et-du-developpement-durable/lavenir-des-zones-de-revitalisation-rurale-zrr.html>

## Encadré 2 : L'évolution de la présence de La Poste dans les territoires ruraux

La Poste, prestataire chargé de la mission du service universel postal, a toujours eu pour objectif de garantir une présence postale dans tout le territoire français, notamment en zones rurales. Elle possède ainsi un réseau de 17 000 points de contact qui maillent l'ensemble du territoire. 96% des Français se situent à moins de 5 km ou 20 mn en voiture d'un point de contact.

Cependant, face aux baisses de fréquentation de ses bureaux, elle est confrontée à des coûts élevés pour maintenir ses services. Pour y faire face, La Poste a développé de nouvelles modalités de présence ainsi que des stratégies de partenariat avec les communes et les acteurs économiques locaux.

### Adaptation et diversification

La Poste a ainsi adapté ses formats de présence à la variété des besoins territoriaux : bureau de poste, Poste Relais, agence communale et intercommunale, ou facteur-guichetier selon les situations, en misant fortement sur le développement de l'envoi de colis liés au e-commerce.

La Poste cherche à diversifier ses activités pour rendre son réseau plus rentable. Elle a signé un partenariat avec l'État pour transformer 500 bureaux de poste en Maisons de Service Au Public (MSAP), regroupant divers services publics. Devenues France services en 2019, ces structures, implantées dans chaque région en partenariat avec les collectivités territoriales, permettent notamment de réaliser les démarches administratives auprès des opérateurs partenaires, tout en bénéficiant d'un accompagnement personnalisé.

402 bureaux de poste sont labellisés France services (dont 90 en 2022) et proposent un accompagnement pour 80 démarches administratives en ligne.

Le groupe La Poste s'investit également aux côtés des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) au sein du programme « Alliance Dynamique », né en 2014 d'une volonté partagée avec une cinquantaine de réseaux et structures de l'ESS, d'agir ensemble pour lutter contre les fractures territoriales, sociales et environnementales<sup>38</sup>.

### Partenariat avec Comptoir de Campagne

C'est dans ce cadre que La Poste a développé un partenariat avec la structure Comptoir de Campagne : en juin 2020, un nouveau commerce multiservice, comprenant une épicerie Comptoir de Campagne et un Relais Poste ESS, a ouvert à Pierreclos, deux ans après la fermeture de l'épicerie précédente. Cette initiative a été possible grâce à la volonté du maire et du conseil municipal de la commune, qui ont décidé de construire un bâtiment pour accueillir ce type de commerce, en réponse à la disparition des commerces locaux. Sa réussite a été facilitée grâce à la collaboration avec La Poste pour intégrer des services postaux au commerce multiservice, démontrant ainsi une relation solide entre La Poste et Comptoir de Campagne, au bénéfice des habitants des zones rurales.

### Partenariat avec le Groupe SOS 1000 cafés

La municipalité de Montgesty a collaboré avec le Groupe SOS 1000 cafés pour créer un projet visant à revitaliser les petites communes rurales en ouvrant 1000 cafés dans des communes de moins de 3 500 habitants, avec le soutien de partenaires publics.

La Poste a joué un rôle crucial dans ce projet en intégrant un Relais Poste au sein du nouveau commerce multiservice de Montgesty. La Commission départementale de présence postale a approuvé le financement au titre du fonds de péréquation, permettant ainsi l'ouverture du Relais Poste en juillet 2021.

Le commerce propose divers services, dont un café-bar, une petite épicerie, un point presse, un relais colis et le Relais Poste. La Poste a apporté son expertise en matière d'implantation, d'installation du mobilier, d'informatique, de formation et d'appui au gérant. Cette collaboration entre La Poste et le Groupe SOS 1000 cafés s'inscrit dans un partenariat national visant à soutenir le développement des commerces en zones rurales, montrant ainsi l'engagement de La Poste envers les citoyens ruraux.

38. Groupe La Poste. (2022). *Alliance dynamique. 11 partenariats innovants et inspirants avec les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire.*

## C) Enjeux spécifiques aux territoires urbains, périurbains et ruraux

### ① Écarts de richesses entre territoires urbains, périurbains et ruraux

Si, jusqu'à la fin des Trente Glorieuses, le dynamisme économique des villes a attiré les populations moins favorisées de la campagne et entraîné un phénomène qualifié d'exode rural, la division de l'espace est devenue plus complexe depuis, notamment du fait de l'étalement urbain<sup>39</sup>. Les banlieues des villes se sont étendues, en particulier du fait de l'essor de l'habitat pavillonnaire périurbain. Les zones rurales sont par ailleurs redevenues le refuge des travailleurs précaires qui n'arrivent plus à se loger dans les grandes villes selon le sociologue François-Xavier Merrien (2021)<sup>40</sup>.

Les niveaux de vie sont plus bas au centre des agglomérations, avec 1 685 euros de revenu médian par mois et dans le rural isolé (1 701 euros), que dans les banlieues (1 828 euros) et les communes périurbaines (1 869 euros). Les grandes villes concentrent les inégalités : la grande richesse de quelques quartiers favorisés y côtoie l'extrême pauvreté<sup>41</sup>.

En ce qui concerne la pauvreté<sup>42</sup>, 9 millions de personnes vivent en dessous du seuil de pauvreté, soit moins de 1 120 euros par mois pour une personne seule, en 2020. Cela représente 14,4% de la population selon l'étude *Pauvreté et Territoires* de l'Insee (2023).

Ce taux s'avère plus élevé dans les zones urbaines. Trois ménages pauvres sur quatre (73%) vivent en milieu urbain. Les jeunes et les locataires du parc social sont plus concentrés en milieu urbain, tandis que les profils de retraités et de propriétaires sont plus présents dans les territoires ruraux. En Île-de-France, le taux de pauvreté en milieu urbain est même 2,7 fois plus élevé que dans les campagnes. Bien que les zones urbaines aient en général un niveau de vie supérieur, les écarts de richesse y sont beaucoup plus marqués qu'en milieu rural, et les populations défavorisées y sont bien plus pauvres.

Il est important de noter que des inégalités subsistent également au sein des zones rurales. On y trouve des exploitations agricoles dont la rentabilité varie considérablement, ainsi que des habitants aisés qui s'installent en milieu rural, que ce soit à la retraite ou pour échapper aux désagréments de la ville. Les régions où la pauvreté en milieu rural est la plus importante par rapport aux zones urbaines sont notamment l'Auvergne, le Limousin et la Bretagne, qui abritent des populations d'agriculteurs âgés ayant de faibles pensions de retraite<sup>43</sup>.



39. L'étalement urbain est l'augmentation de la superficie d'une ville et la diminution de sa densité de population. Il est l'une des manifestations spatiales de la périurbanisation.

40. Merrien, F. -X. (2021). *Le bonheur est-il toujours dans le pré ?*

41. Observatoire des inégalités. (2022). *op. cit.*

42. L'Insee retient, à l'instar d'Eurostat, pour mesurer le taux de pauvreté le seuil de 60% du niveau de vie médian.

43. Gerardin, M. (2023). *Pauvreté et territoires : davantage de jeunes et de locataires du parc social dans les grandes villes, plus de retraités parmi les pauvres dans le rural*. Insee (N°1968). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7672092>

### Encadré 3 : Petite histoire de la théorie économique sur le rôle des entreprises contre la pauvreté

L'engagement des entreprises contre la pauvreté en France a historiquement été influencé par des penseurs sociaux du 19<sup>ème</sup> siècle. Saint-Simon, précurseur de l'industrialisme social, prônait ainsi l'importance des industriels et scientifiques pour donner un travail et donc un salaire aux plus pauvres<sup>44</sup>.

Le philosophe Charles Fourier, pour répondre à la paupérisation de la classe ouvrière, développe quant à lui l'idée de phalanstère, une petite cité dont les bâtiments sont pensés pour favoriser la vie en communauté d'associés qui mettent leurs compétences au service de tous et partagent leurs ressources<sup>45</sup>.

Son idée inspire des expérimentations en matière de communautés de travail auto-gérées comme le familistère de Guise, situé dans la commune de Guise, dans le département de l'Aisne, voulu par l'industriel Jean-Baptiste André Godin pour l'hébergement de ses ouvriers (1858).

À la fin du 19<sup>ème</sup> et au début du 20<sup>ème</sup> siècle, plusieurs entreprises, comme celle des Schneider au Creusot développent un management paternaliste, qui, bien souvent, pouvait apporter aux ouvriers un certain nombre d'avantages sociaux que la société ne pouvait pas encore leur fournir de manière généralisée, comme l'éducation, le logement, les soins médicaux.

L'engagement de grandes familles industrielles ou financières prend aussi les traits de la philanthropie, à l'instar de la famille Rothschild, créatrice de la Fondation Rothschild pour l'amélioration des conditions de vie des travailleurs, fondée en 1904 pour construire des habitations à bon marché.

Durant la Grande Dépression, John Maynard Keynes cherche à montrer que le capitalisme n'est pas apte à réaliser la meilleure allocation des ressources, et encore moins à parvenir au plein-emploi. Il plaide pour le renforcement de l'État pour stabiliser l'économie. Le keynésianisme vise aussi à contribuer à l'amélioration des conditions de vie des employés<sup>46</sup>.

Les années 1980-1990 voient triompher la pensée néolibérale. Selon ses thuriféraires, et en particulier, Friedman, la richesse créée par le marché contribue au développement économique et atténue la pauvreté. La théorie du ruissellement apparaît, supposant que l'État doit permettre l'enrichissement des personnes les plus riches afin que celles-ci réinjectent dans le système économique — par le biais de l'épargne (investissement) ou de la consommation — les revenus engrangés qui bénéficieraient donc aux moins aisés. Cette théorie, notamment développée par les économistes Arthur Okun et Paul Romer, et largement reprises dans les politiques économiques de Ronald Reagan et Margareth Thatcher, n'a pas d'effets réels. Plusieurs études scientifiques<sup>47</sup> ont démontré au contraire que le taux de ruissellement était inférieur à 0,3% et donc que l'argent gagné par les plus riches ne profitaient pas aux moins aisés.

Au début des années 2000 émerge la notion d'entreprise sociale ou *Social Business*, une entreprise dont la finalité est non pas la lucrativité, mais le fait de répondre à des besoins sociaux peu ou pas satisfaits tout en étant viable économiquement. Cette vision est notamment portée par Mohammed Yunus, fondateur de la Grameen Bank et promoteur du microcrédit. Sa banque a servi plus de 9 millions de clients, majoritairement des femmes, avec un taux de remboursement de plus de 95%<sup>48</sup>.

En 2006, C.K. Prahalad popularise la notion de Base of the Pyramid qui met en lumière le potentiel de marché des populations pauvres. 4 milliards de personnes vivent dans la pauvreté. Les entreprises peuvent voir la réponse aux besoins élémentaires des plus défavorisés comme un moyen de développer de nouveaux marchés<sup>49</sup>.

En 2007, la crise des *Subprimes*, crise financière mondiale aux multiples répercussions dans l'économie réelle, met à jour la question des inégalités et la panne de l'ascenseur social. L'économiste Thomas Piketty (2013) met en avant, dans *Le Capital au XXI<sup>ème</sup> siècle*, que les inégalités après avoir augmenté au 19<sup>ème</sup> siècle et diminué au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle sont à nouveau en forte augmentation. Il préconise l'introduction d'un



44. Saint-Simon, C.-H. (1816). *L'industrie*.

45. Fourier, C. (1822). *Traité de l'association domestique-agricole ou attraction industrielle*.

46. Keynes, J.-M. (1936). *Théorie générale*.

47. Voir notamment les études menées par l'Institut de recherche sur les politiques économiques (2017), l'Institut Pew (2018), l'Observatoire des Inégalités (2021).

48. Yunus, M. (2011). *Building Social Business*.

49. Prahalad C.K. (2006) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid Eradicating Poverty through Profits*. New Jersey: Prentice Hall.



impôt progressif global sur le capital, destiné à réduire les inégalités de richesse. En France, sa réflexion a influencé la transformation de l'ISF en IFI ainsi que le développement de l'Investissement socialement responsable (ISR) où les investisseurs soutiennent des entreprises qui promeuvent l'équité sociale et économique.

Dans *La Grande Fracture*, le Prix Nobel américain Joseph Stiglitz (2015) soutient que « les inégalités sont à l'origine de la crise et freinent la reprise des pays industrialisés ». Selon lui, les inégalités résultent de choix politiques et peuvent donc être diminuées. Il montre ainsi qu'une politique d'investissements publics dans l'Éducation, l'Enseignement Supérieur et la recherche sont clés. Les entreprises ont aussi leur rôle à jouer selon lui. Dans *Le Prix des Inégalités*, il souligne l'importance de réduire l'écart entre les salaires des dirigeants et ceux des employés ordinaires pour lutter contre les inégalités. Il y critique aussi les entreprises qui pratiquent l'évasion fiscale et milite pour une approche fiscale transparente et éthique. Il estime que les entreprises devraient contribuer de manière équitable aux économies des territoires dans lesquels elles sont implantées.

Enfin, Timothée Parrique aborde le rôle de l'entreprise dans la pauvreté sous le prisme de la décroissance. Il critique le modèle actuel de croissance économique, suggérant qu'il contribue à la pauvreté et à l'inégalité. Il avance que la poursuite incessante de la croissance économique conduit souvent à des pratiques non durables, exacerbant les problèmes environnementaux et sociaux. Selon Parrique, les entreprises devraient adopter des modèles économiques qui favorisent la décroissance soutenable. Cela implique de reconsidérer les objectifs de profit à court terme au profit de pratiques plus durables et éthiques, qui prennent en compte le bien-être social et environnemental. Il suggère que les entreprises peuvent jouer un rôle clé dans la lutte contre la pauvreté en innovant dans le domaine social. Cela pourrait inclure le développement de produits et services qui répondent aux besoins des populations défavorisées ou la mise en place de modèles économiques qui favorisent l'inclusion et la justice sociale<sup>50</sup>.



50. Parrique, T. (2022). *Ralentir ou périr. L'économie de la décroissance*. Seuil.

## ② Métropolisation régionale : des grandes villes qui tractent l'activité économique... et les inégalités

En 2019, il existe 22 métropoles en France, définies par divers statuts juridiques. Elles hébergent 29% de la population française sur seulement 2% du territoire national. Leur croissance démographique et en termes d'emplois est hétérogène, avec certaines métropoles connaissant une croissance forte et d'autres, une croissance inférieure à la moyenne nationale<sup>51</sup>.

La métropolisation en France se caractérise par une concentration croissante de la population, des emplois, et des activités économiques dans les grandes métropoles, notamment autour de Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Lille et Toulouse.

Par exemple, la ville de Bordeaux a connu une croissance économique significative ces dernières années, en partie grâce au secteur de l'aéronautique<sup>52</sup> et sa population a cru de 10% entre 2009 et 2019. Le taux de création d'entreprise est de 21,9% pour la métropole bordelaise contre 17,5% pour l'ensemble de la France<sup>53</sup>. La métropole aime le reste du territoire de Nouvelle-Aquitaine, profitant notamment de la récente Ligne à Grande Vitesse qui la relie à Paris en deux heures. L'aire d'attraction de Bordeaux englobe les trois quarts de la Gironde. *A contrario*, les villes moyennes plus éloignées de la Côte Atlantique, Limoges, Poitiers, Bergerac, Mont-de-Marsan notamment, se retrouvent en situation de fragilité,

pâtissant d'un vieillissement de la population et d'un manque d'opportunités économiques. Qui plus est, alors que Bordeaux croît, les départements de la Creuse, de la Haute-Vienne, de la Dordogne, du Lot-et-Garonne et de la Charente perdent des habitants<sup>54</sup>.

Autre exemple, en 2020, la métropole de Marseille comptait environ 1,8 million d'habitants, ce qui en faisait la deuxième plus grande métropole de France après Paris. La métropole phocéenne présente une économie diversifiée, avec des filières d'excellence, dans le domaine maritime et industrialo-portuaire, dans les technologies de santé, dans le tourisme durable et le numérique. Elle possède ainsi le premier port de France et l'un des plus importants de la Méditerranée. Elle constitue le deuxième pôle de recherche publique de France. Elle est enfin le premier hub de raccordement télécoms au sud de l'Europe<sup>55</sup>.

Malgré sa taille et son potentiel économique, Marseille fait également face à des enjeux sociaux, notamment à des inégalités économiques et liées aux quartiers défavorisés. Elle affiche 26% de taux de pauvreté, le plus important des grandes villes françaises<sup>56</sup>. Ainsi, 244 000 personnes vivent dans des quartiers où le taux de pauvreté est supérieur ou égal à 30%.



51. Lasnier, Y., & Riquier-Sauvage, D. (2019). *Les métropoles : apports et limites pour les territoires*. CESE. Les métropoles : apports et limites pour les territoires (vie-publique.fr)

52. Hild, F. Régny, V., & Voisin, P. (2020). *Une dynamique toujours favorable dans la filière aéronautique et spatiale du Grand Sud-Ouest*. Insee analyses occitanie (N°90). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4294174>

53. Observatoire des Territoires (2023). *Cartographie interactive*. Récupéré sur Observatoire des Territoires : Observatoire des territoires - ANCT - Rapports et portraits de territoires (observatoire-des-territoires.gouv.fr)

54. Brutel, C. & INSEE. (2021). *La dégradation du solde naturel affaiblit le dynamisme démographique entre 2013 et 2019*. Insee Focus (257). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6007326>

55. Ville de Marseille. (2023). *Marseille accélère ! Pour une capitale économique créatrice d'emplois*.

56. Observatoire des Inégalités. (2023). *La grande pauvreté masquée des grandes villes*. <https://www.inegalites.fr/La-grande-pauvrete-masquee-des-grandes-villes>

### Encadré 4 : Le Cloître à Marseille, un lieu d’ancrage territorial au service de l’insertion des jeunes

Situé au cœur d’un domaine arboré de 6 hectares dans le quartier de Saint-Jérôme à Marseille, l’ancien couvent Saint-Bruno, s’étend sur plus de 6 000 m<sup>2</sup>. Il a été reconverti en pôle d’innovation et d’entrepreneuriat social par la Fondation des Apprentis d’Auteuil.

L’objectif est d’y accueillir des entreprises qui développent une activité dans une filière en devenir, et s’engagent à former des jeunes du territoire à leurs métiers. L’ambition est de « faire de l’entreprise le centre de gravité de l’intérêt collectif ».

Le lieu se positionne comme un laboratoire de solutions d’accès à l’emploi innovantes et inclusives dans un environnement stimulant où se côtoient des dispositifs de formation, d’accompagnement et de soutien des jeunes d’Apprentis d’Auteuil, tel que Skola, l’Ouvre-Boîte, Impact jeunes, le Daveqe, avec des entreprises telles que le restaurant Les Jardins du Cloître de Marseille, La Conciergerie solidaire, Simplon, L2 Phone, Le Paysan Urbain, MoM SUD, l’ARI, Ecopark...

Parmi les leviers d’accès à l’emploi utilisés figurent le contrat de travail en alternance et la formation qualifiante en situation de travail.

Le Cloître vise aussi à dynamiser et créer du lien social sur un territoire. En effet, la présence d’une douzaine d’entreprises, associations, acteurs économiques permet à ce lieu emblématique de donner accès aux habitants à un potager partagé et à des événements culturels.

Enfin, un restaurant dédié à l’insertion des jeunes y forme 34 apprentis et y accueille 20 000 clients chaque année.

Cette tendance des grandes villes françaises attractives à développer des îlots de pauvreté se développe également dans d’autres grandes villes : à Strasbourg, Montpellier et Lille, un habitant sur quatre est en situation de pauvreté. À Toulouse et Nice, c’est un habitant sur cinq<sup>57</sup>.

**Figure 3 : Population des quartiers très pauvres dans les grandes villes**

	Taux de pauvreté moyen de la ville en %	Nombre d’habitants vivant dans un quartier où le taux de pauvreté est supérieur ou égal à 30 %
Marseille	26	244 000
Paris	15	102 000
Strasbourg	25	85 000
Montpellier	27	71 000
Lille	25	71 000
Toulouse	20	54 000
Nice	20	49 000
Toulon	15	38 000
Lyon	15	33 000
Bordeaux	16	20 000

Seuil de pauvreté à 60% du niveau médian

Source : Observatoire des Inégalités d’après l’Insee – Données 2019

57. *Ibid.*

Ainsi, les métropoles jouent-elles un rôle ambigu dans le développement des territoires. Elles attirent à elles à la fois les hauts revenus et la grande pauvreté. Dynamiques, elles polarisent l'activité économique au risque de créer un appel d'air dans les territoires hors de leur aire d'influence. Attractives, elles font face à de grandes difficultés de logement et de saturation des réseaux de transport en commun. Denses, elles permettent de penser la ville du quart d'heure<sup>58</sup> mais cumulent les heures d'embouteillages. Leurs habitants émettent deux fois moins de CO<sub>2</sub> que la moyenne pour se rendre à leur lieu de travail ou d'études<sup>59</sup>, mais sont les plus susceptibles de subir des canicules aux températures extrêmes<sup>60</sup>.

Les métropoles font face à des défis colossaux et ne peuvent se contenter de devenir des *smart cities*<sup>61</sup>. Elles doivent désormais devenir sobres, résilientes et inclusives.

## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Depuis plus de 25 ans, la Fondation Accenture en France agit en faveur de la formation, de l'emploi et de l'inclusion, en s'appuyant sur l'expertise technologique et de conseil des collaborateurs d'Accenture, et en collaborant avec un écosystème d'acteurs, à la fois associatifs, philanthropiques, institutionnels ou éducatifs. La fondation déploie des actions en mécénat de compétences, avec plus de 5 000 jours-homme d'accompagnement réalisés chaque année auprès de ses partenaires associatifs, par des collaborateurs et collaboratrices d'Accenture. La diversité des territoires d'intervention reflète celle des territoires d'implantation d'Accenture, permettant de répondre aux attentes de ses collaborateurs en matière d'engagement.



**Le Collectif pour l'Emploi** est un groupement informel de 6 entreprises et fondations d'entreprises, intervenant sur la levée des freins à l'emploi dans trois territoires, dans chacun desquels une association « backbone » a été associée afin d'apporter une expertise locale. L'approche territoriale est ici centrale pour mobiliser une diversité d'acteurs, intervenant dans un même espace géographique et sur des thématiques communes. Après la première phase d'expérimentation, un livre blanc a été publié pour capitaliser sur ces travaux. Actuellement le Collectif pour l'Emploi accompagne un projet de vélo-école à Marseille, porté par la Recyclerie Sportive et engageant un collectif d'acteurs locaux tels que la Maison de l'Emploi et des Structures d'Insertion par l'Activité Économique.

**Le partenariat entre la Fondation Accenture et l'EBE 13 Avenir** a été mis en place dans le cadre de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD). Au-delà du mécénat de compétences, la fondation soutient les activités commerciales de l'EBE à travers la provision de biens et services au sein d'Accenture, pour participer au projet de lutte contre le chômage de longue durée.

58. Concept de ville où tous les services essentiels sont à une distance d'un quart d'heure à pied ou en vélo, concept relancé sous cette dénomination en 2015 par Carlos Moreno, un urbaniste franco-colombien né en Colombie en 1959, avec l'objectif afin de réduire les transports motorisés et ainsi limiter les émissions de gaz à effet de serre.

59. Levy, D. & Le Jaennic, T. (2011). *Un habitant de pôle urbain émet deux fois moins de CO2 que la moyenne pour se rendre à son lieu de travail*. Insee première (N°1357). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1287608>

60. Shift Project. (2022). *Climat, Crises : comment transformer nos territoires. Les métropoles*.

61. Concept de ville ayant la capacité d'utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer la qualité des services urbains ou réduire leurs coûts. Concept développé dans les années 1990 et popularisé par Bill Clinton.

### ③ Territoires périurbains : laboratoire d'idées d'un mode de vie durable ?

Le périurbain en France abrite environ 30% de la population. Initialement défini comme un espace dépendant de l'urbain dense, état provisoire en attente de rattrapage urbain, situé dans une logique opposant le centre à sa périphérie, il a pourtant, selon la géographe Claire Aragau, sa réalité propre et peut être appréhendé comme l'espace offrant des alternatives d'habitat et dont les ressources proviennent aussi bien de la ville que de la campagne<sup>62</sup>.

Par ailleurs, le périurbain véhicule un certain nombre de clichés négatifs. Selon les sociologues Hervé Marchal et Jean-Marc Stébé, il est souvent associé à une forme d'égoïsme, une forte empreinte carbone et une relative laideur liée à des paysages de lotissements et de zones d'activités commerciales. Pourtant, selon ces deux auteurs, le territoire périurbain constitue un véritable laboratoire d'idées. Il offre des possibilités d'hybridation entre rural et urbain et est le lieu de nombreuses pratiques citoyennes innovantes, telles que le coworking, l'agriculture respectueuse de l'environnement, etc. Marchal et Stébé invitent ainsi à évaluer la qualité des territoires périurbains et leurs projets plutôt que de les condamner en tant que tels. Leur intérêt réside précisément dans leur diversité et leur relation constante avec les villes-centres et le monde rural<sup>63</sup>.

**Sur le plan démographique**, l'Insee relève une « croissance démographique marquée dans les espaces peu denses ». Ces communes peu denses, croissent plus rapidement que les communes denses (+0,2 point) et plus que les communes très peu denses (+0,5 point). Elles sont peuplées pour 90% de 200 à 3 000 habitants et se situent pour plus de la moitié d'entre elles (56%) dans les couronnes périurbaines des principales agglomérations<sup>64</sup>.

**La mobilité** représente un véritable défi pour les habitants, tant sur le plan social que sur le plan environnemental. En France, près de 8 millions de personnes en situation de précarité de mobilité résident dans les territoires périurbains, représentant 21% de cette population, comparés à 18% au niveau national. Cette donnée souligne l'importance de

développer une offre de transport plus dense pour offrir à tous, quel que soit leur lieu de résidence, des options de mobilité durable. Dans les zones périurbaines denses, où 12% des personnes connaissent une précarité de mobilité, des alternatives à la voiture individuelle existent, mais leur utilisation reste limitée, révélant la résistance au changement d'habitudes bien établies. Les habitants des zones périurbaines effectuent en moyenne 23 kilomètres de plus que les urbains pour leurs trajets quotidiens<sup>65</sup>.

La mobilité périurbaine a un double impact environnemental et social. D'une part, neuf personnes sur dix résidant en couronne se rendent au travail en voiture. Elles font aussi des distances une fois et demie plus importante qu'en pôles, 7 690 km contre 4 700 km par an et par habitant<sup>66</sup>, émettant ainsi une quantité importante de gaz à effet de serre. D'autre part, les ménages habitant en couronne consacrent en moyenne 5 420 euros par an aux transports, soit 14,7% de leur revenu disponible, contre 4 100 euros dans les pôles, soit 12,4% du revenu disponible<sup>67</sup>.

Liée à la mobilité, la question de la **distance entre habitat et lieu de travail** est prégnante en milieu périurbain. L'emploi a en effet tendance à se concentrer dans les centres-villes, alors que l'habitat se développe en périphérie. Ainsi, selon une étude de l'Insee, en 2018, la distance moyenne entre le domicile et le lieu de travail en France était d'environ 14,5 kilomètres. Dans les zones périurbaines, cette distance peut être considérablement plus longue, parfois supérieure à 30 kilomètres<sup>68</sup>.

La pandémie de COVID-19 a eu un impact sur les habitudes de travail. Selon le Baromètre du Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, 41% des salariés ont pratiqué le télétravail en France en 2020. Cependant, le télétravail est moins répandu dans les zones périurbaines en raison de la nécessité d'être présent physiquement pour occuper certaines professions dans ces territoires<sup>69</sup>.

62. Aragau, C. (2018). Le périurbain : un concept à l'épreuve des pratiques. *Géoconfluences*.

63. Marchal, H., & Stébé, J. M. (2018). *La France périurbaine*. Que sais-je ? (Éditions).

64. Vallès, V. (2019). *Une croissance démographique marquée dans les espaces peu denses*. Insee Focus (N°177). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4267787>

65. Fondation pour la Nature et l'Homme. (2023). *Précarité - mobilité : quelle est la situation dans les zones périurbaines ?* <https://www.fnh.org/precarite-mobilite/>

66. Sarron, C., & Trevien, C. (2021). *Se déplacer en voiture : des distances parcourues une fois et demie plus importantes pour les habitants des couronnes que pour ceux des pôles*. Dans Insee, *La France et ses territoires*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5039987?sommaire=5040030>

67. Insee. (2021). *Territoires ruraux : entre dynamisme démographique et vieillissement de la population*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5360534>

68. Chaumeron, S., & Lécroart, A. (2023). *Le trajet médian domicile travail augmente de moitié en vingt ans pour les habitants du rural*. Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7622203>

69. Malakoff Humanis. (2021). *Baromètre annuel Télétravail 2021. Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé*. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>

Les entreprises jouent donc un rôle crucial dans le développement d'emplois locaux dans les zones périurbaines afin de réduire les déplacements domicile-travail. Selon l'Observatoire des Territoires, certaines zones périurbaines ont réussi à attirer des entreprises, mais d'autres font face à une perte d'emplois locaux.

## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Loxam est une entreprise spécialisée dans la location de matériels qui possède un réseau d'agences dense et décentralisé sur l'ensemble du territoire. Cette stratégie d'implantation territoriale est essentielle pour l'entreprise, car elle lui permet de jouer un rôle actif dans le développement économique local. Cette présence sur le terrain permet à Loxam de créer des emplois au sein de ses agences, mais aussi de collaborer avec des sous-traitants locaux, ce qui contribue à stimuler l'économie régionale.



L'entreprise peut consolider sa position sur le marché tout en répondant aux besoins de développement des territoires où elle est présente. Cela renforce également sa réputation en tant qu'acteur responsable et engagé dans les communautés locales.

Loxam a développé une approche proactive dans ses pratiques de recrutement pour promouvoir l'emploi local. L'entreprise a mis en place une initiative visant à faciliter l'intégration de personnes en difficulté sur le marché du travail. Cette démarche repose sur des partenariats solides avec des acteurs clés tels que Pôle Emploi et des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire.

Dans ce cadre, un partenariat a été créé avec Pôle Emploi et l'organisme Sheva Formation pour former des candidats en situation d'exclusion aux métiers de responsable de parc et de mécanicien en Île-de-France.

En 2022, 20 candidats ont été sélectionnés pour bénéficier d'une formation sur mesure d'une durée de 400 heures.

Le résultat de cette initiative est positif, avec le recrutement de 12 personnes à l'issue de la formation, dont 11 en contrat à durée indéterminée (CDI), permettant ainsi de répondre aux besoins en main-d'œuvre des agences d'Île-de-France.



#### 4 Territoires ruraux : une France délaissée, confrontée à de nombreux défis

Les territoires ruraux représentent 88% des 35 000 communes françaises et hébergent 33% de la population française. Pourtant, selon de nombreux observateurs, la ruralité est souvent condamnée à être traitée en creux de l'espace urbain<sup>70</sup>, par ailleurs oubliée ou déformée dans les médias<sup>71</sup>.

Les Français placent la ruralité **en tête des territoires délaissés**, devant « la France des banlieues » ou la « France périurbaine ». 51% d'entre eux vont même jusqu'à considérer que ces territoires sont abandonnés, selon l'association Familles Rurales. Ce sentiment est important chez les ruraux. 52% d'entre eux estiment que leur commune **ne bénéficie pas de l'action des pouvoirs publics**, contre seulement 27% pour l'ensemble des Français<sup>72</sup>.

Dans les faits, certaines zones rurales font face à une diminution constante de leur population. Par exemple, la Creuse a perdu près de 13% de sa population entre 2006 et 2016. Le taux de chômage peut aussi être plus élevé dans les zones rurales isolées en raison de la rareté des opportunités d'emploi. En Lozère, le taux de chômage atteint 9,3%.

Dans ces territoires ruraux, **la mobilité** émerge comme le principal défi. De nombreuses études mettent en effet en lumière les difficultés de mobilité en milieu rural<sup>73</sup>.

La mobilité dans ces territoires se caractérise par trois aspects :

- > Des distances élevées de déplacement liées à la dispersion de l'habitat et à l'éloignement des emplois et des services urbains ;
- > Une organisation de réseaux de transports collectifs classiques rendue complexe par cette dispersion, tant en termes de service rendu qu'en termes de charge financière pour les acteurs publics ;
- > Une population « en majeure partie « captive » de l'automobile pour ses déplacements quotidiens »<sup>74</sup>.

Ainsi, 70% des déplacements en dehors des villes se font en voiture contre 61% en zone urbaine. En zone rurale, l'offre de transport en commun demeure en effet particulièrement limitée, en comparaison avec d'autres pays européens tels que l'Espagne ou l'Allemagne<sup>75</sup>.

La part modeste du transport en commun dans les déplacements en zone peu dense, estimée à seulement 3%, ainsi que la quasi-absence de déplacements à pied et à vélo, selon les données de l'Insee en 2021, signifient que les habitants en zones rurales sont largement tributaires des automobiles. En effet, 90% d'entre eux utilisent leur voiture pour effectuer 80% de leurs trajets quotidiens, avec une distance moyenne parcourue de 30 km<sup>76</sup>.

Il est important de noter que, en milieu rural, la possibilité de se déplacer revêt une importance cruciale pour accéder à l'emploi et s'y maintenir, s'intégrer socialement et accéder aux services publics<sup>77</sup>. Les personnes sans permis de conduire et sans véhicule personnel se trouvent ainsi considérablement désavantagées pour travailler, accéder aux biens et services, de même que pour tisser des liens sociaux.

70. Rieutort, L. (2017). La ruralité en France : des potentiels oubliés ? *Population & Avenir*, (1), 4-7.

71. Soutra, H. (2021). Les territoires ruraux, condamnés à être oubliés voire déformés par les médias ? *Le Courrier des maires et des élus locaux*.

72. Familles Rurales. (2021). *Territoires ruraux : perceptions et réalités de vie*. <https://www.famillesrurales.org/etude-territoires-ruraux-perceptions-realites-2021>

73. Baptiste, H., Busnot-Richard, F., Carriere, J.-P., Huygue, M., & Mattel, M. (2013). *Quelles mobilités en milieu rural à faible densité ?* Cerema. (2016). *Le plan de mobilité rurale. Élaboration, mise en œuvre et évaluation*. <https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/boutique/plan-mobilite-rurale-elaboration-mise-oeuvre-evaluation-0>

Cerema. (2019). *Expériences d'accompagnement personnalisé pour faciliter les mobilités en milieu rural et périurbain*. [https://www.cerema.fr/system/files/documents/2019/11/experiences\\_daccompagnement\\_personnalise\\_pour\\_faciliter\\_les\\_mobilites\\_en\\_milieu\\_rural\\_et\\_periurbain.pdf](https://www.cerema.fr/system/files/documents/2019/11/experiences_daccompagnement_personnalise_pour_faciliter_les_mobilites_en_milieu_rural_et_periurbain.pdf)

74. Centre d'analyse stratégique (CAS, aujourd'hui France stratégie). (2012). *Rapport aux Nouvelles mobilités dans les territoires périurbains et ruraux*. [https://strategie.archives-spm.fr/cas/archives\\_publication/2/2012.html](https://strategie.archives-spm.fr/cas/archives_publication/2/2012.html)

75. Autorité de la qualité de service dans les transports (AQST). (2019). *Rapport d'activité*. [http://www.qualitetransports.gouv.fr/IMG/pdf/aqst-2019\\_web\\_def.pdf](http://www.qualitetransports.gouv.fr/IMG/pdf/aqst-2019_web_def.pdf)

76. Jacquin, O. (2021). *Mobilités dans les espaces peu denses en 2040 : un défi à relever dès aujourd'hui*. Sénat, Délégation sénatoriale à la prospective. <https://www.senat.fr/rap/r20-313/r20-313.html>

Cerema (2021). *Un an après, la vallée de la Roya se reconstruit : Retour sur l'accompagnement du Cerema*. <https://www.cerema.fr/fr/actualites/apres-vallee-roya-se-reconstruit-retour-accompagnement-du>

77. Casteigts M. et Raoul E. (2011). *La mobilité et les transports dans les territoires ruraux*. Ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer. <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-L-IGA/Amenagement-du-territoire/La-mobilite-et-les-transport-dans-les-territoires-ruraux>



Ainsi, près d'un Français sur quatre (23%) déclare avoir refusé une offre d'emploi ou de formation en raison de contraintes de mobilité. Ce pourcentage atteint même 54% parmi ceux qui ont un revenu inférieur à 1 000 euros et 46% parmi les 18-24 ans<sup>78</sup>.

L'immobilité est particulièrement préoccupante chez les jeunes car elle est synonyme de difficultés d'insertion sociale et professionnelle<sup>79</sup> et chez les personnes âgées pour lesquelles elle est vecteur d'isolement social<sup>80</sup>, d'autant plus en milieu rural.

C'est aussi le coût élevé des déplacements qui constitue un obstacle majeur à la mobilité en milieu rural, avec des dépenses mensuelles moyennes de 141 euros, par opposition aux 90 euros enregistrés dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants<sup>81</sup>. Cette charge financière impacte particulièrement les personnes en situation de précarité. En effet, plus de la moitié des ménages dont le revenu par unité de consommation est inférieur à 1 500 euros estime que le coût des déplacements entrave leurs déplacements quotidiens<sup>82</sup>.

Le besoin de mobilité est étroitement lié au besoin de maintenir des **liens sociaux**. Cette nécessité a été largement soulignée dans de nombreuses publications, telles que le rapport du Député Patrick Vignal (2022), intitulé «Remettre de l'humain dans les territoires», qui pointe du doigt la détérioration du lien social, accentuée par la crise sanitaire, la montée de l'individualisme et la précarité numérique parmi les personnes âgées (56% des 70 ans et plus), les personnes seules (49%) et les plus démunis (31%).

Autre enjeu, **l'accès difficile aux soins** en milieu rural est une problématique corroborée par plusieurs études. Selon l'Association des Maires Ruraux de France (AMRF) en 2020, dans les bassins de vie ruraux, un médecin généraliste couvre en moyenne une superficie de 30 km<sup>2</sup> (contre 5 km<sup>2</sup> pour un bassin de vie urbain). Une autre étude en 2021 menée par l'AMRF révèle qu'il y a actuellement deux fois moins de spécialistes en proportion de la population en ruralité par rapport aux zones urbaines. Cette étude met également en évidence le fait que les habitants des zones rurales consomment 20% de soins hospitaliers en moins que leurs homologues urbains. En outre, la même étude montre que les habitants des zones rurales ont une espérance de vie réduite de deux ans par rapport à ceux des villes. Les déserts médicaux affectent particulièrement les personnes âgées<sup>83</sup>, mais également les femmes<sup>84</sup>. Cependant, l'accès aux soins en milieu rural ne se limite pas à une question géographique, mais revêt également une dimension culturelle<sup>85</sup>.

78. ELABE & Laboratoire de la Mobilité inclusive. (2016). *Mobilité et emploi*.

79. CESE. (2017). *Place des jeunes dans les territoires ruraux*. <https://www.lecese.fr/travaux-publies/place-des-jeunes-dans-les-territoires-ruraux>

80. POIREL, M. (2021). Mobilité des personnes âgées dans les territoires ruraux : quelles perspectives en France?. *Trayectorias Humanas Transcontinentales*, (12).

81. ObsoCo, Chronos, Wimoov, Fondation pour la nature et l'homme. (2019). *Baromètre des mobilités du quotidien*. <https://wimoov.org/actualites/barometre-des-mobilites-du-quotidien-seconde-edition/>

82. *Ibid.*

83. Bontron, J. C. (2013). L'accès aux soins des personnes âgées en milieu rural : problématiques et expériences. *Gérontologie et société*, 36146(3), 153-171.

84. Arnaud, J.-M., Belin, B., Havet, N., Medevielle, P., Monier, M.-P., Pantel, G., . . . Varailles, M.-C. (2021). *Femmes et ruralités : en finir avec les zones blanches de l'égalité*. Sénat. <https://www.senat.fr/rap/r21-060-1/r21-060-1.html>

85. Bessin, M. (1999). La compression du temps : une déritualisation des parcours de vie ?. *Éducation permanente*, (1), 75-85.

Enfin, la **perte de biodiversité** constitue également un enjeu majeur, qu'elle soit observée à l'échelle mondiale<sup>86</sup> ou nationale, particulièrement préoccupant en milieu rural. Les causes sont désormais bien identifiées, incluant l'artificialisation des sols, le drainage des zones humides, l'agrandissement des parcelles cultivées, la destruction des haies, les pratiques agricoles intensives.

La ruralité est à ce jour la grande oubliée des engagements des entreprises, à quelques exceptions près. Au-delà d'être des bassins d'emploi et des zones de chalandises, les entreprises doivent considérer les territoires ruraux comme des lieux d'ancrage et de développement, tout en intégrant la problématique de mobilité en zone rurale.

## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

### Transition écologique et recrutement dans les territoires

Dans le contexte actuel, la maintenance et la réparation constituent des réponses concrètes aux enjeux climatiques.

Pour accompagner le recrutement et la professionnalisation de nouveaux réparateurs, l'Académie de formation de Fnac Darty a créé une branche dédiée pour développer des cursus sur mesure : la Tech' Académie.

Celle-ci travaille depuis plusieurs années avec des Centres de Formation des Apprentis (CFA). En partenariat avec les CFA Ducretet et Afpas, le Groupe a ouvert 22 classes d'apprenants en 2022 et parmi les diplômés, 220 ont été recrutés en CDI. L'Académie a également ouvert son propre CFA en 2022, pour accueillir et former dans toute la France de futurs experts de la réparation de produits électroménagers.

Les apprenants de l'Académie de formation sont des personnes éloignées de l'emploi (demandeurs d'emploi, réfugiés, jeunes en difficulté...). Pour les accompagner, Fnac Darty offre une participation aux frais d'hébergement pendant les périodes en école ainsi qu'une aide au financement du permis de conduire.

Aussi, l'accélération des services de réparation chez Fnac Darty (à domicile, en atelier, au téléphone et par visio, mais aussi aux comptoirs SAV des magasins et des corners WeFix ...) favorise le développement économique des territoires en créant des emplois en CDI, sur des métiers clés pour la transition écologique.

# FNAC DARTY



86. IPBES. (2022). *Summary for policymakers of the thematic assessment of the sustainable use of wild species of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.*  
<https://www.ipbes.net/document-library-catalogue/summary-policymakers-thematic-assessment-sustainable-use-wild-species>

## D) La France des territoires : une mosaïque de contrastes

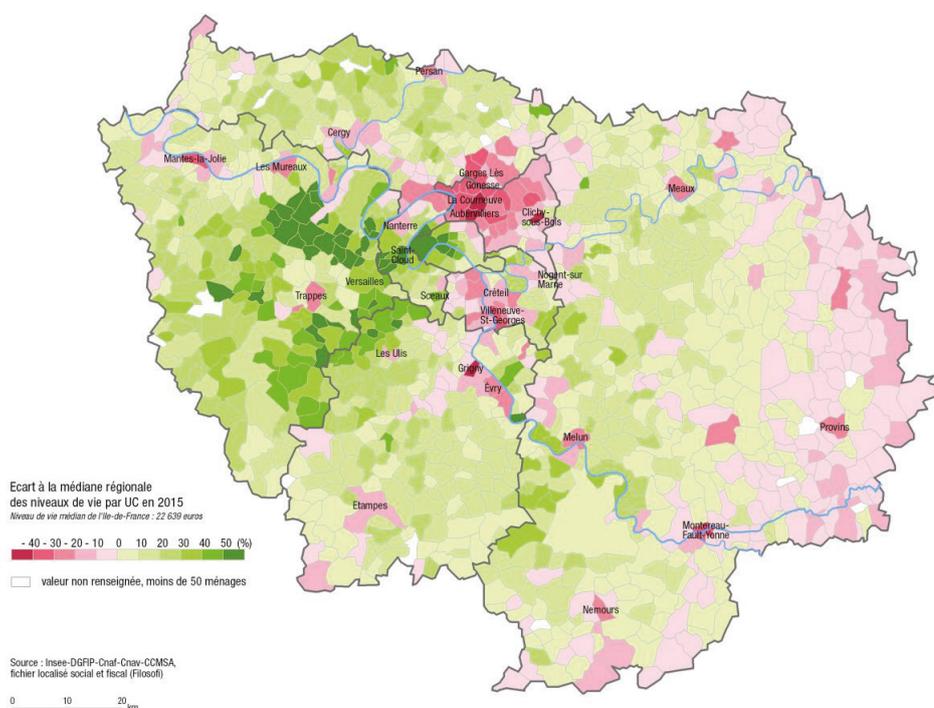
Parler de territoires, c'est aussi prendre en compte le fait que la vie n'est pas la même à Paris qu'à Dormillouse (hameau de montagne le plus isolé de France), que les questions ne se posent pas de la même manière dans les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et la Lozère, ou encore que les réalités économiques divergent entre la Bretagne et la région Auvergne Rhône-Alpes.

### 1 L'Île-de-France, terre de richesse, d'inégalités et de déséquilibres

En 2020, la région Île-de-France compte 12,3 millions d'habitants, soit environ 19% de la population totale de la France. Elle concentre également 30% des emplois en France. C'est aussi la région la plus jeune de métropole : on y compte 100 jeunes de moins de 20 ans pour 59 personnes âgées de 65 ans ou plus<sup>87</sup>.

L'Île-de-France est la région des grands écarts de revenus et de qualité de vie. Paris et ses départements limitrophes produisent un tiers du PIB français. C'est la région la plus riche où se concentrent les ménages les plus aisés du pays. C'est aussi la région qui abrite à la fois le département le plus riche, Paris et le département le plus pauvre de France métropolitaine, la Seine-Saint-Denis, où vivent 283 000 personnes sous le seuil de pauvreté<sup>88</sup>.

**Figure 4 : Géographie sociale des Franciliens selon l'écart à la moyenne des niveaux de vie par UC en 2015**



L'Île-de-France est aussi la région concentrant le plus d'entreprises et de grandes entreprises. 45 000 Franciliens exercent une activité de chefs d'entreprise de dix salariés ou plus. 12% d'entre eux dirigent une entreprise de 500 personnes ou plus, contre 7% en province<sup>89</sup>. Le territoire est fortement déséquilibré : 13% du territoire francilien concentre 75% de la population et 82% des emplois<sup>90</sup>.

Sur le plan de la mobilité, avec 12 millions de voyageurs chaque jour sur le réseau RATP, les transports en commun sont saturés. Le Grand Paris Express doit permettre d'améliorer l'offre de transports tout en connectant mieux les banlieues entre elles. La pollution, et notamment la qualité de l'air, est un enjeu majeur pour les Franciliens. En 2022, en Île-de-France, la pollution de l'air a tué près de 8 000 personnes<sup>91</sup>.

87. Insee. (2023). *L'essentiel sur... l'Île-de-France*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4481962>

88. Observatoire des Inégalités. (2019). *La pauvreté dans les départements*. <https://www.inegalites.fr/La-pauvrete-dans-les-departements>

89. Brasseur M.-F., Dubujet F. (novembre 2022). *Chefs d'entreprise en Île-de-France : une population peu féminisée, plutôt âgée et diplômée*. Insee Analyses Île-de-France (No 161). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6655650>

90. Airparif & Observatoire Régional de Santé Île-de-France. (2022). *Mortalité attribuable à la pollution atmosphérique en Île-de-France*. <https://airparif.fr/sites/default/files/publications/Rapport-Enquete-Mortalite.pdf>

91. *Ibid.*

## ② Au sein de l'Île-de-France, Paris, ville-capitale aux enjeux multiples

À Paris, **l'accès au logement** représente un véritable défi. Le loyer médian pour un appartement de 70m<sup>2</sup> est de 2 100 euros par mois. L'offre n'arrive par ailleurs pas à faire face à la demande. Ainsi, en 2022, seulement 31 000 nouveaux logements ont été mis en chantier dans les départements du Grand Paris, soit deux fois moins que les objectifs fixés par la loi en 2010. Au bout de la chaîne, plus de 3 000 personnes sont sans-abri à Paris<sup>92</sup>.

**L'accès à la santé** est également un enjeu important. 15% de la population adulte déclare avoir renoncé à des soins de santé pour des raisons financières sur les douze derniers mois (Irdes, 2008)<sup>93</sup>. Qui plus est, le nombre de médecins semble insuffisant par rapport aux besoins. Dans le 18<sup>e</sup> arrondissement, l'accès aux médecins généralistes est limité, avec seulement 83 médecins pour 100 000 habitants. En 2022, l'AP-HP a enregistré près d'1,4 million de passages aux urgences et près de 2,5 millions d'appels aux centres 15<sup>94</sup>.

Concernant **l'éducation**, Paris compte neuf des dix meilleurs lycées de France. Le taux de réussite au baccalauréat est de 92% contre 90,9% pour l'ensemble de la France<sup>95</sup>. Cependant, il existe des disparités entre les écoles. L'Éducation prioritaire parisienne comporte ainsi 26 REP, 4 REP+, 5 collèges et 26 écoles en convention académique pluriannuelle de priorité éducative (CAPPE).

Le **lien social** s'appauvrit également dans la capitale. En janvier 2022, selon la Fondation de France, 20% des Français déclarent se sentir seuls. Et au sein des groupes qui éprouvent un sentiment douloureux de solitude, on retrouve en particulier 84% des habitants de l'agglomération parisienne<sup>96</sup>.

Paris est aussi un lieu de grands écarts économiques : si le revenu médian à Paris est de 26 000 euros par an<sup>97</sup>, dans le 8<sup>e</sup> arrondissement, il est de 41 400 euros par an, tandis que dans le 20<sup>e</sup> arrondissement, il est de 21 600 euros par an.

Sur le plan environnemental, Paris est particulièrement impacté par le réchauffement climatique, évalué à +2,3°C entre 1873 et 2019 par l'Agence parisienne du Climat. Concernée par le phénomène d'Îlot de Chaleur Urbain, la capitale pourrait ainsi connaître des étés à 50°C d'ici 2050<sup>98</sup>.



92. Une nuit qui compte pour la solidarité. [2023]. *Ville de Paris*. <https://www.paris.fr/pages/nuit-de-la-solidarite-2023-22835>

93. Jusot, F., Fantin, R., Dourgnona, P., & Després, C. (2011). *Le renoncement aux soins pour raisons financières : une approche économétrique* Irdes (N° 170). <https://www.irdes.fr/Publications/2011/Qes170.pdf>

94. Assistance Publique des Hôpitaux de Paris. (2023). *Rapport annuel 2022*.

95. Chiffres du Ministère de l'Éducation Nationale (2023).

96. Riffaut, H., Dessajan, S., & Saurier, D. (2023). *Solitudes 2022 : regards sur les fragilités relationnelles*. Fondation de France & Observatoire de la philanthropie. CREDOC. <https://www.credoc.fr/publications/solitudes-2022-regards-sur-les-fragilites-relationnelles-rapport>

97. Insee. (2023). *L'essentiel sur... op. cit.*

98. Ville de Paris. (2023). « Paris à 50°C », un exercice grandeur nature pour se préparer aux chaleurs extrêmes. <https://www.paris.fr/pages/paris-50-c-un-exercice-grandeur-nature-pour-se-preparer-aux-chaleurs-extremes-24322>

## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

La Passerelle, lancée par l'entreprise de services Sodexo a pour objectif d'implanter des tiers-lieux dans les quartiers défavorisés pour apporter des solutions aux besoins non satisfaits concernant l'employabilité, la santé, l'alimentation et la cohésion sociale. Le projet est fondé sur un ancrage territorial en QPV et sur une alliance entre acteurs locaux publics et privés.



En avril 2022, le projet pilote est mis en place à Clichy-Sous-Bois, sur la base d'une phase de diagnostic et de co-construction avec les acteurs du territoire et de l'emploi.

Le tiers-lieu La Passerelle se compose d'une légumerie, qui emploie des personnes sans qualification avec l'objectif d'un emploi local et d'une montée en compétences. Les légumes sont achetés aux producteurs locaux grâce à un partenariat avec la Croix-Rouge Insertion. On y trouve aussi une crèche (pour résoudre la garde d'enfants comme frein périphérique à l'emploi), une salle de formation animée par la Mission locale, et une salle de cohésion sociale pour organiser des sessions de découvertes de métiers et des ateliers autour de la nutrition ou de l'emploi.

Pour permettre aux personnes éloignées de l'emploi de s'inscrire durablement sur le marché du travail, La Passerelle développe des parcours d'emploi à travers le *sourcing* de candidats, la formation et l'embauche de ces nouveaux talents, en partenariat avec les acteurs locaux de l'emploi (Collectivités, Pôle Emploi, PIJ, Missions locale). En 2022, 3 cohortes ont été mises en place pour les métiers de services grâce à des formations adaptées aux métiers de vendeur en boutique, de commis de salle et de barista.

Aujourd'hui, La Passerelle, c'est :



### 3 Les Hauts-de-France, entre déclin industriel et dynamisme du bassin lillois

Marquée par son histoire minière et sidérurgique et la perte d'une partie de son tissu industriel, la Région Hauts-de-France reste fragilisée. Le déclin est net, 46 000 emplois ont été perdus en 10 ans, notamment dans l'industrie, selon l'Insee. Des acteurs historiques ont ainsi fermé récemment des usines : GoodYear (1 100 suppressions de postes en 2014), Continental (1 100 suppressions de postes en 2010), Bridgestone (860 suppressions de postes en 2021)<sup>99</sup>.

Avec le déclin des entreprises, la pauvreté est endémique. 4 départements sur 5 des Hauts-de-France sont parmi les plus pauvres de France métropolitaine. 17,2% de sa population, soit 1 032 000 habitants, vit sous le seuil de pauvreté monétaire, un taux supérieur de 2,8 points à celui de France métropolitaine d'après l'Insee<sup>100</sup>.

Pourtant, la région est résiliente. Carrefour des grands axes de transports avec le nord de l'Europe, les Hauts-de-France misent sur leur position géographique pour attirer les entreprises. Qui plus est, le bassin lillois, situé au centre d'une région européenne très dense (83 millions d'habitants dans un rayon de 300 kilomètres) et au sein d'un réseau à grande vitesse reliant trois capitales (Paris, Londres et Bruxelles), attire de nouvelles implantations.

Les emplois salariés dans les secteurs du transport et de la logistique ont notamment augmenté de 10% entre 2010 et 2019. Par ailleurs, la mise en chantier en 2022 du canal Seine-Nord reliant la Seine à la Mer du Nord devrait créer près de 6 000 emplois directs<sup>101</sup>.



99. Fusillier, K., & Gicquiaux, C. (2023). *Les multiples visages de la pauvreté dans les Hauts-de-France*. Insee (N°159). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7675852>

100. *Ibid.*

101. Région Hauts-de-France. (2022). *Canal Seine-Nord Europe : la création d'emplois et des formations adaptées*.

#### 4 Les territoires ultramarins : des besoins sociaux immenses et peu couverts

Les territoires ultramarins représentent environ 2,7 millions de personnes, soit environ 4% de la population totale de la France. Le taux de chômage y est particulièrement élevé : 18% à la Réunion, 34% à Mayotte contre 7,2% pour l'ensemble de la France<sup>102</sup>.

Les territoires ultramarins sont marqués par des niveaux de vie plus faibles qu'en France métropolitaine : la moyenne nationale du PIB par habitant est de 34 500 euros en 2020, alors qu'elle se situe autour de 9 700 euros à Mayotte, 15 100 en Guyane, 22 200 euros à la Réunion, 23 200 euros en Guadeloupe et 24 700 euros en Martinique. Par ailleurs, la grande pauvreté y est plus importante que dans le reste de la France<sup>103</sup>. 29% de la population guyanaise se trouve en situation de grande pauvreté contre seulement 2% des Français de métropole.

Les inégalités persistent dans les infrastructures de base, par exemple, en ce qui concerne l'assainissement, 56% de l'eau douce est de bonne qualité en métropole, 12% en Guyane, 23% en Guadeloupe, 42% en Martinique et 15% des Guyanais sont sans accès à l'eau potable<sup>104</sup>.

La couverture en matière de téléphonie fixe est de 72% en Outre-Mer contre 100% en métropole.

Enfin, trois personnes sur dix n'ont pas utilisé Internet au cours des trois derniers mois en Outre-Mer contre 19 % en métropole selon l'Insee<sup>105</sup>.

Environ 70 000 logements sont précaires dans les DROM, ce qui représente 13% des logements insalubres français et 4% de la population.

#### 5 En région Auvergne-Rhône-Alpes : des pôles industriels performants

Forte de sa métropole de rang international, Lyon, la région Auvergne-Rhône-Alpes est la deuxième région la plus puissante en France et la cinquième au niveau européen. Elle peut compter sur des complexes industriels et scientifiques importants, avec l'implantation de plusieurs centrales nucléaires et hydroélectriques ainsi que d'importants pôles de compétitivité en chimie, biotechnologie, transport et numérique.

La montagne est un élément essentiel de l'identité de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Occupant deux tiers de son territoire et hébergeant plus d'un tiers de sa population, ces zones montagneuses se distinguent par une variété impressionnante de reliefs, paysages et peuplements. Cette diversité se manifeste dans les plateaux du Massif central, qui favorisent une répartition de la population en altitude et de manière éparse, contrairement aux Alpes, où le relief abrupt a poussé les habitants à se concentrer dans les vallées. Les conditions naturelles des montagnes influencent fortement les activités économiques. Des facteurs comme l'altitude et la pente peuvent restreindre l'accessibilité et affecter la productivité. Cependant, ces mêmes milieux naturels offrent des avantages précieux, exploités notamment par les secteurs de l'agriculture et du tourisme<sup>106</sup>.

Ainsi, ces massifs montagneux constituent des destinations de loisirs très prisées, attirant des visiteurs tant locaux qu'internationaux. La fréquentation touristique, en particulier pour les sports d'hiver, a un impact économique significatif, surtout dans la partie nord des Alpes. En été, les montagnes du Massif central et de la Drôme attirent les visiteurs pour de courts séjours. Bien que moins intenses, ces flux touristiques jouent un rôle crucial dans l'économie des zones de moyenne montagne, en soutenant l'économie locale. Face à la diminution de l'enneigement et aux évolutions des comportements de consommation, il devient nécessaire de repenser et diversifier l'offre touristique. En 2013, le tourisme en zone montagneuse a créé plus de 68 600 emplois, représentant 7,4% de l'emploi total de la région<sup>107</sup>.

Le Cantal et la Haute-Savoie notamment sont bien placés pour la lutte contre la pauvreté, les discriminations et les inégalités<sup>108</sup>, ainsi que pour la sobriété carbone et l'économie des ressources naturelles.

La région a une position favorable en matière de santé, avec une espérance de vie élevée et une agriculture biologique développée<sup>109</sup>.

102. Insee. (2023). *La statistique publique dans les Outre-mer*. <https://www.insee.fr/fr/information/5387141>

103. *Ibid.*

104. Vie publique. (2022). *Outre-mer : inégalités et retards de développement*. <https://www.vie-publique.fr/eclairage/19624-outre-mer-inegalites-et-retards-de-developpement>

105. Baert, X., & Raimbaud, B. (2019). *L'usage d'Internet varie fortement selon l'âge et le niveau d'études*. Insee analyses Guadeloupe (N°37). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4175675>

106. Lécroart, A. Patier, B. (2018). *Bilan économique 2017 – Auvergne – Rhône – Alpes*. Insee conjoncture (N°13). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3548383>

107. *Ibid.*

108. Préfet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. (2022). *Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Bilan 2021 Auvergne-Rhône-Alpes*.

109. Lécroart, A. Patier, B. *op. cit.*



L'Auvergne est une partie de la région plus vieillissante<sup>110</sup> et en retrait mais qui mise sur l'agrotourisme, avec 850 exploitations agricoles ouvertes au public<sup>111</sup>. Le Massif central est une destination de choix pour des séjours courts ou des vacances en famille axés sur des activités en plein air. Sa fréquentation, plutôt dispersée sur le territoire, repose largement sur l'utilisation de résidences secondaires. Les villes thermales comme le Mont-Dore, la Bourboule, Royat, Vals-les-Bains ou Chaudes-Aigues bénéficient cependant de l'apport des curistes pour l'activité hôtelière. L'Ardèche est également reconnue pour son tourisme « vert ». Certaines zones de moyenne montagne tendent à développer un tourisme itinérant, favorisant l'hébergement de courte durée pour une meilleure répartition des visiteurs. Dans les communes menacées de dépopulation, le tourisme est vital pour l'économie locale, soutenant commerces et services grâce aux dépenses des visiteurs. Il est aussi vu comme un moyen de diversifier l'économie locale et de compenser le déclin de l'agriculture<sup>112</sup>.

L'engagement des entreprises dans les territoires passe donc d'abord par une bonne compréhension de ce que recouvre cette notion et une meilleure connaissance de ceux-ci. En France, ces territoires représentent une mosaïque extrêmement diversifiée et des populations aux réalités et besoins variés. Pour construire sa stratégie d'engagement territorial, toute entreprise devra apprendre à connaître ses parties prenantes et plus spécifiquement les défis de son territoire en prenant en compte les dimensions politiques, réglementaires, culturelles, économiques, mais aussi naturelles, environnementales et sociales.

110. Lécroart, A. (2021). *Flash Auvergne-Rhône-Alpes : la région franchit le seuil des 8 millions d'habitants*. Insee (N°95). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6013043>

111. Chambres d'Agriculture Auvergne-Rhône-Alpes (2020).

112. Lécroart A, Patier B. *op. cit.*

## Encadré 5 : Les Pôles territoriaux et Pays : des territoires vécus

Au 1<sup>er</sup> janvier 2023, la France métropolitaine est organisée en 268 Territoires de projet, incluant des Pays et des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux (PETR), qui représentent 62% de sa superficie et 47% de sa population.

Un Pays est un espace géographique, culturel, économique ou social homogène, correspondant à une zone de vie ou d'emploi. Il symbolise la convergence des intérêts économiques des communes ou des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) qui le constituent.

Ces territoires visent à mettre en œuvre un projet de développement durable, avec deux objectifs principaux : **valoriser les atouts du territoire et renforcer les liens entre zones urbaines et rurales.**

Ces Territoires de projet affichent une stabilité démographique avec une population moyenne de 89 322 habitants (médiane à 77 217 en 2023), bien que des disparités soient notées selon le degré de ruralité. À titre d'exemple, le PETR Sud Lozère compte 12 012 habitants, tandis que le Pays de Rennes en regroupe 557 761. Avec une superficie moyenne de 1 433 km<sup>2</sup>, ces territoires présentent des écarts significatifs, comme le PETR Centre Ouest Aveyron (2 985 km<sup>2</sup>) et le PETR Marennes d'Oléron (358 km<sup>2</sup>).

Ces territoires, introduits par la loi LOADT de 1995 et généralisés par la loi LOADDT de 1999, incarnent une vision ambitieuse du développement local, coordonnant les actions publiques en adéquation avec les enjeux territoriaux. Ils sont animés par des équipes spécialisées en développement territorial, relevant de l'ingénierie publique. Investis de diverses missions par leurs EPCI, ils interviennent dans des domaines variés comme l'économie, l'écologie, les services publics et l'aménagement du territoire.

Depuis 2015, le Plan Climat-Air-Énergie Territorial (PCAET) est un outil clé pour ces territoires, notamment pour les EPCI de plus de 20 000 habitants. Les Territoires de projet peuvent porter des PCAET volontaires pour leurs EPCI. Lorsque tous les EPCI d'un Territoire de projet s'engagent dans un PCAET, 61,9% choisissent de mutualiser cette démarche, selon le panorama de l'ANPP sur les Pôles Territoriaux et Pays (2023).

La coopération infraterritoriale est fondamentale dans cette organisation, nécessitant une identification précise des enjeux et objectifs de chaque partenaire. Cette coopération, tant politique que technique, peut prendre différentes formes et s'inscrire dans des dynamiques et programmes spécifiques. Par exemple, les coopérations urbain/rural, comme les contrats de réciprocity avec les métropoles, sont essentielles pour traiter des enjeux communs comme la mobilité, le développement économique, les services à la population ou la transition écologique.

Les Pays et PETR constituent ainsi un espace propice aux expérimentations économiques, sociales et environnementales et à la coopération entre les acteurs publics, les entreprises et le tissu associatif. Ils forment des territoires à hauteur d'hommes où doit aussi se jouer la cohésion et l'inclusion sociale.

Toutes les données sont issues du *Panorama 2021 des Pôles Territoriaux et Pays* ([https://www.anpp.fr/wp-content/uploads/10/2021/Panorama-Po%CC82%les-territoriaux-et-Pays2021-\\_compressed.pdf](https://www.anpp.fr/wp-content/uploads/10/2021/Panorama-Po%CC82%les-territoriaux-et-Pays2021-_compressed.pdf))



## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

### Finances & Pédagogie : l'éducation pour amener chacun à mieux maîtriser l'argent



#### L'éducation financière face aux défis de la transition écologique et numérique

L'association **Finances & Pédagogie**, soutenue par les Caisses d'Épargne, s'emploie depuis plus de soixante ans à développer des programmes de formation sur les questions d'argent, au plus près des transformations de notre société.

Pour accompagner les personnes dans l'utilisation du digital, dans leur vie privée et professionnelle, et prévenir ainsi la fracture numérique, l'association propose des ateliers qui abordent le fonctionnement d'Internet, la cybersécurité, les outils de la banque digitale.... Ces ateliers numériques s'adressent à diverses populations : jeunes, seniors, travailleurs, individus fragiles issus de l'étranger ou en situation de handicap, mais aussi à des clients des Caisses d'Épargne. Au près de cette dernière cible, la formation peut s'appuyer sur une mise en pratique avec la découverte du fonctionnement de l'appli de la banque.

Depuis leur lancement, près de 500 ateliers numériques ont été déployés et ont touché plus de 10 000 personnes.

Finances & Pédagogie est également sollicitée par des bailleurs sociaux pour intervenir auprès des habitants, et pour former les relais (travailleurs sociaux, personnels des agences, gardiens, médiateurs...). Ainsi, le partenariat noué par Finances & Pédagogie avec Habitat en région a pour objectif de proposer des séances, sous forme de webinaires, aux locataires qui le souhaitent, pour les faire bénéficier de conseils pratiques en matière d'économies d'énergie et les aider ainsi à mieux maîtriser leur budget (calcul précis de l'économie réalisée, sur des postes comme l'eau, l'électricité et le gaz, choix des abonnements, fonctionnement du chèque énergie...).

Finances et Pédagogie, c'est :

- > 27 collaborateurs,
- > En 2022, 49 587 stagiaires pour 3 607 formations,
- > Plus de 10 000 heures de formation et d'information,
- > Un millier de partenariats actifs sur le territoire en 2022 pour 6 000 partenaires en portefeuille.



## 2. UNE TRANSITION JUSTE : S'OCCUPER DES HOMMES ET DE LA NATURE

### A) Fin du monde ou fin du mois ?

« L'apocalypse est notre chance » énonçait Bruno Latour dans un entretien donné au journal *Le Monde* en 2013. Le sociologue indiquait ainsi que nous nous trouvons « dans une situation de révolution [...] différente de tout ce que nous avons compris jusqu'à là » et où il faudrait « imaginer un État capable de s'équiper pour savoir que faire d'une situation où il faut simultanément s'occuper des humains [et] du climat ». Pour l'intellectuel français, l'apocalypse ne signifiait pas l'imminence d'une catastrophe mais plutôt la certitude que le futur avait changé de forme et qu'il était maintenant possible d'en faire quelque chose<sup>113</sup>.

Dix ans plus tard, la question d'une transition (terme sans doute moins secouant que « révolution » ou « apocalypse ») vers un modèle de société durable et juste se pose avec encore plus d'acuité.

Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) acte dans son dernier rapport (2023) que « le réchauffement du climat mondial dû aux activités humaines est un fait établi, faisant de la décennie 2011-2020 la plus chaude depuis environ 125 000 ans »<sup>114</sup>. La publication fait aussi le lien entre le réchauffement et les conséquences humaines, décrivant des impacts sur l'accès à l'eau et à l'alimentation, la santé et l'activité économique<sup>115</sup>. Il précise aussi que les effets du changement climatique sont plus accentués dans les villes qui concentrent plus de la moitié de la population mondiale. Parallèlement, la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) met en garde contre un effondrement de la biodiversité, dont les causes seraient principalement liées à l'artificialisation des sols résultant de l'agriculture et l'urbanisation<sup>116</sup>.

La crise environnementale est ainsi systémique et touche tous les territoires, qu'ils soient urbains, périurbains ou ruraux.

Pour autant, interrogés sur leurs priorités en 2023, les Français se disent d'abord concernés par la hausse des prix, le pouvoir d'achat et la sécurité<sup>117</sup>. L'environnement est relégué au second plan, à tel point que seuls 57% des Français établissent un lien direct entre l'action de l'Homme et les modifications majeures du climat selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>118</sup>.

La question de la transition écologique se heurte ainsi à un paradoxe : malgré la réalité de l'urgence climatique, les Français se sentent avant tout préoccupés par des questions sociales.

Un premier facteur d'explication est certainement lié à la difficile appréhension, par le grand public, de la complexité scientifique du changement climatique<sup>119</sup>.

Un deuxième, très important, est lié à la temporalité. À la perspective plus ou moins lointaine de risques climatiques et de « la fin du monde », les Français préfèrent « la fin du mois », source de préoccupations immédiates<sup>120</sup>.

113. Weil, N. (2013, 20 septembre). Bruno Latour : « L'apocalypse est notre chance ». *Le Monde*.

114. Ministère Écologie Énergie Territoires. (2023). *Ce qu'il faut retenir du 6<sup>e</sup> rapport d'évaluation du GIEC*. [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/20250\\_4pages-GIEC-2.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/20250_4pages-GIEC-2.pdf)

115. Au-delà du changement climatique, d'autres équilibres planétaires sont menacés et doivent aussi être pris en compte. Une équipe internationale de scientifiques a évalué pour la première fois toutes les limites planétaires et confirmé que six d'entre elles étaient dépassées (Richardson et al., 2023).

116. L'Évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques. (2019, mai). *IPBES*. <https://www.fondationbiodiversite.fr/wp-content/uploads/2019/11/IPBES-Depliant-Rapport-2019.pdf>

117. IFOP. (2023). *L'état d'esprit des Français : les thèmes prioritaires pour les mois qui viennent*. <https://www.ifop.com/publication/letat-desprit-des-francais-les-themes-prioritaires-pour-les-mois-qui-viennent/>

118. Kruse, T., Dechezleprêtre, A., Saffar, R., & Robert, L. (2022). Measuring environmental policy stringency in OECD countries: An update of the OECD composite EPS indicator.

119. Meira, P., & Gaudiano, É. J. G. (2016). Les défis éducatifs du changement climatique : la pertinence de la dimension sociale. *Éducation relative à l'environnement*, 13(2).

120. Gollier, C. (2022). *Entre fin de mois et fin du monde : économie de nos responsabilités envers l'humanité*. Fayard.

Un autre facteur est lié à l'acceptabilité de la transition. Elle représente un coût économique et social important : un investissement de 67 milliards d'euros par an jusqu'en 2030 est nécessaire selon le rapport réalisé par Jean Pisani-Ferry et Selma Mahfouz (2023)<sup>121</sup>. Elle va par ailleurs détruire un certain nombre d'emplois pour en créer d'autres ailleurs, demandant de nouvelles compétences<sup>122</sup> et créant donc des tensions sur le marché de l'emploi. Enfin, il apparaît difficile de demander aux individus de fournir des efforts quand il semble que ce sont les plus riches ou les organisations qui devraient le faire.

Un dernier facteur réside dans la focalisation, par l'ensemble des acteurs économiques et étatiques, sur la croissance économique comme unique vecteur de performance d'un pays, incarné par le PIB, qui n'intègre pas de dimension sociale ou environnementale et dont les manques ont été mis en avant à de nombreuses reprises<sup>123</sup>.

Face à ces difficultés de compréhension, les acteurs publics comme les entreprises ont une responsabilité : celle de fournir une information claire, des moyens d'actions et des solutions robustes qui prennent en compte l'ensemble des parties prenantes avec la nature.



121. Pisani-Ferry, J., & Mahfouz, S. (2023). *Les incidences économiques de l'action pour le climat*. France Stratégie. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/incidences-economiques-de-laction-climat>

122. McKinsey. (2021). *Réussir la transition de l'Europe vers la neutralité carbone*. <https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/reussir-la-transition-de-l-europe-vers-la-neutralite-carbone>

123. Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2008). *Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*. Paris, France : July, 25.  
Parrique, T. *op. cit.* (2022).

## B) Penser la transition juste des territoires

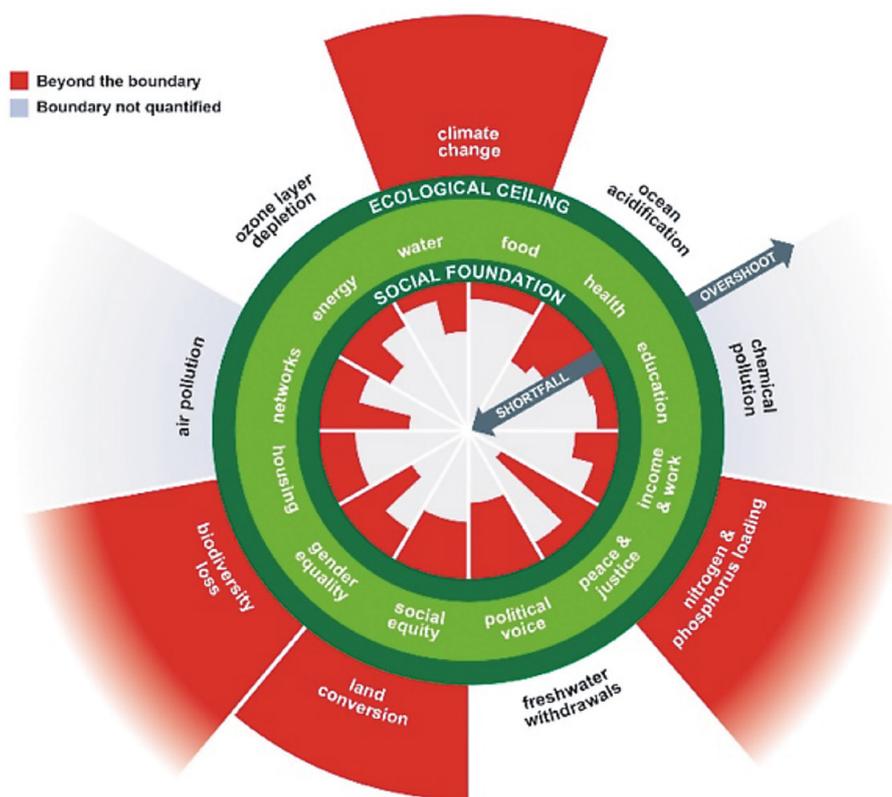
Réussir la transition apparaît comme un chemin de crête, entre réponse à l'urgence écologique et prise en compte des enjeux sociaux. Kate Raworth intègre ce difficile exercice au travers de la théorie du Donut<sup>124</sup> :

- D'un côté se trouve le cercle extérieur que représentent les limites planétaires, plafond au-delà duquel se situent les pressions critiques sur la planète. Cela comprend le changement climatique, la perte de biodiversité, l'acidification des océans, etc.
- De l'autre côté se trouve le cercle intérieur en dessous duquel se trouvent les privations humaines. Cela inclut des éléments tels que la nourriture, l'eau, la santé, l'éducation, la paix et la justice, suivant les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.
- Entre les deux se situe l'espace juste et sûr pour l'humanité. L'objectif est de répondre aux besoins fondamentaux de tous dans les limites de la capacité de la planète. Cela nécessite une répartition équitable des ressources et une gestion durable des systèmes écologiques.

La théorie du Donut suggère un changement de paradigme de la croissance économique perpétuelle vers un modèle qui valorise l'équilibre et la durabilité. Elle remet en question la dépendance de l'économie moderne à la croissance continue et propose de repenser la prospérité en termes de qualité de vie plutôt qu'en termes de richesse matérielle.

C'est à la jonction de ces préoccupations que se situe la question des territoires résilients et inclusifs.

Figure 5 : Modèle du Donut



Source : Kate Raworth and Christian Guthier/The Lancet Planetary Health

124. Raworth, K. (2017). *Doughnut of social and planetary boundaries*.

La question environnementale est aussi et avant tout un problème social global qui est intimement lié à la dignité de la vie humaine. En effet, le changement climatique, la perte de biodiversité, la raréfaction des ressources en matières premières et en eau sont parmi les principaux défis auxquels notre société est confrontée.

Il faut donc lier la nécessité d'une transition écologique avec le besoin de justice sociale.

Il y a plusieurs raisons qui militent ainsi pour une transition juste.

La première est que l'ensemble des grands changements environnementaux en cours depuis le début de l'ère industrielle au 19<sup>ème</sup> siècle sont **d'origine anthropique**. Ce constat est de mieux en mieux documenté depuis l'avènement de l'anthropocène, terme proposé par le Prix Nobel de Chimie, Paul Crutzen en 2007, et qui désigne une nouvelle ère géologique résultant des actions anthropiques de l'homme sur l'environnement géologique. Il met ainsi en avant que les activités humaines ont transformé les terres émergées de la planète dans une proportion allant d'un tiers à la moitié de la superficie, ont détourné ou entravé la totalité des grands fleuves du monde par des barrages, ont utilisé des quantités d'azote liées aux engrais dans des proportions dépassant les capacités d'assimilation des écosystèmes terrestres, ont retiré des océans plus du tiers de leur production primaire en organismes marins<sup>125</sup>.

La deuxième raison réside dans le fait que les **conséquences de ces changements environnementaux**, et notamment du changement climatique sont surtout **supportés par les plus vulnérables**<sup>126</sup> et sont ainsi la source de nombreuses inégalités<sup>127</sup> telles que :

- Les inégalités d'accès à la qualité de l'environnement en fonction de son groupe social ;
- Les inégalités d'impacts, notamment liées aux émissions de gaz à effet de serre. Ainsi, les 1% les plus riches émettent plus que les 50% les plus pauvres de l'humanité et voient leur part des émissions mondiales augmenter plus rapidement ;
- Les inégalités induites par les politiques climatiques, avec des coûts disproportionnés pour les ménages les plus modestes ;
- Les inégalités dans l'accès à la décision politique qui viennent du fait que certains individus ou groupes sociaux ont moins de pouvoir pour infléchir les décisions politiques.



125. Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: are humans now overwhelming the great forces of nature. *Ambio-Journal of Human Environment Research and Management*, 36(8), 614-621.

126. Guivarch, C., & Taconet, N. (2020). Inégalités mondiales et changement climatique. *Revue l'OFCE*(165), pp. 35-70.

127. Laurent, E. & Observatoire Français des Conjectures Économiques (OFCE). (2019). *La Transition Écologique Française : de l'entassement à l'encastrement*.

## Encadré 6 : L'adoption de la théorie du Donut par Amsterdam

La ville d'Amsterdam a adopté le modèle du Donut comme cadre stratégique pour reconstruire son économie après les effets dévastateurs de la pandémie de COVID-19. Cette approche visait à créer une économie résiliente, circulaire et régénérative qui place les besoins humains et la durabilité environnementale au cœur de la prise de décision.

Le *Amsterdam City Donut* a été élaboré en collaboration avec le Doughnut Economics Action Lab (DEAL), Circle Economy, Biomimicry 3.8 et C40. Ce modèle a constitué le cœur des ambitions plus larges de la ville pour devenir une ville circulaire<sup>128</sup>.

La ville s'est engagée à réduire l'utilisation de nouvelles matières premières de 50% d'ici 2030, un objectif ambitieux en ligne avec sa vision de devenir une ville entièrement circulaire d'ici 2050. Cette initiative s'aligne avec le *Amsterdam Circular Strategy 2020-2025*, qui a pour but de réduire les déchets de 20% par habitant d'ici 2025 par rapport aux niveaux de 2020. Des entreprises comme De Clique, spécialisée dans la collecte et la transformation de déchets organiques en bioproduits, contribuent à cet objectif<sup>129</sup>.

Amsterdam a mis l'accent sur l'accès équitable aux services essentiels, en veillant particulièrement à ce que les communautés marginalisées bénéficient de logements abordables, de soins de santé de qualité et d'un accès à l'éducation. Cela s'inscrit dans le cadre plus large des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

Amsterdam s'est engagée à augmenter sa capacité de production d'énergie solaire. Par exemple, Vandebrom, un fournisseur d'énergie verte, propose des solutions d'énergie renouvelable locales et durables, s'alignant sur l'objectif de la ville de réduire de 55% les émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2030 par rapport aux niveaux de 1990.

Un aspect clé de l'approche d'Amsterdam a été l'implication de divers acteurs, y compris les entreprises, les universités, les ONG et les citoyens, dans la co-création de cette nouvelle économie. La participation citoyenne a été encouragée pour garantir que la stratégie reflète les besoins et les souhaits de la communauté.

Pour mesurer les progrès, Amsterdam utilise des indicateurs tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'augmentation de l'utilisation des énergies renouvelables, la réduction des déchets et l'amélioration de l'accès aux services essentiels.

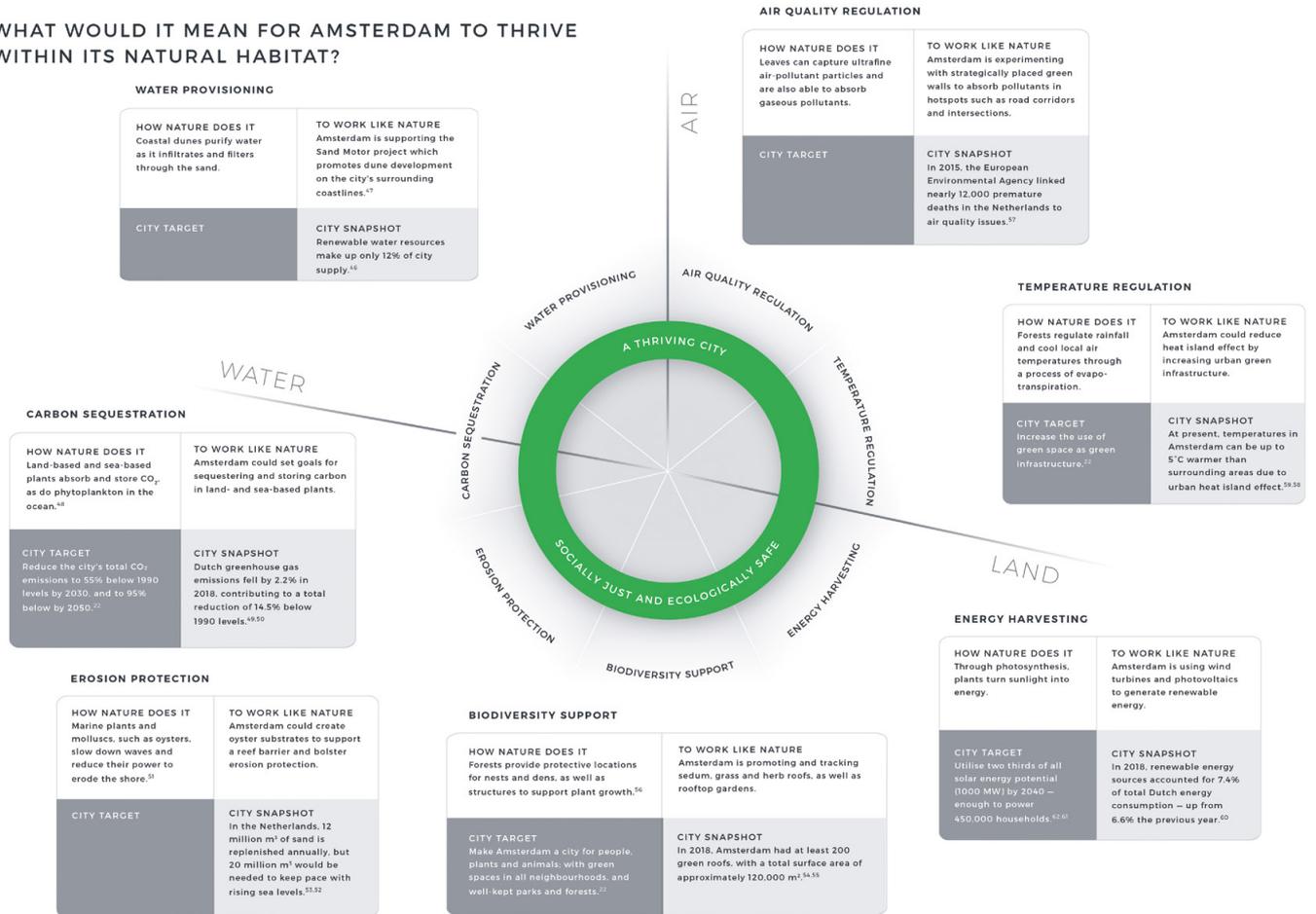
L'initiative d'Amsterdam a également eu un impact au-delà de ses frontières, inspirant d'autres villes et régions à considérer le modèle du Donut pour leurs propres stratégies de développement et de reprise économique.

128. Doughnut Economics Action Lab, Circle Economy, C40 et Biomimicry 3.8. (2020). *The Amsterdam City Doughnut*.

129. Amsterdam City. (2023). *Policy : Circular economy*. <https://www.amsterdam.nl/en/policy/sustainability/circular-economy/>

**Figure 6 : Modèle du Donut appliqué à Amsterdam - Qu'est-ce que cela signifierait pour Amsterdam de prospérer dans son habitat naturel ?**

**WHAT WOULD IT MEAN FOR AMSTERDAM TO THRIVE WITHIN ITS NATURAL HABITAT?**



## 1 Les plus pauvres, face au dérèglement climatique

De manière générale, les populations les plus pauvres sont plus exposées et plus vulnérables au dérèglement climatique, alors même qu'elles sont les moins responsables du désastre écologique en cours.

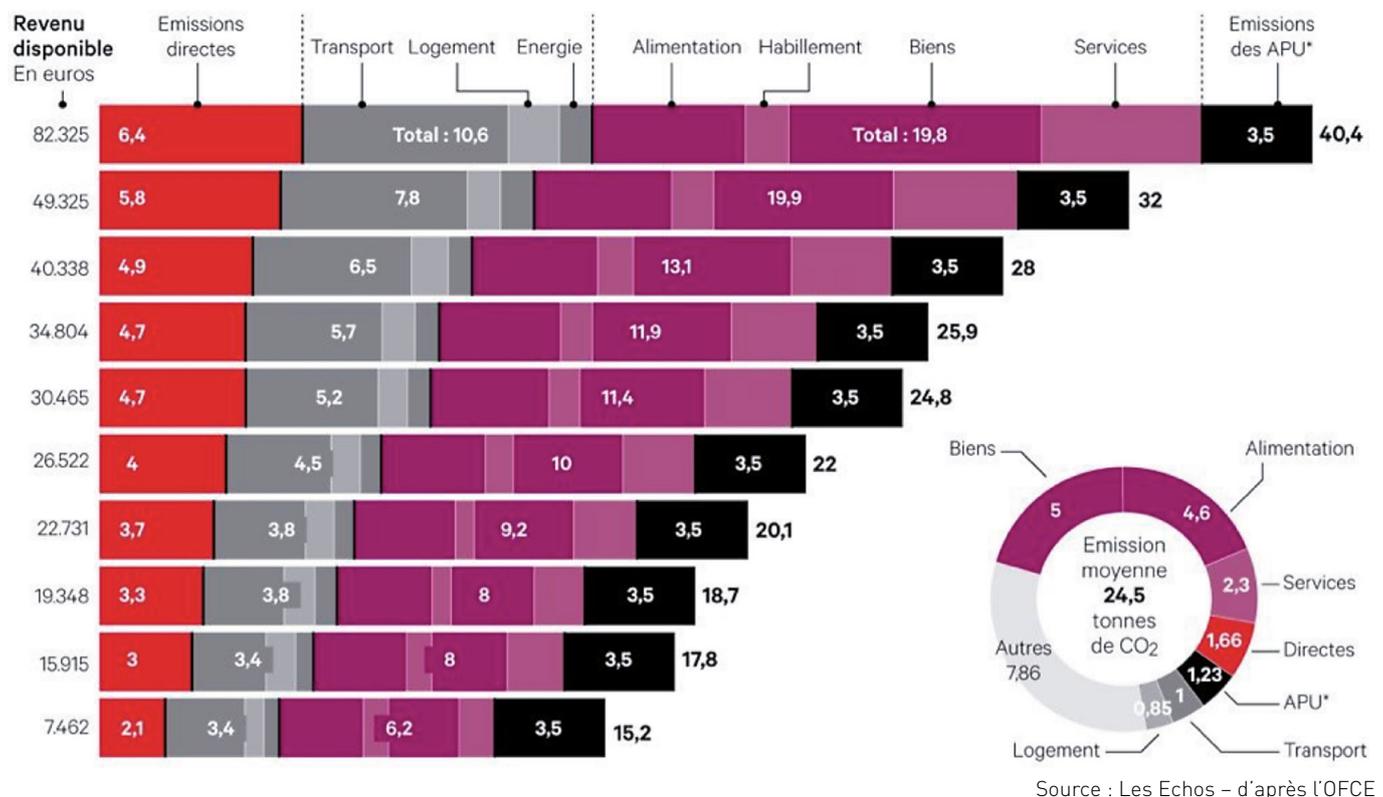
Plus les Français sont favorisés, plus leur empreinte environnementale est importante (et les conséquences nocives sur les écosystèmes élevées). Les 10% des ménages les plus riches émettent en moyenne 40,4 tonnes de CO<sub>2</sub>e contre 15,2 tonnes de CO<sub>2</sub>e pour les 10% les plus pauvres (Figure 7).

En outre, les groupes sociaux les plus défavorisés se trouvent dans une position de vulnérabilité accrue face aux changements climatiques, principalement en raison de leur capacité limitée d'adaptation. Ces populations manquent souvent des ressources financières nécessaires pour effectuer des améliorations essentielles de leurs logements, comme l'installation de systèmes de climatisation pour contrer les vagues de chaleur, ou pour déménager dans des zones moins

exposées à des risques tels que la montée du niveau de la mer. De plus, les individus issus de milieux pauvres et marginalisés rencontrent des obstacles dans l'accès à l'information et aux services de prévention liés aux conditions météorologiques extrêmes.

Des facteurs tels que les barrières linguistiques, l'analphabétisme et l'isolement social compliquent davantage l'accès à l'information pertinente et la compréhension des conseils de santé publique. Les personnes sans-abri, les personnes âgées, les familles monoparentales, et les non-francophones sont particulièrement affectés par cette forme d'exclusion sociale. De manière plus globale, les populations en situation de précarité ont également un accès restreint aux services publics essentiels, y compris les services de santé<sup>131</sup>.

**Figure 7 : Émissions de gaz à effet de serre des ménages français (en tonnes de CO<sub>2</sub> par revenu disponible)**



130. Notre affaire à tous. (2020). *Un climat d'inégalités : les impacts inégaux du dérèglement climatique en France.* <https://notreaffaireatous.org/actions/le-rapport-un-climat-dinegalites/>

## ② Des inégalités selon les générations

Le changement climatique engendre des inégalités entre générations en matière de responsabilités et d'expositions aux risques. Les personnes âgées, par exemple, sont plus vulnérables aux vagues de chaleur et éprouvent davantage de difficultés à se reloger ou à s'adapter après une catastrophe naturelle.

Par ailleurs, les jeunes générations sont confrontées à une forme d'anxiété environnementale, exacerbée par l'incertitude de leur avenir dans un contexte climatique instable.

Enfin, les générations futures hériteront directement des effets du réchauffement climatique, tels que l'augmentation des températures, l'intensification des phénomènes météorologiques extrêmes, et la pression accrue sur les ressources naturelles. Un enfant né en 2019 sera confronté à un monde plus chaud de 4°C en moyenne avant ses 71 ans<sup>131</sup>.

## ③ Des inégalités climatiques entre hommes et femmes

Les disparités et discriminations de genre présentes dans la société française se manifestent également dans les répercussions du changement climatique. Dès 2007, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) relevait que les effets du changement climatique diffèrent selon le genre, soulignant que les populations les plus démunies en sont les premières victimes.

À l'échelle mondiale, 70% des individus vivant avec moins d'un dollar par jour sont des femmes. Le rapport du GIEC de 2014 va plus loin en affirmant que les risques liés au climat exacerbent les inégalités de genre existantes. Les femmes, en raison de leur position sociale, sont particulièrement vulnérables aux conséquences du dérèglement climatique.

## ④ Des inégalités selon les territoires

Ces inégalités sont aussi renforcées selon la nature des territoires. Ainsi, les territoires de montagne sont particulièrement exposés à la fonte des glaciers qui entraîne des répercussions sur l'accès à l'eau, mais aussi sur les activités économiques, touristiques et sportives liées aux montagnes.

Les territoires littoraux sont également particulièrement vulnérabilisés. L'élévation du niveau des océans s'accélère, pouvant atteindre 1,10 mètre d'ici 2100, ce qui double la vitesse observée au XX<sup>ème</sup> siècle<sup>132</sup>. Cette élévation entraîne une érosion côtière significative, affectant déjà 37% des côtes sableuses métropolitaines, soit environ 700 kilomètres. Ce phénomène augmente les risques de submersion marine, traditionnellement associés à des événements météorologiques exceptionnels, mais qui deviennent plus fréquents et plus intenses en raison du changement climatique<sup>133</sup>.

En conséquence, un quart des côtes métropolitaines françaises sont maintenant menacées par l'érosion et la submersion, impactant directement 1,4 million de personnes réparties dans 864 communes.

131. Watts, N. &. (2019). *Ensuring that the health of a child born today is not defined by a changing climate*.

132. IPCC. (2019). *Rapport spécial du GIEC sur les océans et la cryosphère dans un monde où le climat change*, Nations Unies. <https://www.unep.org/fr/resources/rapport/rapport-special-du-giec-sur-les-océans-et-la-cryosphere-dans-le-contexte-du>

133. RUZ, M.-H. e. (2020). La perception des risques d'érosion côtière et de submersion marine par la population du littoral : les cas de Wissant et OyePlage. *The Conversation*.

## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

### Nature et Découvertes, la nature au cœur de l'impact !

Dès 1990, Nature & Découvertes place les territoires au cœur de son expérience clients.



Ce lien avec les territoires s'est renforcé en 1994 par la création d'un réseau d'ambassadeurs locaux, missionné pour visiter les projets naturalistes soutenus par sa fondation (à hauteur de 10% des bénéfices de Nature & Découvertes) assurant une connexion forte et régulière avec les associations locales bénéficiaires du mécénat de l'entreprise.

L'implantation de l'écosystème de Nature & Découvertes au cœur de Versailles en 2019 illustre également cette ambition. Avec son siège éco-conçu, face à la Gare des Chantiers, et la création d'une ferme de permaculture attenante en pleine ville, Nature & Découvertes démontre sa capacité à essaimer son modèle et ses valeurs inspirées de la nature auprès d'un large panel d'écoles et d'entreprises.

En 2022, Nature et Découvertes, certifiée B Corp depuis 2015, modifie ses statuts juridiques pour devenir une Société à mission et continuer à placer la biodiversité au cœur de sa stratégie avec comme Raison d'Être : « Choisir des solutions concrètes pour accompagner au quotidien la transition vers des modes de vie durables et engagés pour la biodiversité ».

Trois actions majeures illustrent l'engagement de Nature & Découvertes à travers l'action de sa Fondation dans les territoires :

- Depuis 2015, la fondation sélectionne chaque année, avec ses salariés, une centaine de projets locaux sur le territoire national. En début d'année suivante, chaque équipe de magasin choisit son projet local, qu'elle va soumettre à ses clients via l'Arrondi en caisse. À l'issue d'une campagne de huit mois, ces projets reçoivent une dotation complémentaire via Nature & Découvertes qui leur offre, en outre, une large visibilité.
- Depuis 2019, la fondation Nature & Découvertes participe au Fonds pour l'Arbre avec 9 autres mécènes. Ce fonds s'appuie sur l'expertise d'acteurs associatifs de la haie champêtre et d'une centaine de structures opératrices qui s'engagent à planter et restaurer des kilomètres de haies sur tout le territoire national à travers un appel à projets s'appuyant sur le « label Haie » et/ou la marque « Végétal local » qui garantissent un travail exemplaire sur le terrain et valorisent le savoir-faire local de nombreux acteurs du territoire.
- Depuis 2020, la fondation Nature & Découvertes a initié l'appel à commons : « Grandir en lien avec la nature » qui soutient, collectivement avec d'autres mécènes, des projets de coordination territoriale (régional ou national) visant l'essaimage de pratiques éducatives au contact du vivant et la production d'outils communs ouverts à tous à l'échelle du territoire ciblé.



## 5 Des impacts sur la santé

Les vagues de chaleur, de plus en plus fréquentes, affectent particulièrement les personnes âgées, les malades chroniques et les enfants. La canicule de 2003 en France est un exemple tragique, ayant causé plus de 15 000 décès supplémentaires, principalement chez les personnes âgées<sup>134</sup>. À l'échelle mondiale, une étude publiée dans *The Lancet* en 2020 indique que les vagues de chaleur ont contribué à 296 000 décès supplémentaires en 2018 dans les populations de plus de 65 ans<sup>135</sup>.

L'augmentation des températures et des niveaux de pollution de l'air exacerbe également les problèmes respiratoires, comme l'asthme, surtout dans les zones urbaines densément peuplées.

Les grandes villes sont en effet davantage exposées à la pollution atmosphérique que les petites villes et zones rurales<sup>136</sup> : 17 des 20 plus grandes villes françaises excédaient ainsi les normes fixées par l'OMS en matière de particules PM 2,5<sup>137</sup>. À l'intérieur de la ville, les habitants résidant à proximité des grands axes routiers sont aussi davantage exposés à la pollution atmosphérique, et les mouvements pendulaires entre périphérie et centre-ville impliquent des émissions importantes de CO<sub>2</sub>, devenant un facteur d'inégalités sociales et sanitaires.

Selon Santé Publique France, la pollution de l'air extérieur cause environ 48 000 décès par an en France, ce qui correspond à 9% de la mortalité en France et à une perte d'espérance de vie à 30 ans pouvant dépasser 2 ans<sup>138</sup>.



## 6 Des impacts sur l'alimentation

Les changements climatiques affectent la productivité agricole, notamment dans les régions déjà sensibles telles que le bassin méditerranéen. Selon une équipe de chercheurs du Medecc, les rendements agricoles pourraient baisser jusqu'à 30% dans certaines régions du Sud de la France d'ici 2050<sup>139</sup>. Cela peut entraîner une hausse des prix des denrées alimentaires, affectant les populations à faible revenu.

La hausse des températures entraîne par ailleurs le blanchissement des coraux, affectant la chaîne alimentaire marine et menaçant la sécurité alimentaire des populations dépendant de la pêche, particulièrement dans les DROM<sup>140</sup>.

134. Inserm. (2004). *Surmortalité liée à la canicule de 2003*. <https://www.inserm.fr/rapport/surmortalite-liee-a-la-canicule-daout-2003/>

135. Watts, N., Amann, M., Arnell, N., Ayeb-Karlsson, S., Beagley, J., Belesova, K., ... & Costello, A. (2021). The 2020 report of the Lancet Countdown on health and climate change: responding to converging crises. *The Lancet*, 397(10269), 129-170.

136. Cartographie de la pollution atmosphérique réalisée par l'OMS en 2016.

137. Particules dont le diamètre est de 2.5 microns (µm).

138. Santé Publique France. (2016). *Impacts de l'exposition chronique aux particules fines sur la mortalité en France continentale et analyse des gains en santé de plusieurs scénarios de réduction de la pollution atmosphérique*. <https://www.santepubliquefrance.fr/determinants-de-sante/pollution-et-sante/air/documents/rapport-synthese/impacts-de-l-exposition-chronique-aux-particules-fines-sur-la-mortalite-en-france-continentale-et-analyse-des-gains-en-sante-de-plusieurs-scenarios>

139. Cramer, W., Marini, K., & Guiot, J. (2020). *Changement climatique et environnemental dans le bassin méditerranéen. Situation actuelle et risques pour le futur*. MedECC.

140. Réseau Action Climat. (2022). *Impacts du changement climatique : les Outre-mer en première ligne*.

## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

**Pour le Fonds de dotation Biocoop l'engagement dans les territoires c'est : « Faire de l'ancrage territorial, une force pour la solidarité ».**

Chaque magasin Biocoop a l'initiative de ses propres démarches vers une transition écologique et solidaire. Beaucoup sont déjà engagés auprès d'associations locales. Quelques domaines d'impact dans lesquels le fonds de dotation est engagé :



### ➤ Une alimentation de qualité accessible à tous

Le Fonds de dotation soutient et crée des projets qui luttent contre la précarité alimentaire et œuvrent pour améliorer l'alimentation des publics en situation de précarité.

À titre d'exemple, le programme Bio Vrac pour Tous consiste à rendre les produits bio accessibles à tous en permettant l'installation de meubles de distribution en vrac dans des épiceries sociales et solidaires et leur approvisionnement en produits bio. Il s'agit aussi de former les publics à une alimentation durable, bio et de qualité par la tenue d'ateliers de sensibilisation et de cuisine. Les bénévoles des épiceries sociales sont formés à la gestion de rayon vrac, grâce à un partage de compétences effectué par les équipes des magasins.

#### Bilan :

- > 91 binômes magasin/épicerie sociale et solidaire ont été constitués,
- > 257 370€ d'aides reversés.

### ➤ Favoriser une insertion professionnelle inclusive au profit de la transition écologique

L'insertion par l'activité économique participe à l'ancrage territorial d'une entreprise. Le Fonds de dotation Biocoop soutient des projets locaux tournés vers l'insertion des jeunes et des personnes éloignées de l'emploi. En 2022 et 2023, une trentaine de projets d'insertion pour une transition écologique et inclusive ont été déployés.

#### Bilan :

- > Nombre de salariés en insertion dont les emplois ont été maintenus ou créés : 500,
- > Nombre de bénéficiaires des projets soutenus (les bénéficiaires directs = salariés en insertion + profitant des retombées du projet réalisé) : 314 285.

### ➤ Dynamiser les territoires ruraux et appuyer une agriculture respectueuse de l'environnement

Le fonds de dotation déploie le programme « Don militant » tourné vers la valorisation du métier de paysan. Il s'agit de proposer aux clients d'arrondir le montant de leurs tickets de caisse à l'euro supérieur, au profit de l'association Terre de Liens. Baptisé « Vos centimes font pousser des fermes » pour accompagner sur les territoires l'installation des jeunes agriculteurs ou la transmission des cédants approchant de l'âge de la retraite, le Don militant a permis de collecter pour Terre de Liens plus de 91 000 €.



Association Le Village

## 7 Des impacts sur l'accès à l'eau

Le portail DRIAS *Les futurs du climat* met en avant que les cumuls de pluie en été vont baisser de 10% et qu'il y aura 15 à 27 jours supplémentaires de sécheresse des sols en 2050, comparé à la période 1976-2005<sup>141</sup>. Ces sécheresses plus fréquentes et plus intenses menacent la disponibilité de l'eau, essentielle à l'agriculture et à la consommation humaine et vont renchérir le prix des biens alimentaires de base, impactant directement les ménages les plus pauvres.

En Outre-mer, le rapport du Joint Monitoring Program de l'OMS et l'Unicef montre que certains territoires français « doivent faire face à des enjeux similaires à ceux des pays en développement [...] : Mayotte, Guyane, Guadeloupe, Polynésie française notamment »<sup>142</sup>.

À Mayotte, 16,3% des habitants n'ont pas accès à des services d'eau potable gérés en toute sécurité, tandis qu'en 2021, 17% du budget des ménages était consacré au paiement de la dépense de factures d'eau<sup>143</sup>. Or, l'accès à l'eau influe sur le bien-être territorial, mais aussi les productions économiques qui en sont dépendantes. Ainsi, dans le cadre des arrêtés pris en temps de sécheresse, les interdictions en termes de prélèvements d'eau pour l'agriculture et les usages domestiques augmentent les rivalités entre les territoires comme entre les acteurs : entre communes qui doivent partager des ressources en eau, entre agriculteurs et arboriculteurs, particuliers et décideurs publics<sup>144</sup>.

## 8 Des impacts économiques

Les événements climatiques extrêmes, tels que les inondations et les tempêtes, entraînent des coûts économiques significatifs pour la réparation et la prévention. Par exemple, les inondations de 2016 en Île-de-France ont coûté environ 1 milliard d'euros<sup>145</sup>.

Le secteur du tourisme risque d'être particulièrement touché par le changement climatique. Ainsi, un réchauffement de 4°C pourrait réduire drastiquement le nombre de domaines skiables en France. Cette situation entraînerait des répercussions directes sur les emplois et les revenus dans les stations de ski. Quant au tourisme littoral, il génère 60% des revenus touristiques de la région Aquitaine, et en Bretagne, les 13 millions de touristes annuels représentent environ 10% du PIB régional et soutiennent 65 000 emplois. Ces emplois et revenus sont menacés par la submersion et l'érosion marines.

## 9 Des impacts sur l'habitat

Les zones côtières et les régions fluviales sont particulièrement exposées à la montée du niveau de la mer et aux inondations menaçant les populations locales. Ceci peut entraîner des déplacements de populations et augmenter la pression sur les zones urbaines. En Occitanie, le Conseil Économique

Social et Environnemental Régional Occitanie a fait une estimation des dommages causés par l'hypothèse d'une montée des eaux de 1 mètre, comme prévu par le GIEC : 34 000 logements abritant 77 000 habitants seraient perdus, pour un coût de 904 millions d'euros.

141. Ministère de la Transition Écologique. (2020). *Les nouvelles projections climatiques de référence DRIAS 2020 pour la métropole*. <http://www.drias-climat.fr/document/rapport-DRIAS-2020-red3-2.pdf>

142. Organisation Mondiale de la Santé & UNICEF. (2019). *Joint Monitoring Program*.

143. Assemblée nationale. (2021). Rapport de la commission d'enquête relative à la mainmise sur la ressource en eau par les intérêts privés et ses conséquences. [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/ceeau/l15b4376\\_rapport-enquete.pdf](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/ceeau/l15b4376_rapport-enquete.pdf)

144. Gagnebet, P. (2023, 24 janvier). « Sécheresse dans les Pyrénées-Orientales : agriculteurs, élus et acteurs économiques défendent leur accès à l'eau ». *Le Monde*.

145. Cour des Comptes. (2022). *La prévention insuffisante du risque d'inondation en Île-de-France*. <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-prevention-insuffisante-du-risque-dinondation-en-ile-de-france>



## 10 Des impacts sur l'accès à l'énergie

11,9% des ménages français sont en situation de précarité énergétique en 2021 (en hausse de 1,4 point par rapport à 2020), soit environ 3,5 millions de foyers<sup>146</sup>, rendant difficile le chauffage ou le rafraîchissement des logements.

La précarité énergétique dépend donc de facteurs socio-économiques en particulier des revenus des ménages, de l'accès à l'énergie et à des logements isolés. Une étude de Yassine Abdelouadoud (2022)<sup>147</sup> précise que les logements les plus énergivores sont plus nombreux dans le centre de la France, en zones rurales et dans les grandes villes, tandis que les banlieues sont mieux isolées car plus récentes. Il y a ainsi 25,2% de passoires thermiques dans les 10% des communes les plus pauvres, contre 21% dans les 10% les plus riches.

146. Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires. (2023). *La précarité énergétique en 2021 : une hausse limitée par le chèque énergie*.

147. Abdelouadoud, Y. (2022). *Estimation de la Performance Énergétique du Parc Résidentiel*. Alternatives énergétiques. [Document Cartographique] <https://www.energy-alternatives.eu/2022/03/16/DPE-open-data.html>

## 11 Des inégalités de participation

Des scénarios de transition écologique peuvent aussi avoir pour conséquence une « inégalité de participation » à leur élaboration. Le Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale constate que les populations vulnérables ont une « plus grande distance aux grands récits écologiques et enjeux jugés 'abstrait' liés à la transition [...] ». Pourtant, les personnes vivant la pauvreté s'intéressent à la transition écologique lorsque celle-ci est conçue pour réduire les inégalités socio-environnementales qui les touchent les premières. Ainsi, leur distance ne correspond pas à un désintérêt ni à un rejet de la question écologique elle-même<sup>148</sup>, « il ne suffit pas d'inviter les personnes en précarité à un événement, il faut que les associations climat aillent plus à leur rencontre, organisent des réunions dans les quartiers, viennent voir dans les quartiers comment l'écologie populaire s'invente »<sup>149</sup>.

## 12 Des inégalités de capacité à reconstruire

C'est aussi dans le champ de la reconstruction qu'on note des différences entre les territoires, dans leur capacité à financer la construction d'ouvrages de protection<sup>150</sup> ou encore à mobiliser des compétences et financements permettant de reconstruire et redynamiser un territoire<sup>151</sup>.

Qu'il s'agisse d'anticiper les risques environnementaux ou de les surmonter, de nombreuses inégalités apparaissent. Ainsi, la question de la transformation durable des territoires ne peut s'opérer sans prendre en compte sa dimension sociale, ou sociétale. La transition écologique est d'abord et avant tout une histoire de justice sociale, d'abord parce que ce sont les hommes, et notamment les plus favorisés, qui sont à l'origine des changements environnementaux, ensuite parce que les conséquences des changements environnementaux sont davantage supportées par les populations vulnérables et accroissent les inégalités. Il est donc nécessaire de trouver les modalités d'actions qui permettent de travailler à une transition juste au sein des territoires.



148. Comby, J. (2015). *À propos de la déposssession écologique des classes populaires*. *Savoir /Agir*, 33, 23-30.

149. Boissier, M., Vercelloni, C., & Sarrot, J.-C. (2022). Le réseau Wresinski « Écologie et grande pauvreté » : Des pistes pour transformer ensemble la société. *Mouvements*, 109(1), 47-58,

150. Masson-Delmotte, V., Vallet, A., Laval-Szopa, S., & Lourtioz, J.-M. (2021). *Aller vers une transition écologique juste*. Chapitre 12, 353.

151. Cerema. (2021). *op. cit.*

### 3. ŒUVRER DANS LES TERRITOIRES POUR UNE TRANSITION JUSTE

#### A) Adopter une approche systémique de la transition

À l'échelle globale comme à l'échelle territoriale, les enjeux sociaux et environnementaux sont mêlés, complexes et leurs causes profondes sont difficiles à identifier. Il n'est donc pas aisé d'apporter des solutions à un problème que l'on a du mal à cerner.

La pensée systémique repose sur l'idée que les systèmes sont des ensembles d'éléments interconnectés, qui forment un tout complexe. Cette approche est cruciale pour comprendre et gérer les interactions entre les différentes composantes d'un écosystème territorial. Selon Donella Meadows (2008)<sup>152</sup>, la pensée systémique aide à identifier les leviers d'action qui peuvent générer des changements significatifs dans un système. Elle explore les interactions entre acteurs et les règles qui les alimentent. Elle promeut la prise en compte de la complexité et des systèmes dans la résolution des problèmes sociaux et environnementaux. L'objectif est aussi de comprendre comment le système génère et maintient ces problèmes.

L'approche systémique permet ainsi d'améliorer la compréhension des besoins sociaux, contribuer à trouver des pistes pour réduire ces besoins, aider à comprendre la responsabilité des acteurs dans la persistance des problèmes, identifier les « solutions inopérantes » et les effets de bord, favoriser la compréhension et le dialogue entre acteurs différents<sup>153</sup>.

Appliqué à la question de la transition dans les territoires, il s'agit de passer d'une optique d'identification d'un besoin de transition (pour y répondre directement (impact direct), éventuellement de manière nouvelle (innovation sociale) et éventuellement de manière généralisée (changement d'échelle) à une optique "de compréhension des mécanismes d'ordre systémique (Approche Systémique) pour transformer durablement le système et son équilibre (Changement Systémique) afin de réduire ou supprimer l'apparition (le flux entrant) du besoin social (Impact systémique)"<sup>154</sup>.

Thibaut Faucon, Responsable du Programme Transition Systémique à l'Ademe considère ainsi, à la suite de Donella Meadows, qui fut à l'origine du rapport sur les limites de la croissance pour le Club de Rome, que pour transformer les territoires et accroître leur résilience, il faut les penser comme des systèmes<sup>155</sup>. Cela signifie qu'il faut aborder toutes les composantes de ce système. Sa gouvernance d'abord, en formant les élus aux enjeux systémiques, et en réinventant nos modes de gouvernance pour une action plus efficace. Ensuite, en développant une vision holistique et la transversalité dans les organisations au service des territoires (intégrer les phénomènes de boucles de rétroaction dans la pensée systémique, la dimension culturelle du territoire, les changements de culture nécessaires à l'anticipation de phénomènes systémiques...). Enfin, en modélisant des phénomènes, qu'ils soient climatiques, liés au stress hydrique ou encore à la pauvreté pour mieux en anticiper les conséquences.

152. Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*.

153. Gauthier, A. (2023). *Le changement systémique, enjeu majeur pour la philanthropie au 21<sup>e</sup> siècle*. Fonda (Tribune N°257).

Tassart, A. (2023). *Association-financiers, danser à deux l'approche systémique*. Fonda (Tribune N°257).

154. *Ibid.*

155. Meadows, D. (1972). *The Limits to Growth*.

## Encadré 7 : Le programme « Transition systémique » de l'Ademe

Le programme expérimental « Transition systémique » de l'Ademe, déployé entre avril 2021 et 2022 en Île-de-France, visait à transformer écologiquement les territoires via une approche systémique. Il se concentrait sur quatre objectifs principaux :

- > Culture Transdisciplinaire et Systémique : cultiver une compréhension transdisciplinaire des défis écologiques parmi les acteurs publics et privés d'Île-de-France, en adoptant une perspective systémique.
- > Co-construction et Expérimentation : utiliser l'intelligence collective pour expérimenter et développer des méthodes systémiques, telles que la dynamique des systèmes, pour établir des stratégies et projets résilients.
- > Formation des Décideurs et Facilitateurs : former des décideurs et des facilitateurs, tant dans le secteur public que privé.
- > Réseau d'Acteurs Pionniers : créer un réseau d'acteurs engagés dans l'approche systémique pour la transformation de l'Île-de-France.

Les efforts se concentraient autour de quatre enjeux interactifs :

- > Comprendre les défis complexes et interconnectés dans un monde fini et incertain.
- > Créer de nouveaux récits et visions pour l'avenir.
- > Développer une culture systémique au sein des organisations.
- > Encourager une action collective à divers niveaux.

Dans la continuité du travail sur les ODD, l'OCDE (2019) a fait le constat que les objectifs fixés ne seraient pas, au rythme actuel, atteints en 2030 mais en 2094<sup>156</sup>.

En réponse à ce constat, l'organisation Ashoka, qui soutient des entrepreneurs sociaux à travers le monde, a lancé l'initiative « Racines » qui porte sur le financement du **changement systémique**. Cette réflexion s'inscrit dans le cadre d'un engouement, depuis 2015, autour de la pensée systémique appliquée au champ de l'innovation sociale, comme moyen de réponse à des problématiques complexes.

Ashoka a publié un rapport qui analyse la nécessité de repenser les pratiques de financement pour résoudre efficacement les problèmes systémiques de l'humanité<sup>157</sup>.

Pour améliorer le soutien au changement systémique, le rapport identifie cinq principes clés, élaborés à partir de plus de 60 entretiens avec des financeurs, des intermédiaires, et plus de 110 leaders du changement systémique. Il s'agit de :

> **Adopter un état d'esprit axé sur les systèmes** : cela implique de définir clairement quels systèmes modifier, d'intégrer le changement systémique dans les pratiques organisationnelles et de rechercher activement des opportunités de financement pour ces changements.

> **Soutenir les voies évolutives vers le changement systémique** : financer des leaders qui visent à transformer complètement un système plutôt que de se concentrer sur des projets individuels. Cela comprend l'investissement dans l'apprentissage, le renforcement des capacités et la stimulation de la collaboration entre les différents acteurs du changement systémique.

> **Instaurer un véritable partenariat** : reconnaître et lutter contre les dynamiques de pouvoir déséquilibrées, fournir un soutien adapté aux besoins des leaders du changement systémique et être conscient de leurs ressources limitées.

> **Se préparer à un engagement à long terme** : être réaliste quant au temps nécessaire pour atteindre le changement systémique désiré, reconnaître que les initiatives peuvent évoluer avec le temps et encourager des ambitions réalistes.

> **Collaborer avec d'autres parties prenantes** : s'aligner avec d'autres financeurs, donner aux leaders du changement systémique un rôle de responsable et créer des réseaux pour ces acteurs.

Ces principes représentent une approche holistique et intégrée du financement, qui reconnaît la complexité et l'interconnexion des défis systémiques auxquels la société est confrontée.

156. Voir aussi Social Progress Imperative (<https://www.socialprogress.org/>).

157. Ashoka et al. (2021). *Prendre la mesure de la complexité. Faire évoluer ensemble le système de financement du changement systémique.*

Arthur Gauthier, Professeur titulaire de la Chaire Philanthropie à l'ESSEC analyse dans deux articles<sup>158</sup> l'émergence de la pensée systémique en France et met en avant son application à l'innovation sociale et à la philanthropie :

> **Compréhension du Changement Systémique** : les deux articles soulignent l'importance de la pensée systémique dans l'innovation sociale et la philanthropie. Cette approche reconnaît que les problèmes sociétaux sont interdépendants et nécessitent une compréhension holistique des systèmes impliqués, qu'ils soient 'durs' (physiques) ou 'mous' (sociaux).

> **Philanthropie et Changement Systémique** : la philanthropie, historiquement axée sur l'aide directe et la réforme sociale, évolue vers une vision plus systémique. Cela implique de soutenir des entrepreneurs sociaux, de comprendre les systèmes sous-jacents aux problèmes ciblés et de s'engager à long terme.

> **Défis Spécifiques en France** : en France, bien que la conscience du changement systémique soit présente, sa mise en œuvre pratique reste limitée. Les obstacles incluent la complexité du sujet, la pression pour des résultats immédiats et le manque d'outils adaptés.

> **Analyse du système** : pour une approche systémique efficace, il est crucial de comprendre les dynamiques et les interconnexions spécifiques à chaque système. Cela nécessite une analyse approfondie des acteurs locaux, des structures sociales, économiques et environnementales, et des interactions entre ces éléments.

> **Collaboration et Formation** : la collaboration entre différents acteurs (public, privé, associatif) et la formation au changement systémique sont essentielles. Cela permet de créer des stratégies adaptées à la complexité des défis locaux et de favoriser une prise de décision collective et informée.

En conclusion, ces documents mettent en évidence l'importance d'une approche systémique dans la philanthropie et l'innovation sociale, particulièrement pour les territoires. Ils soulignent la nécessité d'une compréhension approfondie des systèmes locaux, d'une collaboration étroite entre les différents acteurs, et d'une mise en œuvre pratique pour répondre efficacement aux défis complexes des territoires.

L'approche systémique révèle la nécessité d'identifier les parties prenantes autour d'une problématique donnée et d'agir avec elles. Cela pose donc la question des modalités de coopération avec plusieurs acteurs.

## B) Développer des coopérations multi-acteurs

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été adoptés en 2015 par l'ONU<sup>159</sup>. Ils constituent un appel mondial à l'action adressé à tous les pays, qu'ils soient pauvres, riches ou à revenu moyen, dans le but de favoriser la prospérité tout en préservant l'environnement. Ils soulignent que l'éradication de la pauvreté doit s'accompagner de stratégies favorisant la croissance économique et répondant à divers besoins sociaux tels que l'éducation, la santé, la protection sociale, et l'emploi. En parallèle, ils mettent l'accent sur la nécessité de lutter contre le changement climatique et de protéger l'environnement. **L'Objectif 17** souligne l'importance des partenariats entre gouvernements, entreprises, associations et société civile pour reconnaître et répondre aux enjeux spécifiques de chaque territoire par un plan d'action commun.

Au sein de ces alliances multi-acteurs, les entreprises ont leur rôle à jouer. Ainsi, l'étude IMPACT-Citoyens<sup>160</sup> révèle que les Français attendent un engagement des entreprises envers les défis collectifs. Bien que seulement 48% connaissent les Objectifs de Développement Durable (ODD), ils voient clairement le rôle des entreprises comme partenaires légitimes (70%) et crédibles (65%) dans la réduction des fragilités, mais moins efficaces (48%) si elles agissent seules. Les Français estiment que **les entreprises doivent collaborer avec les collectivités territoriales (80%) et les associations (70%)** pour être efficaces. Les partenariats entre ces entités sont vus comme moteurs d'engagement individuel (54%) et collectif (56%), ainsi que d'innovation territoriale (55%) et à grande échelle (50%). Ils contribuent aussi à la performance des entreprises (53%), des collectivités (51%) et, dans une moindre mesure, des associations (42%).

158. Gauthier, A., & Spanu, M. (2023). *Vers une philanthropie de changement systémique en France*. Gauthier, A. (2023). *op. cit*

159. UN Global Compact. (2015). *Les 17 Objectifs de Développement Durable et leurs 169 cibles*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

160. Comisis & OpinionWay. (2019). *Étude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats dans le cadre du programme IMPACT*. <https://observatoire-des-partenariats.fr/wp-content/uploads/2019/10/ObservatoirePartenariats-Etude-IMPACT-Citoyens-BAD.pdf>

## Encadré 8 : Le scénario « Coopérations Territoriales » du rapport « Transitions 2050 »

(Ademe, 2021)

En 2021, l'Ademe publie le rapport « Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat » qui définit 4 scénarios pour que la France atteigne la neutralité carbone en 2050 :

- > « Génération Frugale » qui repose sur la contrainte et la sobriété,
- > « Technologies vertes » où l'innovation sert des systèmes d'énergies décarbonés,
- > « Pari réparateur » qui se base sur la confiance dans la capacité de la technologie à réparer les systèmes sociaux et écologiques,
- > « Coopérations territoriales », qui fonde une gouvernance partagée entre des acteurs divers : organisations non gouvernementales (ONG), institutions publiques, secteur privé, société civile...

Dans ce dernier scénario, la neutralité carbone est atteinte grâce à « un rythme soutenu du système économique vers une voie durable alliant sobriété et efficacité »<sup>161</sup> à différents niveaux :

- > Au niveau environnemental, le scénario envisage une « diversification, reterritorialisation et mobilisation raisonnée des ressources végétales et forestières » : transition alimentaire plus sobre et végétale, développement avancé des biocarburants, etc.
- > Au niveau de la mobilité, la proximité est privilégiée et les transports de marchandises, les volumes et distances sont réduits,
- > Au niveau du logement, le scénario prévoit une rénovation massive allée à des évolutions graduelles mais profondes des modes de vie (densification en hauteur des villes, accélération des rénovations énergétiques des bâtiments, etc.),
- > Au niveau industriel et économique, des chaînes de valeurs sont réindustrialisées et spécialisées par région avec l'impulsion des pouvoirs publics, qui financent une politique industrielle bas-carbone. La production, dans le cadre d'un mode de consommation plus sobre, est de qualité, plus chère mais éco conçue et réutilisable.

Ce scénario a été étudié par le modèle ThreeMe (2022), développé par l'Observatoire Français des Conjectures Économiques (OFCE)<sup>162</sup>, qui évalue les conséquences économiques des politiques énergétiques et environnementales. Il apparaît que ce scénario est le plus performant et s'avère porteur de croissance et favorable à l'activité et à l'emploi, comme à la consommation décarbonée et locale.



161. Rapport Ademe (2021), *op. cit.* paragraphe 2.

162. ThreeMe par l'OFCE, Callonnec, G., Gouédard, H., Jolivet, P., & Ademe. (2022). *Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat* [Évaluation des scénarios de Transition de l'Ademe].

Afin d'être réellement efficaces, les coopérations multi-acteurs doivent :

- > **Acquérir une bonne compréhension des dynamiques locales.** Cela passe par une connaissance fine des acteurs, des spécificités du territoire, des relations entre acteurs, du dynamisme associatif, de l'investissement des acteurs publics et de la mobilisation des entreprises. À titre d'exemple, Solinum, start-up associative qui développe des projets innovants de lutte contre la pauvreté (à l'origine de Soliguide, une plateforme en ligne qui référence les lieux et services utiles et accessibles aux personnes en difficulté), a la particularité d'avoir une forte orientation « Data » pour mieux connaître ses publics. Elle a ainsi réalisé une étude sur la précarité connectée<sup>163</sup> et propose des visualisations interactives accessibles gratuitement depuis la plateforme Soliguide qui permettent d'éclairer les spécificités et évolutions d'un territoire au regard des enjeux de l'action sociale.
- > **Identifier et mobiliser des acteurs clés.** À titre d'exemple, l'incubateur social Ronalpia a aidé BimBamJob à s'implanter à Grenoble en partenariat avec des acteurs locaux. BimBamJob, startup à impact créée en 2015, promeut l'inclusion par l'emploi et propose des solutions logicielles pour les professionnels de l'accompagnement social, ainsi que des conseils aux collectivités. BimBamJob s'est appuyé sur l'expertise territoriale de Ronalpia pour appréhender les besoins potentiels des départements voisins et comprendre leurs écosystèmes. L'implantation s'est faite en collaboration avec les partenaires locaux pour éviter la duplication et répondre aux besoins spécifiques du territoire. La mise en relation avec des institutions locales faite par Ronalpia a été un atout pour construire des partenariats solides. L'écosystème grenoblois présente des spécificités liées aux technologies et aux sciences, offrant des opportunités d'innovation pour les entreprises sociales. L'analyse des besoins a permis à BimBamJob de mieux comprendre l'écosystème local et d'expérimenter de nouvelles solutions. Les partenaires institutionnels ont également joué un rôle clé en ouvrant leur carnet d'adresses pour faciliter les mises en relation. BimBamJob a pu ainsi créer un important partenariat local avec Wizbii qui œuvre pour l'insertion des jeunes et a intégré ses offres dans son logiciel<sup>164</sup>.
- > **Construire un cadre de collaboration partagée.** Par exemple, les Pactes Alimentaires Territoriaux, démarches de terrain, volontaires et collectives, rassemblent des acteurs intéressés par la question de l'alimentation, qui se regroupent, établissent un diagnostic du territoire et mettent en œuvre des solutions concrètes pour répondre à des problématiques locales. Il en existe plus de 430 aujourd'hui. Le projet alimentaire territorial de l'agglomération nantaise réunit 24 communes représentant 620 000 habitants et 15 000 hectares de surface agricole utile. Il s'appuie notamment sur la diversité des productions agricoles, la richesse des initiatives locales et l'engagement des acteurs du territoire<sup>165</sup>.
- > **Développer des approches innovantes et participatives.** La Métropole de Lyon a lancé par exemple un projet d'urbanisme participatif, dans lequel les résidents ont été impliqués via des plateformes numériques pour donner leur avis sur des projets d'aménagement. Cela a augmenté la participation citoyenne de 30% dans les décisions d'urbanisme depuis 2017<sup>166</sup>.
- > **Évaluer l'impact et faire des retours d'expérience.** La Mutualité Sociale Agricole (MSA), en partenariat avec le Haut-Commissariat à l'inclusion dans l'emploi et la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), a lancé le programme « Inclusion & Ruralité » qui vise à promouvoir 35 structures d'insertion dans les zones rurales isolées. Il répond à un triple enjeu : rééquilibrer l'offre d'insertion sur le territoire national, adresser la problématique de l'éloignement à l'emploi et de la pauvreté rurale, et participer à la dynamisation des territoires ruraux isolés. Le programme repose sur la valorisation des projets présentant une réflexion globale sur leur impact sociétal, et le soutien financier aux lauréats avec un montant de 60 000 à 110 000 euros sur trois ans. Inclusion & Ruralité s'appuie sur un programme de recherche qui vise à évaluer l'impact social et territorial des projets, conduit en partenariat avec le Laboratoire Évaluation & Mesure d'Impact Social et Environnemental de l'ESSEC.

163. Solinum. (2018). *La précarité connectée*.

<https://www.solinum.org/precarite-connectee-6-recommandations-pour-linclusion-numerique-des-sans-abri/#respond>

164. Gauthy, S. (2021). *L'économie circulaire et l'économie sociale sont-elles compatibles ?*

165. Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire : *Près de 430 Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) reconnus par le ministère au 1<sup>er</sup> avril 2023*.

166. Métropole de Lyon. (2023). *Plateforme de participation citoyenne de la métropole de Lyon*. <https://jeparticipe.grandlyon.com/>

Figure 8 : Parties prenantes d'un Projet alimentaire territorial



Source : Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire

Par ailleurs, le développement de coopérations multi-acteurs peut amener à tendre vers un impact collectif. Dans la *Stanford Social Innovation Review*, Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer examinent en profondeur comment diverses organisations opèrent dans des environnements variés et mettent en œuvre une approche d'impact collectif pour résoudre de grands défis sociaux<sup>167</sup>. Ils s'inspirent d'initiatives telles que l'Alliance Mondiale pour une Nutrition Améliorée (GAIN) et la Coalition des Communautés qui Prend Soins (Communities That Care) au Massachusetts, qui ont progressé significativement vers leurs objectifs grâce à une approche d'impact collectif.

Le cœur du document réside dans l'explication des cinq conditions essentielles qui différencient l'impact collectif d'autres types de coopération :

- > **Un agenda commun** : tous les participants partagent la même vision du changement, y compris la compréhension du problème et une approche conjointe pour le résoudre par des actions coordonnées.
- > **Des systèmes de mesure partagés** : la collecte régulière d'informations et l'évaluation des résultats assurent que les efforts restent alignés et que les participants remplissent leurs responsabilités mutuelles.
- > **Des activités qui se renforcent mutuellement** : les activités des participants doivent être différenciées tout en restant coordonnées par un plan d'action mutuel.
- > **Une communication continue** : une communication régulière et ouverte entre les nombreux acteurs est nécessaire pour construire la confiance.

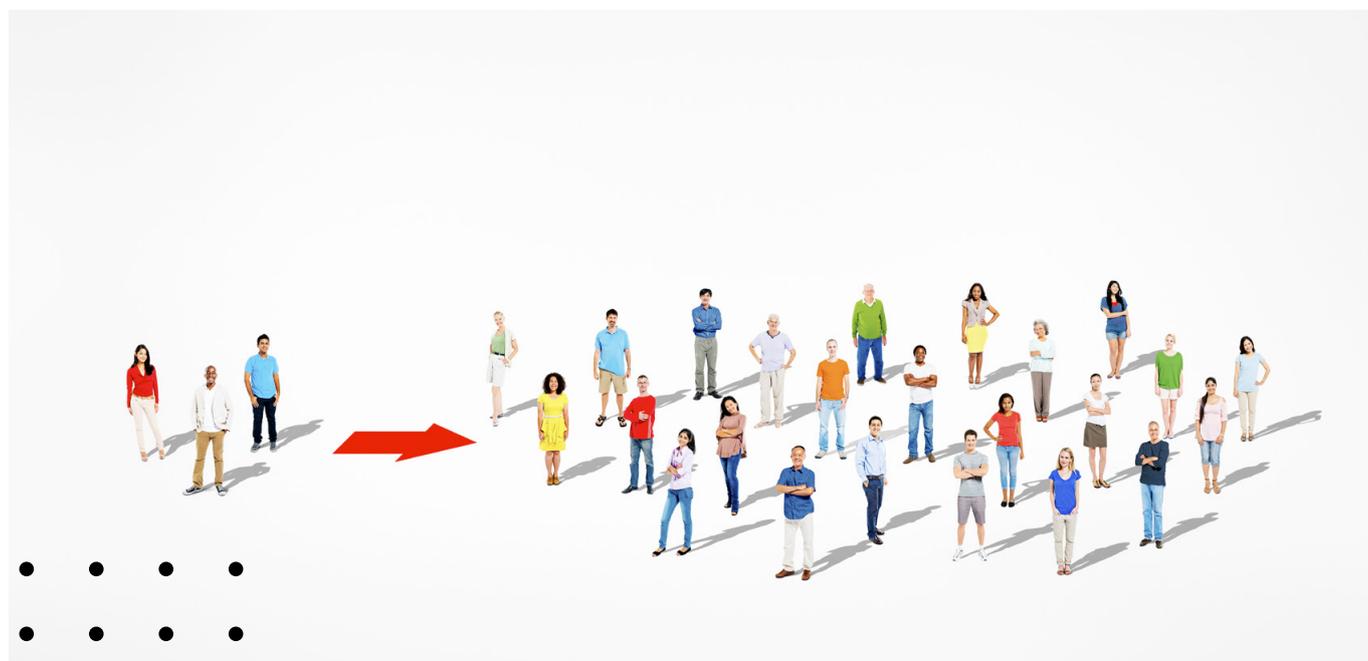
167. Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). *Channeling change: Making collective impact work* (pp. 56-78). Boston, MA, USA: FSG.

**Figure n°9 : Les phases de l'impact collectif**

Les clés du succès	PHASE 1 : LANCER UNE ACTION	PHASE 2 : S'ORGANISER POUR OBTENIR UN IMPACT	PHASE 3 : SOUTENIR L'ACTION ET L'IMPACT OBTENUS
<b>Gouvernance et Infrastructure</b>	Identifier les ambassadeurs et constituer un groupe intersectoriel	Créer l'infrastructure d'un programme	Organiser et affiner
<b>Planification stratégique</b>	Cerner la situation et élaborer un dossier à partir des données disponibles	Gérer un plan d'action commun (objectifs et stratégie)	Soutenir la mise en œuvre (harmonisation des objectifs et des stratégies)
<b>Implication de la communauté</b>	Organiser la sensibilisation de la communauté	Obtenir l'engagement de communauté et susciter une volonté d'action générale	Poursuivre l'engagement et organiser la promotion de l'initiative
<b>Évaluation et amélioration</b>	Analyser les données de référence pour identifier les principaux problèmes et lacunes	Établir des indicateurs communs (indices, évaluation et approche)	Recueillir, suivre et enregistrer les progrès obtenus (processus d'apprentissage et d'amélioration)

Source : Stanford Social Innovation Review

Il apparaît ainsi que la coordination des acteurs et leur bonne collaboration à tous les niveaux est une dimension clé pour œuvrer à une transition juste des territoires. Et cette coopération s'avère un facteur de la résilience des territoires.



## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

### Performance plurielle de Veolia - exemple de La Mé

Veolia est un groupe mondial qui conçoit et déploie des solutions au service des territoires pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie.



Chacune des activités de Veolia est pilotée dans une démarche de performance plurielle qui met au même niveau d'exigence et d'attention les performances économiques et financières, commerciales, sociales, sociétales et environnementales. Quinze objectifs de progrès, reliés aux ODD, ont été fixés par le Groupe dans le cadre de son nouveau programme stratégique. Ils précisent les priorités par dimension de performance dans un souci d'équilibre d'impact durable pour tous.

Chaque entité opérationnelle contribue à cette performance du groupe en se fixant ses propres priorités en fonction du contexte de ses activités, en adaptant si nécessaire, les indicateurs à ses activités, à son contexte local et aux territoires concernés.

Dans cette démarche, il est essentiel que Veolia identifie, connaisse, écoute et comprenne ses parties prenantes. L'objectif est de mettre en place une écoute active, de les intégrer quand cela est possible dans certains processus de décision de l'entreprise, de s'engager auprès d'elles, mais aussi de pouvoir leur rendre compte des activités du groupe.

### À l'échelle d'un contrat, mesurer ses performances plurielles

Veolia a conçu, en partenariat avec l'entreprise PFO Africa, l'une des plus grandes usines de production d'eau potable en Afrique de l'Ouest. Située sur le fleuve La Mé, cette usine aide à faire face aux besoins grandissants en eau de la population d'Abidjan, en Côte d'Ivoire. L'infrastructure a été pensée pour répondre au défi de l'accès durable à l'eau : elle produit chaque jour 240 000 m<sup>3</sup> d'eau potable en utilisant les eaux de surface plutôt que les eaux souterraines.

La performance plurielle se mesure chaque jour dans cette usine : développement des emplois locaux, féminisation des effectifs, performance énergétique des bâtiments, innovation technologique pour préserver la nappe phréatique...



Performance environnementale	Performance commerciale	Performance économique et financière	Performance sociale	Performance sociétale
Améliorer la performance énergétique de la station et réduire les émissions de CO <sub>2</sub>	Déployer une solution innovante pour produire de l'eau potable avec de l'eau de surface et ainsi protéger la nappe phréatique et assurer un approvisionnement durable en eau potable	Réduire les coûts opérationnels grâce à une meilleure performance énergétique des installations	Promouvoir la mixité (25% des effectifs sont des femmes)	Contribuer à l'emploi local (90% des employés sont recrutés localement)
Transformer les boues et limons produits lors du traitement des eaux usées en briques d'argile pour soutenir une méthode ancestrale de construction (la voûte nubienne)	Soutenir la collectivité dans ses projets de développement de la ville		Allouer 5% de la masse salariale à la formation des collaborateurs (21h de formation par employé en 2022)	Améliorer l'accès aux services essentiels en évitant les corvées d'eau pour la population
Éliminer les rejets polluants afin de ne pas polluer les ressources.				Améliorer la qualité de l'eau et donc contribuer à la santé publique
Mener des campagnes de reboisement avec la population, les services des eaux et des forêts				
Impliquer la population dans la protection de la rivière dans laquelle est puisée l'eau				

## C) Agir pour la résilience des territoires

Un territoire peut être qualifié de « résilient » lorsqu'il est en capacité d'anticiper, grâce notamment à la veille et à la prospective, de réagir, de s'adapter à des changements d'origine **naturelle** (sécheresse, incendie, inondation, canicule, pollution), **économique** (fermeture d'entreprises, délocalisation, crise financière, inflation, récession), **sociale** (vieillesse de la population, précarité, immigration, conflits sociaux, etc.), **sanitaire** (pandémies), **géopolitique** (guerres, blocus, sanctions internationales, etc.) ou **technologique** (nucléaire, chimique, etc.), qu'ils soient lents ou brutaux. Le territoire est alors capable « de rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation, d'évoluer vers un nouvel état en « équilibre dynamique » préservant ses fonctionnalités »<sup>168</sup>.



Selon Walker *et al.* (2004)<sup>169</sup>, Keck & Sakdapolrak. (2013)<sup>170</sup>, et Manca *et al.* (2017)<sup>171</sup>, la résilience d'un territoire, au-delà de sa capacité à s'adapter aux chocs, lui permet d'en tirer parti c'est-à-dire que les chocs deviennent des opportunités de développement économique et social. Ces auteurs identifient trois dimensions de la résilience sociale d'un écosystème :

- > Sa **capacité d'absorption**, c'est-à-dire sa capacité à faire face et à réagir aux chocs ou aux changements structurels persistants, en y résistant ;
- > Sa **capacité d'adaptation**, ou sa capacité à adopter une certaine flexibilité, en effectuant de petits changements dans le système ;
- > Et enfin sa **capacité de transformation**, ou transformabilité, qui intervient lorsque les chocs sont d'une telle ampleur qu'ils ne sont plus gérables et qu'ils rendent le système existant non viable, ce qui nécessite des changements radicaux, y compris des transformations structurelles. Cette capacité de transformation introduit également la dimension de l'apprentissage systémique, c'est-à-dire la capacité d'utiliser les chocs comme des fenêtres d'opportunité pour le développement social et économique de l'écosystème.

Le concept de résilience comprend, outre ces trois capacités, celle visant à maintenir les niveaux de bien-être social et à continuer à progresser sur la voie du développement humain durable. Enfin, la fonction de résilience d'une société est directement liée à sa structure sociale et économique<sup>172</sup>.

168. Ministère de la Transition Écologique et Solidaire. (2017). *La résilience des territoires aux catastrophes*. <https://www.adaptation-changement-climatique.gouv.fr/centre-ressources/la-resilience-des-territoires-aux-catastrophes>

169. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5.

170. Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erdkunde*, 67(1), 5–18.

171. Manca A R, Benczur P, Giovannini E (2017) *Between policy and practice: A conceptual framework for resilience in EU policy making*. JRC Working Papers in Economics and Finance, Forthcoming.

172. Chaves-Avila, R., & Guillén, Á. S. (2023). Facts and prospects. *Social Economy Science: Transforming the Economy and Making Society More Resilient*, 234.

## Encadré 9 : L'Économie Sociale et Solidaire, modèle de résilience face à la pandémie COVID-19

Deux chercheurs, Raphaël Chaves-Avilla et A. Soler Guillén, se sont intéressés au rôle de l'Économie Sociale et Solidaire en Espagne durant la crise sanitaire liée au COVID-19.

L'urgence déclenchée par la crise de la COVID-19 a exigé des réponses rapides et efficaces dans les domaines de la santé, du social et de l'économie. Cette situation critique a engendré de multiples besoins sanitaires, sociaux, en approvisionnement alimentaire et services essentiels, en matière de soutien aux entreprises et d'adaptation des relations sociales et professionnelles avec le télétravail et le confinement.

La crise a révélé les lacunes tant du marché privé que des gouvernements, particulièrement en termes d'investissement structurel insuffisant dans le système de santé publique.

L'ESS a joué un rôle essentiel dans l'effort collectif face à l'urgence pandémique<sup>173</sup>. Elle s'est révélée un puissant agent pour identifier les besoins urgents et pour y apporter des réponses efficaces et novatrices.

Selon une lettre ouverte de Social Economy Europe adressée aux institutions européennes, cette contribution a été multidimensionnelle :

- Fourniture de soins de santé et production/distribution de produits pharmaceutiques.
- Offre de services sociaux, particulièrement aux groupes vulnérables tels que les personnes âgées, les migrants, les réfugiés et les sans-abris.
- Production et distribution de denrées alimentaires via des coopératives agroalimentaires et de consommation.
- Assurance de services de base tels que l'énergie, l'eau, les télécommunications, le nettoyage et le recyclage.
- Soutien financier et assistance technique aux entreprises de l'économie sociale et de l'économie réelle par le biais de banques coopératives, d'institutions de microcrédit et de coopératives de crédit.
- Participation en tant qu'agent industriel dans des secteurs stratégiques, y compris la production de matériaux socio-sanitaires et de services biologiques.
- Promotion du télétravail et mise en œuvre de stratégies pour maintenir l'emploi et l'activité économique pendant et après la pandémie<sup>174</sup>.

Au niveau européen, la Commission européenne a créé un site web dédié à la «Communauté de l'économie sociale» pour faciliter l'information et l'échange sur le rôle de l'économie sociale dans la lutte contre le coronavirus. Ce site propose une base de données regroupant des centaines d'initiatives de l'économie sociale européenne qui apportent des réponses à la pandémie. Ces réponses vont du bénévolat et des soins aux personnes âgées à des solutions technologiques, des cours en ligne et des services alimentaires.

À l'échelle internationale, l'Organisation internationale du travail (OIT) met en avant, sur son site web, les réponses des coopératives et des entreprises de l'ESS aux perturbations causées par la COVID-19, ainsi que les mesures gouvernementales prises en réponse. Un tableau résume les réactions de l'économie sociale face à cette crise.

Un rapport de l'OCDE présente également de nombreux exemples de réponses de l'ESS déployées dans ses pays membres, soulignant l'importance et la diversité de ces initiatives face à la crise sanitaire mondiale.

Bien que la crise ait affecté l'économie sociale, l'intensité de cet impact a été moins prononcée que dans l'ensemble de l'économie. Les données indiquent que, tant en termes de productivité brute qu'en termes d'activité économique, l'économie sociale a subi des effets moins sévères et s'est remise plus rapidement de la crise.

173. OCDE. (2020). *Social economy and the COVID-19 crisis : current and future roles*.

<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/social-economy-and-the-covid-19-crisis-current-and-future-roles-f904b89f/>

174. Chaves-Avila, R., & Guillén, Á. S. *op. cit.*

De nombreuses études, telles que le rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (Parnell, 2001)<sup>175</sup>, Simo et Bies (2007)<sup>176</sup>, Rao et Greve (2018)<sup>177</sup> et Paarlberg *et al.* (2020)<sup>178</sup>, ont évalué la résistance des communautés territoriales aux catastrophes et ont fourni des preuves empiriques. Ils estiment que les systèmes qui répondent le mieux aux crises et aux pandémies et les gèrent le mieux sont ceux qui présentent :

- > Des niveaux plus élevés de cohésion sociale,
- > Un capital social plus important,
- > Une plus grande capacité de mobilisation sociale,
- > Davantage d'organisations coopératives et d'économie sociale.

Rao et Greve (2018), par exemple, révèlent que plus la capacité civique, l'infrastructure sociale et le capital social existant dans une communauté avant une catastrophe sont importants, moins l'impact de la mortalité due à une pandémie est important. Le rapport de l'OIT<sup>179</sup> montre que l'abondance des entités de l'économie sociale constitue un terrain propice à la sociabilité, à la résilience et au redressement en cas de crise. En résumé, les structures sociales et institutionnelles sont des facteurs essentiels pour atténuer les crises et soutenir le redressement.

Si l'on considère le cycle de gestion des catastrophes comme un cadre général, le rapport de l'OIT est le principal point de référence sur la contribution que l'économie sociale peut apporter en termes de résilience<sup>180</sup>. Dans les phases de préparation et d'atténuation, les coopératives et les entités de l'économie sociale peuvent participer à la prévention et à la conception des actions contre les menaces de catastrophes. Elles contribuent également à l'amélioration de l'information de la population potentiellement affectée par les catastrophes, puisqu'elles sont organisées en coopératives, de sorte qu'elles disposent d'une représentation plus large et d'une capacité d'interlocution à la fois dans la formulation des politiques de prévention et, surtout, dans la reconstruction et le redressement. Pendant



175. Parnell, E., (2001), *The Role of Cooperatives and other Self-Help Organizations in Crisis Resolution*, Geneva: ILO

176. Simo, G., & Bies, A. L. (2007). The role of nonprofits in disaster response: An expanded model of cross-sector collaboration. *Public administration review*, 67, 125-142.

177. Rao, H., & Greve, H. R. (2018). Disasters and community resilience: Spanish flu and the formation of retail cooperatives in Norway. *Academy of Management Journal*, 61(1), 5-25.

178. Paarlberg, L. E., LePere-Schloop, M., Walk, M., Ai, J., & Ming, Y. (2020). Activating community resilience: The emergence of COVID-19 funds across the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1119-1128.

179. Parnell, E., *op. cit.*

180. *Ibid.*

la phase d'urgence, elles fournissent des services essentiels à la population, en maintenant les emplois et les moyens de subsistance de la population touchée par la crise.

La résilience des territoires passe par la capacité à **développer la connaissance et la compréhension des enjeux** auquel le territoire fait face. Il est crucial d'investir dans la production de connaissances sur les bouleversements écologiques, les dimensions socio-économiques de la transition écologique, et la résilience des territoires. Ces connaissances doivent s'appuyer sur des travaux scientifiques, rigoureux et chiffrés, déclinés à la bonne maille territoriale<sup>181</sup>. Elles doivent être **accessibles aux décideurs** afin de leur donner les clés de compréhension pour agir, **mais aussi au plus grand nombre** dans une logique de partage des données. En effet, un système résilient doit être inclusif, basé sur une large consultation et implication des parties prenantes.

Il est également important de développer la compréhension de ces enjeux à travers des travaux de vulgarisation et un investissement dans la formation et l'apprentissage. La recommandation spécifique du Shift Project est d'investir 1% par an du budget de fonctionnement d'une collectivité sur la durée des mandats actuels dans la formation, l'expertise et la production de connaissances sur les conséquences des bouleversements climatiques et les enjeux de la transition écologique dans les territoires.

Le travail de résilience des territoires passe aussi par **l'atténuation** des effets du changement climatique. Si les acteurs publics sont en première ligne sur le sujet dans les territoires, notamment pour repenser les espaces urbains et périurbains particulièrement exposés, les entreprises ont aussi leur rôle à jouer. Ainsi, le rapport *Paris à 50°C* préconise d'anticiper la possibilité de grandes canicules à horizon 2050 en transformant Paris en ville-Oasis<sup>182</sup> au travers d'une palette de solutions « vertes » (végétalisation, désimperméabilisation des sols), de solutions « bleues » (gestion de l'eau), de solutions grises (formes urbaines permettant la circulation des brises thermiques, matériaux à albédo faible, etc.), de solutions d'architecture bioclimatique à l'échelle des bâtiments (aménagements favorisant les stratégies de protection et la dissipation de la chaleur (volets, logements traversant, puits canadiens...) et de solutions douces (sensibilisation et acculturation des populations aux "bons gestes" à adopter, hydratation, aération...)<sup>183</sup>.

Le Shift Project insiste également sur le fait qu'un territoire est résilient dans la mesure où **il est intégré**, pensé pour que les flux et les infrastructures travaillent ensemble pour produire des bénéfices multiples, c'est-à-dire pour que les parties prenantes, entreprises, ESS, acteurs publics collaborent. Il doit être réfléchi, capable d'apprendre des chocs et des perturbations pour se renforcer, capable de prévoir la réallocation des ressources. Il doit enfin être flexible, capable d'adopter des stratégies alternatives en fonction des conditions.



181. The Shift Project. (2021). *Stratégies de Résilience des territoires. Pour tenir le cap de la transition écologique.*  
<https://theshiftproject.org/resilience-des-territoires/>

182. Ville de Paris (2023), *op. cit.*

183. Ademe. (2019). *Des solutions pour rafraîchir la ville.*  
<https://librairie.ademe.fr/urbanisme-et-batiment/4990-des-solutions-pour-rafraichir-les-villes-recueil-international.html>

## D) Les leviers d'action de la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE)

En alliant proximité, coopération et résilience économique dans le contexte des transitions, certaines entreprises renforcent leur ancrage territorial et exercent leur responsabilité territoriale. La RTE approfondit la RSE en prenant en compte le territoire comme partie prenante des entreprises. Elle se définit comme « un entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun »<sup>184</sup>. Cela la distingue de la RSE « managériale » qui consiste en une gestion des externalités négatives ou positives de l'entreprise sans remise en cause du primat de la performance financière. Avec la RTE, l'entreprise est « encadrée » dans le territoire, participant à sa gouvernance comme à sa régulation pour répondre à ses besoins.

La RTE s'adresse tant aux entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qu'à celles dites « conventionnelles » et s'appuie pour cela sur l'ancrage territorial qui constitue une prédisposition favorable. Les entreprises peuvent s'engager dans cette démarche pour renforcer l'attractivité pour les talents et jeunes diplômés, réduire la dépendance aux sous-traitants et fournisseurs éloignés, améliorer la mutualisation et la sécurisation des ressources présentes, définir des outils d'évaluation de leur impact local et trouver la bonne articulation entre RSE et impact territorial. Jean-Pierre Chanteau (2022) a modélisé trois idéal-types pour caractériser le niveau de RTE<sup>185</sup> : l'absence de RTE par absence d'ancrage territorial (l'entreprise est prédatrice, ses activités ne prennent pas en compte la soutenabilité écologique et sociale du territoire), l'absence de RTE du fait d'un ancrage spatial « individualiste » (l'entreprise ne s'investit dans le territoire que lorsque cela sert son propre intérêt) et la RTE reposant sur un ancrage territorial « encadré » (l'entreprise investit dans le territoire « comme si c'était le sien »). Nous nous appuyons sur ces trois niveaux d'ancrage territorial pour qualifier les initiatives recensées dans la partie 2 de ce rapport

Les deux principaux leviers de la RTE sont la gouvernance partagée et l'ancrage territorial (dont les partenariats public-privé). La RTE repose sur les mécanismes de la coopération territoriale et dépend de la volonté de coopération de l'ensemble des acteurs territoriaux, sans que l'un ne prenne le dessus sur les autres, génère un partage de connaissances, compétences, réseaux et ressources et vise à construire ou renforcer la confiance entre les acteurs du territoire. Elle peut être initiée sur la base de la gestion de risques communs ou la volonté de résoudre un problème territorial<sup>186</sup>. La coopération territoriale s'appuie sur un « intermédiaire », dont le rôle consiste à activer les proximités, par l'identification d'un objet commun et l'initiation de processus de coopération<sup>187</sup>. Il s'agit donc de fédérer autour d'un projet territorial porté par des valeurs communes, définir un espace de délibération en parvenant à un consensus sur le projet et ses étapes, créer une proximité de ressources matérielles/immatérielles, co-construire une gouvernance en coopération, poser un cadre et des limites pour élaborer et expérimenter, partir du territoire et non d'une direction éloignée pour assurer le projet, créer des convergences entre les parties prenantes.

Pour André Torre et Frédéric Traversac (2011)<sup>188</sup>, les enjeux d'intermédiation qui se jouent à travers une gouvernance territoriale recouvrent tous les espaces de délibération, qui prennent la forme de différentes instances, d'origine publique ou privée, dans lesquelles la sélection des participants et les règles du jeu constituent des enjeux clés. Outre la coordination multi-acteurs et le développement de projets, la gouvernance territoriale permet d'éviter les phénomènes de blocage ou de désertification territoriale. Elle n'est cependant pas à imaginer comme un processus consensuel, c'est au contraire souvent à partir de conflits que « naissent une partie des innovations territoriales et projets de développement »<sup>189</sup>. La population peut réagir en s'opposant aux initiatives publiques ou privées

184. Filippi M., *op. cit.*

185. *Ibid.*

186. *Ibid.*

187. Prévost, B. (2020). Intermédiation territoriale et innovation sociale : des leviers face aux trajectoires de déclin ?. *Géographie, économie, société*, 22(3), 399-429.

188. Torre, A., Traversac, J.-B. (2011). *Territorial Governance. Local Development, Rural Areas and Agrofood Systemes*. Springer Verlag, Heidelberg & New York.

189. Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, (4), p. 724.

(recours aux tribunaux, manifestations, initiatives...) contre les grands projets d'infrastructures (transport, production d'énergie, traitements des déchets...) ou l'occupation des sols (plans locaux d'urbanisme, permis de construire...)<sup>190</sup>. Ces réactions participent à la création « d'innovations coopératives » (nouveaux processus de production au sein de filières, développement de circuits courts, création de structures de gouvernance, innovations sociales...) ou « d'innovations conflictuelles/concurrentielles », nées de la concurrence entre les firmes ou de la résistance à des initiatives privées ou publiques, dont le cas de la ZAD de Notre-Dame-des-Landes fournit un exemple emblématique<sup>191</sup>.

Les entreprises sont ainsi des acteurs de la gouvernance territoriale, qui leur permet de participer à l'élaboration des intérêts collectifs, ainsi que des acteurs de la régulation territoriale pour révéler des besoins sociaux ou expérimenter des solutions nouvelles<sup>192</sup>. Elles rencontrent alors les acteurs publics, qui peuvent par exemple mobiliser la commande publique et soutenir des dynamiques territoriales. La RTE est porteuse de nouveaux partenariats public-privé qui relèvent moins d'une privatisation du public que d'une publicisation du privé.

L'ESS offre des cadres d'action permettant d'organiser la coopération, comme l'illustrent notamment les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) ou les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), dans lesquels peuvent prendre place les acteurs publics, privés et les citoyens. Pour Thomas Lamarche : « *Le recours aux organisations de l'ESS a ceci de structurant que la structure du capital n'est pas extérieure au collectif de production. Ce n'est évidemment pas une garantie de bonne pratique et de réussite, mais c'est une manière d'ancrer la responsabilité territoriale de l'entreprise [...]* »<sup>193</sup>

Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) sont en effet un exemple intéressant d'intermédiation territoriale. Une étude du PTCE Ensemble Expérimenter et Entreprendre dans la Vallée de l'Aude (3.EVA), qui développe des activités de soutien à l'entrepreneuriat, au développement des compétences, à la valorisation des ressources locales et de la finance participative, a identifié trois phases essentielles du processus d'intermédiation : la construction d'un diagnostic partagé, la mobilisation d'une dynamique interne et l'ancrage territorial par son élargissement à de nouveaux acteurs à travers les projets de développement local<sup>194</sup>.



190. Torre, A., Kirat, T., Melot, R., & Vu Pham, H. (2016). Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire. *Information Géographique*, (4), 8-29.

191. Torre, A. *op. cit.*

192. Demoustier, D., & Richez-Battesti, N. (2010). Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire. *Géographie Économie Société*, 12(1), 5-14.

193. Lamarche, T., & Richez-Battesti, N. (2023). Approches mésoéconomiques des coopératives. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (34) 1<sup>er</sup> semestre, pp. 210-211.

194. Prévost, B. *op. cit.*

## E) Rendre désirable la transition des territoires

Nous le voyons, l'une des principales difficultés pour rendre la transition des territoires acceptable aux yeux de nombre de parties prenantes est sa désirabilité.

La transition écologique et sociale prend en effet souvent le visage de la contrainte, d'une entrave au libre fonctionnement du marché, comme l'illustre le revirement récent de certains acteurs privés américains vis-à-vis de l'intégration des dimensions ESG<sup>195</sup>.

Qui plus est, le discours sur le changement climatique peut contribuer au développement d'une forme d'écoanxiété paralysante<sup>196</sup>. Un récent rapport indique qu'un Américain sur quatre se dit « très inquiet » face au réchauffement de la planète<sup>197</sup>. Une étude de 2021 parue dans le *Lancet Climate Health* indique même que plus de 45% des 16-25 ans ont déclaré que leurs sentiments à l'égard du changement climatique avaient une incidence négative sur leur vie quotidienne et leur fonctionnement<sup>198</sup>.

Enfin, si tout le monde souhaite à l'échelle collective prendre soin de l'environnement et des plus fragiles, à l'échelle individuelle, chacun cherche instinctivement à préserver ses intérêts. Ainsi, les modes de consommation des ménages français n'évoluent-ils pas forcément dans la direction des intentions affichées<sup>199</sup>.

Pour sortir de la paralysie ou d'une vision fondée sur la contrainte, il est donc nécessaire de rendre désirable le changement.

L'Institut des Futurs Souhaitables s'inscrit dans cette lignée, arguant que les récits optimistes et positifs sont importants pour imaginer un avenir différent. Leur optique est, grâce à la prospective, de préparer le monde de demain qu'il faut faire advenir<sup>200</sup>. Pour réussir les transitions écologiques et sociales, il est crucial de créer de nouveaux récits inspirants, comme celui de la sobriété désirable et de la résilience solidaire.

Ces récits doivent montrer qu'il est possible de vivre autrement que dans la surconsommation et de rendre ces nouvelles manières de vivre désirables et significatives.

Ainsi, le rapport *Transition(s) 2050* de l'Ademe propose des scénarios de neutralité carbone en 2050, qui contribuent à développer un imaginaire et des futurs souhaitables en présentant différentes voies possibles pour atteindre la neutralité carbone. Ils offrent des perspectives variées sur les changements nécessaires dans les modes de production, de consommation et les habitudes de vie, tout en soulignant l'importance de la sobriété, de l'efficacité énergétique et de l'innovation technologique. Ces scénarios servent à nourrir les délibérations collectives, notamment dans le cadre de la prochaine Stratégie française énergie – climat, et à faciliter le passage à l'action en rassemblant des éléments de connaissances techniques, économiques et sociales.

Ces nouveaux récits peuvent changer nos valeurs et normes sociales en promouvant l'entraide, le partage et d'autres comportements vertueux. Les communicants et acteurs culturels ont un rôle clé à jouer dans la promotion de ces récits et dans la transformation des perceptions<sup>201</sup>.

Rob Hopkins (2020) explique dans son livre *Et si... on libérait notre imagination pour créer le futur que nous voulons ?* que nous avons perdu la capacité d'imaginer. Les récits liés à l'environnement sont souvent catastrophistes, ce qui ne motive pas à l'action. Pour créer de nouveaux récits positifs, il est nécessaire de réactiver l'imagination collective et d'utiliser les émotions positives.

195. Voir par exemple les récentes lois en Virginie Occidentale, Floride et Texas pour limiter voire interdire les politiques ESG

196. Gousse-Lessard, A. S., & Lebrun-Paré, F. (2022). Regards croisés sur le phénomène « d'écoanxiété » : perspectives psychologique, sociale et éducationnelle. *Éducation relative à l'environnement. Regards-Recherches-Réflexions*, 17(1).

197. Sabherwal, A., Ballew, M. T., van Der Linden, S., Gustafson, A., Goldberg, M. H., Maibach, E. W., ... & Leiserowitz, A. (2021). The Greta Thunberg Effect: Familiarity with Greta Thunberg predicts intentions to engage in climate activism in the United States. *Journal of applied social psychology*, 51(4), 321-333.

198. Hickman, C., Marks, E., Pihkala, P., Clayton, S., Lewandowski, R. E., Mayall, E. E., ... & van Susteren, L. (2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change : a global survey. *The Lancet Planetary Health*, 5(12), e863-e873.

199. Ministère de la transition écologique et solidaire. (2018). *Modes de vie et pratiques environnementales des Français. Analyse Théma*.

200. Baudin, M. (2013). Il faut préparer l'avenir plutôt que le prévoir. *Le Monde. Hors-série. L'atlas du monde de demain*.

201. Ademe. (2019), *op. cit*.

### **Encadré 10 : L'étude «Des Récits et des Actes», un travail sur l'importance de la culture populaire dans la sensibilisation aux défis de la transition écologique (Ademe, BVA, Place To B., 2023)**

L'étude «Des Récits et des Actes» menée par Place To B, l'Ademe, et BVA Group explore l'importance de la culture populaire dans la sensibilisation et la mobilisation du grand public face aux défis sociaux et écologiques. Elle souligne que pour opérer un changement d'échelle dans ces domaines, il est crucial de rendre ces défis inspirants. Basée sur les réponses d'un panel de 40 participants, l'étude qualitative est axée sur l'analyse de la culture populaire et son impact sur le public.

La culture populaire est ainsi identifiée comme un vecteur clé pour parler au plus grand nombre, avec ses différents styles et formats (audiovisuel, littéraire, théâtral, etc.). Elle permet de développer nos imaginaires pour préfigurer des sociétés soutenables et socialement justes.

L'importance réside dans la capacité des récits à susciter des émotions positives, créer de l'empathie envers les protagonistes et faciliter le changement par de la préfiguration.

L'esthétisme, le ton (humour, joie), la musique, et les formats courts et rythmés influencent la réception du message par le public.

Proposer des ressources complémentaires, créer des espaces d'échanges, et co-concevoir des scénarios participatifs augmentent la puissance d'action du public.

L'étude encourage les acteurs culturels, communicants, et narrateurs à aller au-delà des méthodes conventionnelles. Cela implique d'adopter des approches novatrices pour raconter des histoires qui inspirent et mobilisent autour des enjeux sociaux et écologiques.

En influençant les imaginaires collectifs, ces récits peuvent façonner la perception et les attitudes du public face aux défis écologiques et sociaux. Ils peuvent jouer un rôle dans l'accélération des prises de conscience et l'évolution des comportements à plus grande échelle, contribuant ainsi à la construction de sociétés plus durables et justes.



## PROJETS DES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

### Les magasins Fnac, pour favoriser l'accès à la culture

L'offre culturelle diversifiée de la Fnac, son média l'Éclaireur Fnac, ainsi que les nombreux événements culturels organisés en magasins permettent de faire rayonner la culture dans tous ses territoires d'implantation.

En 2022, 90 000 clients ont pu profiter de près de 1 300 événements (soit 30 événements par semaine<sup>202</sup>), dans 138 magasins, partout en France.

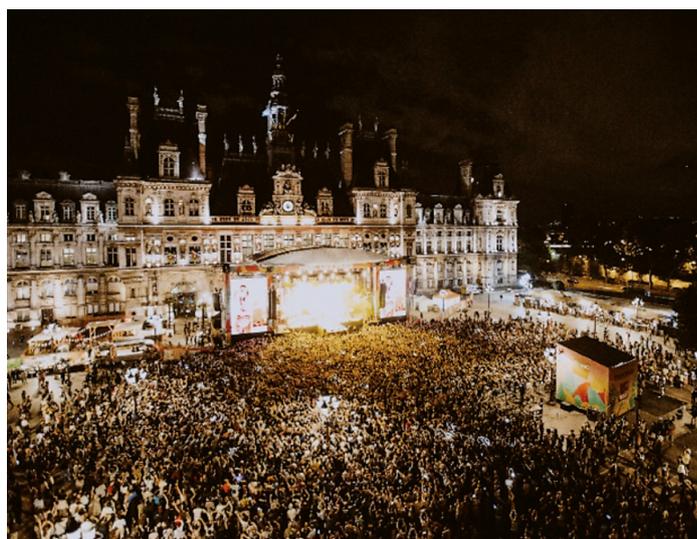
La Fnac s'engage concrètement à rendre la culture accessible à tous, notamment grâce à l'organisation d'animations culturelles gratuites, qui permettent la rencontre entre les créateurs et leur public, comme par exemple :

- > La **11<sup>ème</sup> édition du Fnac Live** qui a réuni 80 000 personnes pour trois jours de concerts gratuits sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris en juillet 2023.
- > Des **ateliers « j'apprends à dessiner le manga »** à l'occasion de la Japan Expo. La Fnac a mis en place près de 150 ateliers sur la thématique du manga en 2022.
- > Près de **100 mini concerts** gratuits en magasin.
- > Des initiations à des **ateliers DJ Set**.

La Fnac s'engage également à la démocratisation de la culture pour les plus jeunes, notamment grâce :

- > À la remise du **Prix Goncourt des Lycéens** depuis 1988. Chaque année, celui-ci rassemble environ 2 000 élèves issus de 55 classes de lycée de toute la France.
- > Au développement des dédicaces « **New Romance** », un nouveau genre littéraire populaire auprès des jeunes lecteurs.
- > À l'organisation d'activités comme des **lectures de contes** par ses libraires afin de donner aux plus jeunes l'envie de lire.
- > Des ateliers jeunesse consacrés à la sensibilisation aux enjeux climatiques menés avec l'association Les Savants Fous.

Enfin, la Fnac s'engage également à faire vivre la culture dans ses autres pays d'implantation, à travers de nombreux partenariats avec les institutions culturelles locales (salles de spectacles ou de concerts, festivals, musées, opéras, rencontres, expositions, dédicaces...). Au total, ce sont près de 7 000 événements qui ont été organisés en 2022 au niveau du Groupe et de son réseau de franchisés.



202. Moyenne sur 44 semaines effectives.



## F) Vers une redéfinition de l'attractivité des territoires ?

Les territoires ont des ressources spécifiques qui peuvent être des leviers d'innovation et donc de développement territorial, générant ainsi de l'attractivité. On retrouve les ressources primaires qui désignent les matières premières utilisées pour mettre en marche l'appareil productif. Elles sont épuisables, ce qui crée à la fois des inégalités de ressources entre les territoires (et leur développement). Les ressources génériques non déployables, non utilisables ou non transférables au-delà du territoire d'origine sont également des « ressources spécifiques » (un fromage de terroir, un paysage remarquable, des compétences/formations particulières). Ces dernières possèdent une « qualité ainsi qu'une identité attachée à un territoire »<sup>203</sup>.

La spécification de production engage la construction d'une « économie de la qualité » pour sortir de la standardisation et de la saturation des marchés<sup>204</sup>. Elle peut passer par la mise en place d'un périmètre autorisé de production ou de normes partagées par les acteurs du territoire dans le processus de production. Cela aboutit à une « spécification de la valorisation », à travers par exemple une labellisation (Label d'Appellation d'Origine Protégé), des agréments ou encore des certificats de conformité. Ces dispositifs prouvent la spécification de la ressource sur des marchés externes<sup>205</sup> et reposent en effet sur « la capacité des acteurs du territoire à contrôler la commercialisation et les modes d'échanges autour de leurs produits »<sup>206</sup>. Dans ce développement endogène, Pecqueur (2020)<sup>207</sup> note que le processus d'intermédiation territoriale est essentiel pour révéler les ressources spécifiques sur un territoire qui, jusque-là, pouvaient être uniquement perçues comme des potentialités : il parle alors « d'innovation par la révélation »<sup>208</sup>.

203. Charhon F. *op. cit.*

204. Janin, C., Peyrache-Gadeau, V., Landel, P.-A., Perron, L., & Lapostolle, D. (2015). L'approche par les ressources : Pour une vision renouvelée des rapports entre économie et territoire. Dans *Partenariats pour le développement territorial* (p. 149-164). Éditions Quæ.

205. *Ibid.*

206. *Ibid.*, p. 151.

207. Nadou, F. & Pecqueur, B. (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale : Une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, 22, 245-263.

208. Janin, C., Peyrache-Gadeau, V., Landel, P., Perron, L. & Lapostolle, D. *op. cit.*, p. 153.

La redéfinition de l'attractivité des territoires doit par conséquent tenir compte des différents processus d'intermédiation, de gouvernance et d'innovation territoriales qui constituent les moteurs du développement territorial endogène.

Le territoire peut d'abord agir comme un filtre qui choisit de favoriser les acteurs souhaitant s'ancrer sur le territoire et contribuer ainsi à une spécification de la production et de la valorisation des ressources du territoire. L'enjeu n'est alors pas de « faire du chiffre » en mesurant la performance des stratégies d'attractivité à l'aune des volumes d'investissements et d'emplois créés. Il s'agit plutôt de sélectionner les activités pouvant prétendre à un accompagnement pour s'implanter, se relocaliser ou s'étendre en fonction de critères relevant d'une part de leur impact, notamment social et environnemental, d'autre part des priorités stratégiques du territoire, et enfin de la complémentarité et des coopérations à créer avec les entreprises résidentes.

Le territoire peut également s'engager dans des logiques de co-développement. Dans un contexte marqué par les tensions croissantes autour de l'accès au foncier et des problèmes de mobilité, que les objectifs de « Zéro artificialisation nette » (ZAN) et l'instauration de « Zones à faible émission » (ZFE) accentuent, la redéfinition de l'attractivité économique peut contribuer à un réaménagement du territoire en promouvant un développement économique plus harmonieux. Cela implique des synergies plus fortes entre les métropoles et leurs territoires voisins pour mieux répartir l'accueil des activités et les créations d'emplois, faire converger les feuilles de routes et renforcer de manière opérationnelle le réseau des développeurs, qui ne doivent plus seulement faire de la prospection exogène mais également révéler et valoriser les ressources territoriales.

L'engagement des entreprises dans une démarche territoriale responsable s'appuie ainsi à la fois sur leur capacité à identifier les dynamiques propres aux territoires d'implantation ainsi qu'à agir en coopération avec les acteurs qui concourent à la définition de ce territoire pour répondre à leurs enjeux (dont les collectivités territoriales). Si cet engagement commence le plus souvent par des enjeux touchant au développement économique, il doit intégrer dans une conception plus large les préoccupations sociales et environnementales du territoire.



# Partie

## Recensement des initiatives prometteuses en faveur de l'engagement territorial des entreprises

- 1. Méthode de recensement et de qualification
- 2. Panorama des initiatives recensées
- 3. Liste des initiatives
- 4. Présentation des 6 initiatives sélectionnées

# Partie 2 :

# Recensement des initiatives prometteuses en faveur de l'engagement territorial des entreprises



Quelles entreprises témoignent d'un fort engagement territorial ? Comment une telle démarche est-elle portée au sein de leur organisation et avec les acteurs du territoire ? De quelle manière peut-on mesurer leur impact social, ainsi que leur implication sur ces territoires ? Quelle est la bonne échelle de coopération entre les acteurs des territoires ?

Le groupe de travail a établi une liste de **86 initiatives** dont 28 portées ou co-portées par ses partenaires, parmi **68 structures** qui agissent de façon directe ou indirecte sur les territoires, répondant à des besoins variés. Parmi ces initiatives, l'équipe de recherche a sélectionné 6 projets qui ont fait la preuve de leur impact et ont mené une démarche d'évaluation de leurs initiatives.

Ce recensement n'a pas vocation à être exhaustif, ni représentatif de l'ensemble des initiatives en faveur de l'engagement territorial des entreprises. Pour autant, en questionnant leur niveau d'ancrage territorial il donne à voir un échantillon de pratiques positives d'entreprises qui participent à bâtir une société plus inclusive tout en apportant des perspectives de développement économique aux territoires et à leurs habitant·e·s.



## 1. MÉTHODE DE RECENSEMENT ET DE QUALIFICATION

Pour établir la liste des initiatives, sept critères ont été définis à l'issue des discussions avec les partenaires et les autres acteurs de l'écosystème :



**Relever d'une démarche de RSE, mécénat, ou de la stratégie globale de l'entreprise**



**Être localisée en France, dans une diversité de territoires d'intervention (QPV / zones péri-urbaines / petites et moyennes villes / territoires ruraux)**



**Posséder des connaissances sur les impacts disponibles ou avoir initié une démarche de mesure d'impact**



**Être portée directement ou indirectement par une entreprise lucrative (ou sa fondation) ou une entreprise sociale**



**Avoir au moins une année d'ancienneté**



**Avoir un objectif clair d'engagement territorial**

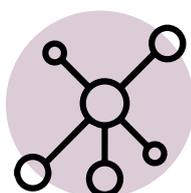


**Viser une diversité de publics**

Le recensement des initiatives répondant au périmètre s'est opéré via plusieurs actions et canaux de communication et d'information :



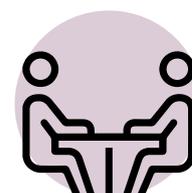
**La diffusion d'un appel à manifestation d'intérêt relayé sur les réseaux sociaux de l'IMPACT TANK et des acteurs mobilisés sur la question de l'engagement territorial des entreprises**



**La remontée d'informations issues des partenaires et du réseau de l'IMPACT TANK et des membres du groupe de travail, la mobilisation de têtes de réseaux**



**Une veille documentaire et une revue de la littérature académique autour des sujets de l'engagement territorial des entreprises**



**La conduite d'entretiens exploratoires avec des chercheurs, des porteurs de projets et des financeurs**

Une fois recensées, les initiatives les mieux documentées en termes de mesure d'impact ont été sélectionnées et ont fait l'objet d'auditions. Les niveaux de preuve des démarches de mesure d'impact ont été analysés à partir d'une échelle élaborée par l'équipe de recherche, allant de la mobilisation de connaissances existantes lors de la conception de l'action (niveau 1) jusqu'à l'établissement d'un lien de causalité avéré par plusieurs évaluations attestant de la reproductibilité des impacts positifs obtenus dans des contextes différents (niveau 5). L'ensemble des critères composant les cinq niveaux de l'échelle est présenté dans le tableau suivant, par niveau de preuve décroissant :

**Figure 10 : Niveaux de preuve**

<b>Catégorie A :</b> <b>Connaissance des impacts basée sur des données probantes relatives à l'action concernée</b>	<b>Niveau 5 :</b> Plusieurs évaluations démontrent la causalité entre l'action et ses résultats positifs et des méthodologies existent pour reproduire les impacts positifs dans des contextes différents.
	<b>Niveau 4 :</b> Une évaluation suggère des résultats positifs et démontre une causalité de l'intervention.
	<b>Niveau 3 :</b> Une évaluation suggère des résultats positifs sur les cibles de l'intervention, mais la causalité entre l'intervention et ces derniers n'est pas strictement établie.
<b>Catégorie B :</b> <b>Connaissance des impacts basée sur des savoirs issus de l'expérience ou des ressources externes</b>	<b>Niveau 2b. :</b> Il n'existe pas d'évaluation externe, mais les pilotes de l'action ont mis en place un système de suivi-évaluation permettant de documenter les effets de l'action (études de cas, bilan interne, indicateurs de pilotage...).
	<b>Niveau 2a. :</b> Il n'existe pas d'évaluation ni de système de suivi de l'action, mais celle-ci est jugée cohérente et convaincante par rapport aux enjeux / aux problèmes concernés.
	<b>Niveau 1 :</b> Il n'existe pas d'évaluation ni de système de suivi, mais l'action a été conçue en mobilisant la connaissance existante sur d'autres programmes répondant au même problème.
<b>Non intégré dans la qualification :</b> Les actions pour lesquelles il n'existe pas de données de suivi des effets ni de connaissances externes mobilisables et qui ne peuvent pas non plus être rapprochées de programmes existants permettant de juger de leur caractère prometteur.	



## 2. PANORAMA DES INITIATIVES RECENSÉES

### A) Analyse transversale des initiatives recensées

#### ① Le territoire, une approche émergente pour les entreprises

L'analyse des initiatives s'inscrivant dans une approche territoriale permet de dresser de grandes tendances de l'engagement des entreprises sur les territoires. Il s'agit cependant d'une notion – et même d'une préoccupation récente – dont la définition n'est pas encore stabilisée. Le recensement s'avère ainsi composé d'actions hétérogènes, dont la qualification est l'un des principaux enjeux.

Ce n'est que récemment que la notion de Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) a émergé. La RTE se distingue de la RSE en se donnant comme objectif d'entreprendre en collectif pour le bien commun (Filippi, 2022). Ce recensement nous a permis de constater que le flou persiste encore pour caractériser justement l'engagement territorial des entreprises. Certains acteurs institutionnels et entrepreneuriaux ont tendance à utiliser fréquemment la notion de "territoire" pour désigner des actions de RSE ou de mécénat très diverses. Des projets de RSE d'entreprises sont ainsi présentés comme "territorialisées" parce que décentralisées, mais ne disposent pas d'ancrage, s'agissant le plus souvent de programmes nationaux déclinés sur des territoires sans lien avec leurs spécificités et ressources.

#### Encadré 11 : Différence entre la RSE et la RTE<sup>209</sup>

L'Union européenne a initialement défini la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (*Livre vert*, 2001). Cette définition a depuis été mise à jour, la Commission Européenne la décrivant en 2011 comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>210</sup>, définition reprise en France par la Plateforme RSE dans son texte de référence de 2014<sup>211</sup> et conservée depuis (France Stratégie, 2023).

Cela correspond à « l'engagement des entreprises à respecter les principes du développement durable » (*Livre blanc sur la Responsabilité Territoriale de l'entreprise*, TerrESS, 2023). Cependant, face à la radicalisation des enjeux environnementaux et sociétaux, la question de la soutenabilité du modèle actuel de développement se pose. Les enjeux liés à la proximité et aux territoires invitent à repenser un post-développement reposant sur une coopération multi-acteurs. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de RTE. À la différence d'une RSE essentiellement managériale, elle « *souligne le passage entre logique individuelle et collective, vers le bien commun dans un territoire porteur de nouvelles régulations* » (Filippi, 2022).

Il est possible selon Maryline Filippi de distinguer la RTE de la RSE à partir de quatre caractéristiques :

- > **La dimension collective** : la logique n'est plus individuelle mais coopérative,
- > **La valeur** : ce que l'entreprise fait sur le territoire,
- > **La coopération entre ESS et entreprises conventionnelles** pour l'intérêt des personnes : les entreprises génèrent de la valeur économique mais aussi sociale et sociétale,
- > **La nécessité d'indicateurs** avec des nouveaux partenariats public-privé.

209. Chaire TerrESS, *Livre Blanc : La Responsabilité Territoriale de l'Entreprise (RTE)*, 2022. Consulté 4 juillet 2023, à l'adresse <https://chaireterres.hypotheses.org/un-livre-blanc>

210. Commission Européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*.

211. France Stratégie. (2014). *Texte de référence sur la responsabilité sociétale des entreprises partagé par les membres de la Plateforme RSE*. Plateforme RSE.

## 2 Les axes d'initiatives recensées

Figure 11 : Répartition des thématiques (en %, N=170)

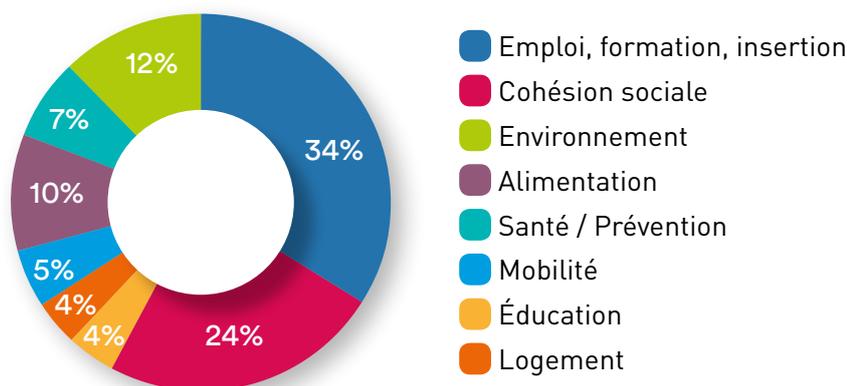
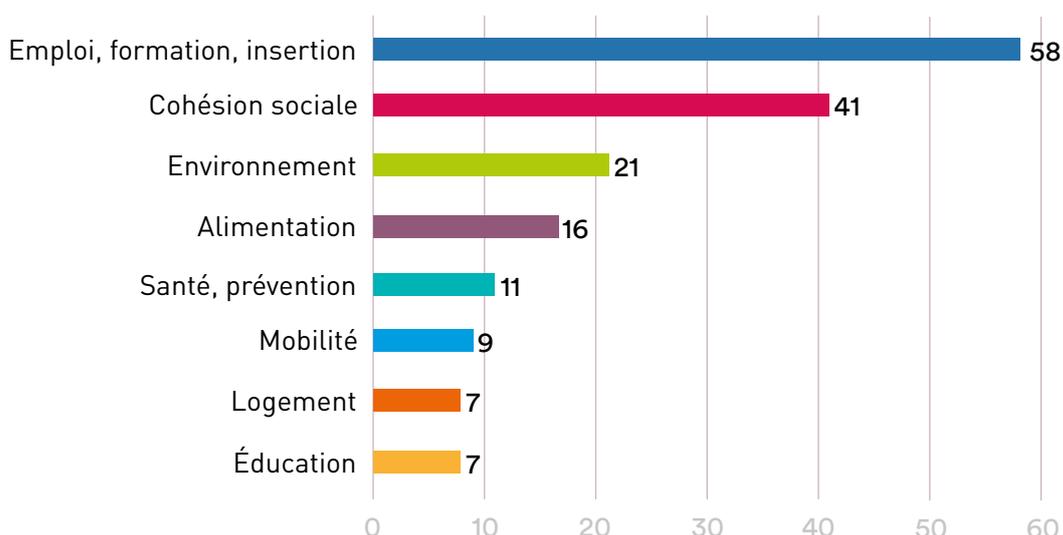


Figure 12 : Répartition des thématiques (N=170)



Les initiatives recensées relèvent de thématiques diverses, répondant pour la plupart à une multitude de besoins spécifiques à chaque territoire comme l'illustrent les graphiques ci-dessus (un projet peut porter plusieurs thématiques).

> Les initiatives en faveur de **l'emploi, de la formation et de l'insertion** représentent la grande majorité de l'échantillon avec 58 projets recensés. Les projets en faveur de l'emploi permettent en effet de répondre à des besoins forts sur le territoire d'implantation, tout en satisfaisant les besoins de l'entreprise en termes de recrutement et de formation de leurs employés. Les territoires visés peuvent être soumis à une réglementation et bénéficier des aides institutionnelles, comme c'est le cas pour les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV).

Ces initiatives sont menées par des acteurs divers : des structures éducatives, des acteurs institutionnels, de associations, et des structures liées à l'emploi et l'insertion. Ce sont même parfois les entreprises elles-mêmes qui proposent une offre de formation spécifique en lien avec leurs besoins ; c'est notamment le cas de Ferrocampus, créé par la SNCF Nouvelle-Aquitaine et présenté comme le "pôle d'excellence européen dans la filière du ferroviaire". Les entreprises s'engagent aussi en faveur de l'emploi en intégrant des dispositifs institutionnels et/ou portés par d'autres structures, comme avec l'expérimentation "Territoire Zéro Chômeur

de Longue Durée”. Lancée en 2016, cette expérimentation vise à créer, sur un territoire circonscrit, des emplois à durée indéterminée et à temps choisi à destination des personnes éloignées de l’emploi, à travers la création d’activités utiles pour les territoires. En 2023, près de 60 territoires se sont lancés dans cette expérimentation en France<sup>212</sup>.

- > La thématique de **la cohésion sociale** (24% des initiatives), prend des formes différentes selon les initiatives : soutien aux associations locales, aide à la mobilité dans les territoires ruraux, aide à destination des personnes précaires, insertion des personnes réfugiées, etc. Bien qu’ils soient hétérogènes, ces projets ont en commun de répondre à des objectifs de lutte contre les inégalités, de parité et de solidarité. Les associations et structures sociales en sont bien souvent parties prenantes, voire à l’origine.
- > **L’environnement**, qui correspond à 12% des initiatives recensées, regroupe des projets hétérogènes pour la défense et/ou la protection de l’environnement, la préservation de la biodiversité, la promotion des énergies renouvelables ou dites vertes, la gestion des déchets (recyclage, valorisation, réduction) ou de l’eau.
- > **L’alimentation**, qui représente 10% des projets recensés, a aussi un rôle important à jouer dans la soutenabilité des territoires. La promotion d’une alimentation locale et de qualité constitue un enjeu significatif dans les territoires ruraux. Les entreprises agroalimentaires peuvent ainsi porter des projets répondant à des enjeux environnementaux et d’économie circulaire, en vue de réduire l’empreinte carbone de leur production. Les entreprises et structures de l’ESS s’orientent quant à elles vers la promotion et le maintien de l’agriculture paysanne, mais aussi vers le soutien aux commerces et épiceries dans les villages.
- > Les initiatives dans le champ de **la mobilité** (5%) et du **logement** (4%) sont globalement destinées à des publics en situation de précarité. Les logements adaptés aux personnes seniors ou en situation de handicap, ou encore les garages solidaires en sont des exemples notoires. Les problèmes de mobilité sont plus prégnants dans les territoires où l’offre de transports en commun est limitée, comme dans les zones rurales, où la dépendance à la voiture reste forte. Les projets de mobilité dans ce recensement correspondent ainsi souvent à des aides à l’acquisition ou à la réparation de véhicules automobiles.
- > La thématique de **l’éducation** (4%) renvoie quant à elle à des projets en faveur de l’enseignement et de la pédagogie. Si les projets peuvent se recouper avec la thématique de la formation, les publics concernés sont davantage les jeunes en recherche de formation ou d’emploi. Les structures peuvent proposer un parcours d’accompagnement à travers un partenariat avec une association spécialisée (Article 1, Agir pour l’École), ou encore via du mécénat de compétences où les salariés se portent volontaires dans le cadre d’un tutorat avec les jeunes.
- > Enfin, les projets agissant dans le champ de **la santé et de la prévention** représentent 7% des initiatives recensées. Les publics visés y sont très divers. Il est intéressant de noter que la quasi totalité des initiatives concernées portent également la thématique « Cohésion sociale », en ce sens que la santé et la prévention sont des facteurs de cohésion sociale. Ces actions visent souvent à contrer l’impact négatif d’une situation de précarité sur la santé (alimentation, hygiène de vie, environnement, accès à des infrastructures de santé...) ou à faciliter l’accès à des informations claires. Le programme Malin porté par Blédina, Action Tank et d’autres partenaires en est un bon exemple, puisqu’il a été pensé comme une solution face à l’alimentation de mauvaise qualité des enfants en bas âge due à la précarité touchant leur famille, pouvant mettre en péril leur croissance.

212. Voir le site de TZCLD : <https://www.tzclid.fr/faq/question/quels-sont-les-territoires-experimentaux/>

### 3 Les types de structures recensées

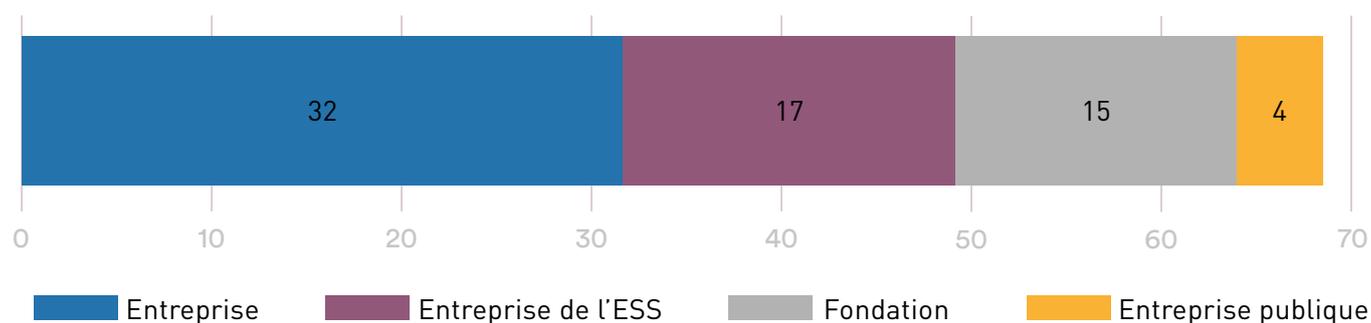
Les initiatives recensées font souvent l'objet de partenariats collectifs, ou sont issues de réseaux d'acteurs plus ou moins structurés. Pour la bonne lecture du recensement, les entreprises sont présentées comme "porteur de projet des initiatives", mais elles peuvent en réalité être à l'origine ou partenaire de dispositifs portés avec ou par d'autres d'acteurs. C'est le cas par exemple des projets lancés dans le cadre de Pôles Territoriaux de Coopération Économiques (PTCE), qui regroupent une pluralité d'acteurs du territoire dans le but de répondre aux besoins locaux. Des projets sont aussi menés dans le cadre de partenariats avec des associations.

Le mode de gouvernance est un élément clé de l'engagement territorial des entreprises, déterminant leur niveau d'ancrage. Il est bien sûr possible de distinguer une gouvernance verticale et sectorielle d'une gouvernance coopérative et territoriale. Mais au sein même des gouvernances multi-acteurs, les configurations peuvent varier, la dimension collective étant sans cesse menacée par l'émergence d'un leadership.

Les structures recensées se répartissent en quatre grandes catégories :

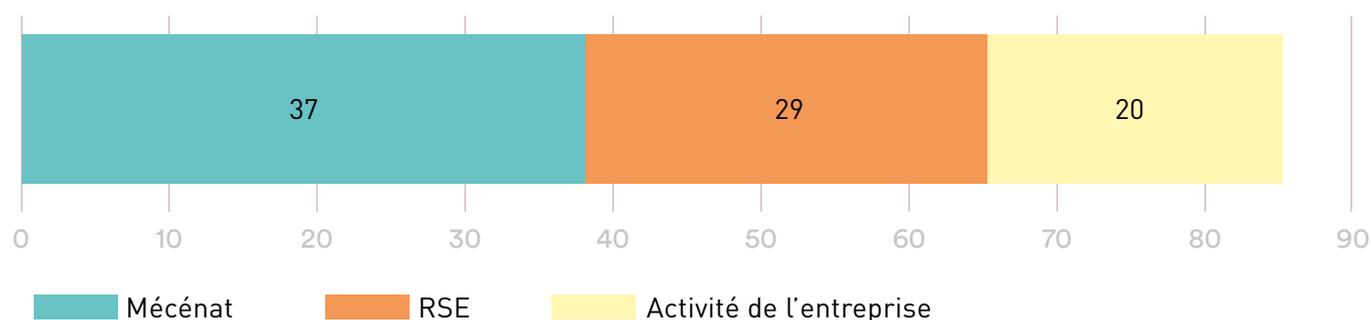
- > Les **entreprises privées à but lucratif** sont les plus nombreuses. Elles représentent près de la moitié des projets recensés. Elles couvrent un spectre allant des TPE et PME jusqu'aux grandes entreprises internationales. On constate tout de même que les grandes entreprises sont majoritaires, notamment en raison du fait qu'elles sont plus visibles et ont davantage les moyens de communiquer sur leurs actions.
- > Les **entreprises de l'ESS** regroupent dans ce recensement toutes les entités (entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, et certaines entreprises commerciales) qui relèvent du champ de l'ESS, c'est-à-dire fondées sur un principe de solidarité et d'utilité sociales.
- > Les **entreprises publiques** correspondent à des sociétés dont l'État (ou les collectivités locales) est actionnaire majoritaire. Cela regroupe ici surtout les entreprises liées au transport et à l'électricité.
- > Les **fondations d'entreprises** sont des institutions non lucratives dont le but est de soutenir et promouvoir des projets visant à améliorer la société. Une fondation d'entreprise peut être créée par une ou plusieurs entreprises/organismes (EPIC, coopérative par exemple). Les projets menés visent à répondre à des objectifs d'intérêt général. Les types d'actions sont assez variés : mise en valeur du patrimoine artistique, défense de l'environnement, mission éducative et sociale, etc. Dans ce recensement, les fondations appartiennent à des grands groupes et portent des projets de philanthropie et de mécénat d'envergure.

Figure 13 : Répartition des types de structures (N=68)



#### 4 Des actions de natures variées

Figure 14 : Répartition des natures d'actions (N=86)



Dans ce recensement, nous avons pu identifier plusieurs modes d'actions de l'engagement des entreprises sur les territoires, déjà évoqués et présentés dans la partie 1.

- > Le **mécénat** constitue le mode d'action le plus récurrent de ce recensement, couvrant 37 projets soit presque la moitié des cas. Comme le *Baromètre 2022* de l'Admical<sup>213</sup> l'illustre, l'une des raisons principales à la mise en place de mécénat par une entreprise est de renforcer son ancrage territorial<sup>214</sup>. Le mécénat peut être de trois types : financier (don d'une somme d'argent), en nature (don de biens ou services), ou de compétences (mise à disposition de salariés sur le temps de travail). D'après le Baromètre, le premier est le plus courant (88% des entreprises mécènes interrogées, et respectivement 25% et 7% pour les deux autres types de mécénat). Le mécénat est par ailleurs souvent la première étape d'un partenariat plus étendu entre les structures. Par exemple, la fondation Accenture s'engage au niveau du mécénat, avec plus de 5 000 'jours-homme' par an auprès de nombreuses associations, et a noué en 2020 un partenariat avec l'association 13 Avenir, dans le cadre de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée<sup>215</sup>.
- > La **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** englobe des projets variés (29 projets soit quasiment le tiers du nombre total). Depuis quelques années, la prise en compte du volet territorial dans la démarche RSE fait l'objet de nombreuses réflexions de la part des entreprises. Selon le rapport de France Stratégie<sup>216</sup>, la norme internationale ISO 26000, référentiel majeur en matière de responsabilité sociétale des entreprises, considère que l'ancrage territorial

« vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté ». Cependant, bien que l'ancrage territorial soit présenté comme essentiel dans la démarche RSE, il n'est pas systématiquement effectif. En effet, nous avons pu constater que les projets recensés, bien qu'intégrés à une politique RSE, s'inscrivent souvent dans des dispositifs nationaux, ou à partir d'une structure mère centrale, partant du principe qu'un projet délocalisé ou inscrit dans un territoire éloigné des activités principales de l'entreprise suffit à le rendre adéquat et utile à l'écosystème local. Les conditions de succès des projets RSE territorialisés ne sont donc que rarement remplies du fait d'un manque de démarches partenariales et de coopération avec les acteurs des territoires (collectivités, associations, société civile).

- > Finalement, les projets correspondant à **l'activité principale de l'entreprise** (20 projets sur les 86) concernent des entreprises de l'ESS. L'utilité sociale au cœur de leurs activités les prédispose favorablement à un engagement territorial, même si leur ancrage ne va pas de soi. Les besoins des territoires apparaissent ainsi davantage pris en considération par les entreprises de l'ESS que par les entreprises conventionnelles, puisqu'elles ont été pensées et créées pour répondre précisément à ces besoins. La non-représentativité de l'échantillon, cependant, ne permet pas d'en tirer des conclusions générales.

213. *Baromètre du mécénat d'entreprise en France*. Admical, 2022.

214. C'est la raison principale de l'engagement de 47% des ETI interrogés dans l'enquête. Voir l'infographie du Baromètre 2022, p.3. [https://admical.org/sites/default/files/uploads/admical\\_2022\\_infographie\\_barometre\\_vdef.pdf](https://admical.org/sites/default/files/uploads/admical_2022_infographie_barometre_vdef.pdf)

215. Pour plus de détails sur le dispositif TZCLD, voir le premier rapport de solutions de l'IMPACT TANK sur les innovations sociales dans les territoires ruraux : <https://impact-tank.org/innovations-sociales-en-ruralites/>

216. France Stratégie, *op. cit.*, 2018.

## 5 Des projets nationaux à la coopération territoriale

Afin de caractériser la réalité de l’engagement territorial des entreprises de ce recensement, nous proposons une classification des projets au regard de leur ancrage territorial. Cette classification s’appuie sur une typologie proposée par Jean-Pierre Chanteau (animateur du groupe de travail de la Plateforme RSE, que l’IMPACT TANK a pu auditionner) dans son chapitre « Penser une responsabilisation territoriale des entreprises : les enseignements de la RSE » issu de l’ouvrage collectif *La Responsabilité Territoriale des Entreprises* dirigé par Maryline Filippi. S’appuyant lui-même sur l’Avis de la Plateforme RSE à propos de la RTE<sup>217</sup>, ce classement permet de typifier la conduite d’une entreprise par rapport à un territoire et au regard de sa politique RSE, où « parler de RSE territoriale ou de RTE [peut] relever pour les uns d’une tautologie, pour les autres d’un oxymore »<sup>218</sup>. Notre recensement permet de confronter cette réflexion intéressante au réel, et de clarifier les différences entre actions de RSE et de RTE.

**Figure 15 : Typologie des initiatives du recensement selon leur niveau d’ancrage territorial**

### Niveau 1

**Engagement, mais absence de RTE par absence d’ancrage territorial**<sup>219</sup>

L’entreprise peut viser un engagement social ou écologique à travers sa politique RSE notamment, mais ne considère pas les territoires pour eux-mêmes. Ses actions sont conçues de manière verticale avant d’être déployées, sans forcément associer dès le début ses collaborateurs et acteurs locaux. Un pilotage centralisé peut en être une caractéristique.

### Niveau 2

**Absence de RTE car ancrage spatial «individualiste»**

L’entreprise prend en considération le territoire à travers des actions guidées par son intérêt. Un enjeu ici est qu’il ne suffit pas de compter le nombre d’emplois engendrés par l’activité de l’entreprise pour conclure qu’elle a un ancrage territorial et assume une responsabilité territoriale.

### Niveau 3

**RTE assumée par un ancrage territorial «encastré»**

Dans ce cas, l’entreprise s’investit pleinement au niveau de l’évolution du territoire. Les critères-test portent par exemple sur sa capacité à risquer son propre intérêt au nom de l’intérêt collectif : investissements sociaux ou écologiques sans garantie de rentabilité, régulation collective de ses devoirs au titre d’une responsabilité sociale (répartition de la valeur ajoutée, résolution des conflits, information, emploi des ressources communes...).

On constate une répartition assez homogène des initiatives suivant ces trois catégories. Une étude de chaque niveau d’ancrage en fonction des catégories présentées précédemment (type de structure, nature d’action et thématique) a permis d’analyser le profil des structures selon leur niveau d’ancrage territorial. Ces résultats sont toutefois à prendre avec prudence, en raison du manque de qualification des initiatives et des informations disponibles, et de l’absence d’outils associés à cette typologie. Cela reste cependant un exercice très éclairant sur la réalité de l’engagement territorial des entreprises au-delà du déclaratif.

217. PLATEFORME NATIONALE RSE, Avis, *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*, 2018.

218. Chanteau, J.-P., « Penser une responsabilité territoriale des entreprises : les enseignements de la RSE », in Filippi, M. (dir), *La Responsabilité Territoriale des Entreprises*, 2022.

219. Chez Jean-Pierre Chanteau, ce niveau 1 qualifie les entreprises prédatrices : « C’est le cas où les activités de l’entreprise sont gérées sans considération pour la soutenabilité écologique et sociale du territoire et peuvent être déplacées unilatéralement. Cette entreprise pourrait être qualifiée de volatile ou prédatrice. L’évasion fiscale, la surexploitation des ressources naturelles, etc. en sont des indices » (*Ibid.*, p.105).

### Ancrage territorial de niveau 1

Les **projets de "niveau 1"** correspondent majoritairement à des projets portés par de grandes entreprises ou par leur fondation et caractérisés par un déploiement à l'échelle nationale. Les prises de décisions se font alors depuis le siège, sans connexion directe avec les territoires. Ces derniers sont les lieux d'application de projets pensés et décidés à une autre échelle. Les besoins spécifiques des territoires ne sont alors pas suffisamment pris en compte.

Il s'agit en grande partie de projets de mécénat, liés aux thématiques d'emploi, de formation et d'insertion. En effet, bien que ces thématiques soient les plus récurrentes dans l'ensemble du recensement, elles sont particulièrement présentes dans les projets d'ancrage territorial de niveau 1. Si l'engagement de l'entreprise est bien présent, le territoire est cependant considéré davantage comme une ressource de main d'œuvre que comme un espace de production de solutions pour le bien commun local.

### Ancrage territorial de niveau 2

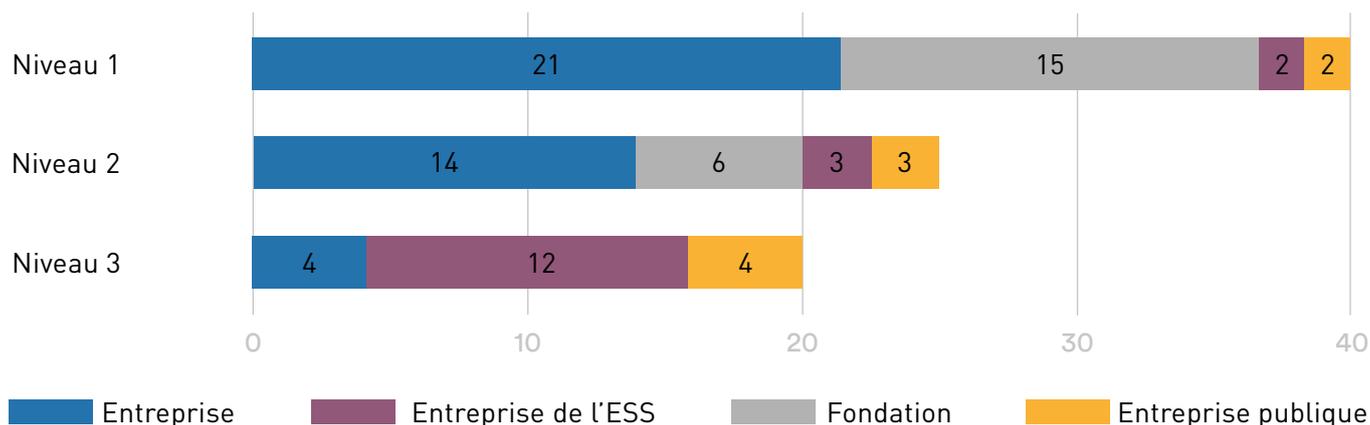
Les **projets de "niveau 2"** se situent à l'intermédiaire entre l'ancrage territorial au sens propre et l'échelle nationale. Les initiatives proposées par les entreprises en lien avec les différents acteurs du territoire répondent d'abord à ses besoins managériaux. La nature des actions correspond à la RSE et au mécénat. Les thématiques les plus représentées sont celles liées à l'emploi, la formation et l'insertion (16 sur 86), viennent ensuite celles liées à la cohésion sociale (9 sur 86) et puis à l'environnement (7 sur 86). L'entreprise s'engage sur le territoire, mais dans son propre intérêt.

### Ancrage territorial de niveau 3

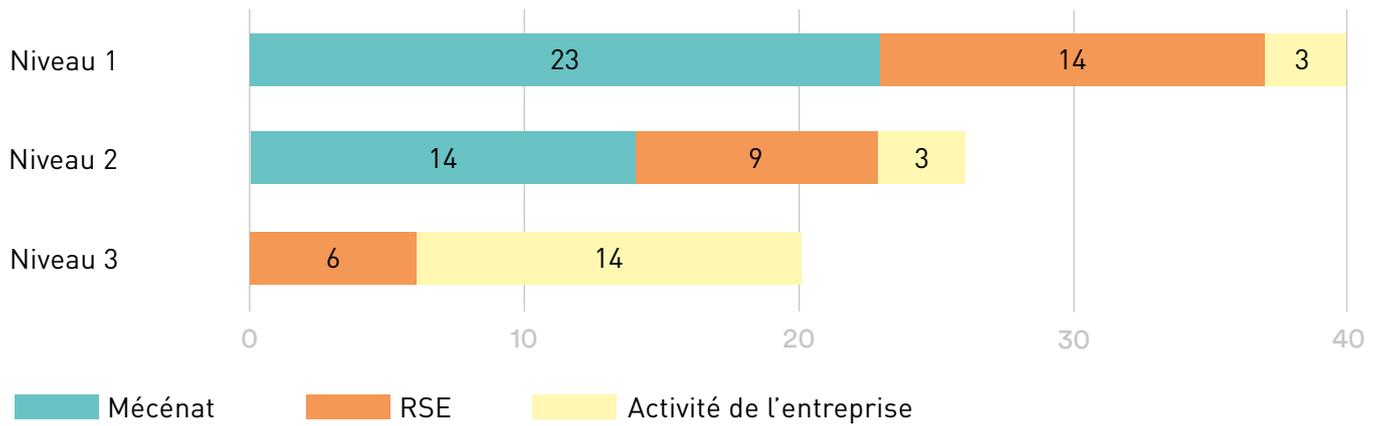
Les **projets de "niveau 3"** correspondent quant à eux à un ancrage territorial « encadré ». Même si une diversité de structures remplit ce critère, ce sont les entreprises de l'ESS qui sont davantage représentées. Celles-ci sont "en avance" sur ces questions car elles promeuvent un développement territorial plus dynamique et solidaire, en termes d'activités et d'emplois, mais aussi d'amélioration des conditions de vie des populations. La taille réduite de ces organisations et les liens étroits avec les structures locales favorisent des rapports de proximité pouvant conduire à la mise en place de projets répondant à des besoins du territoire, en coopération avec ses acteurs. Les PTCE en constituent l'un des exemples les plus aboutis.

Les projets de niveau 3 sont ainsi portés majoritairement par des organisations dont l'engagement territorial est un pilier. Les thématiques les plus récurrentes sont celles de l'emploi et de la cohésion sociale, elles représentent près de la moitié de l'effectif des projets de ce type.

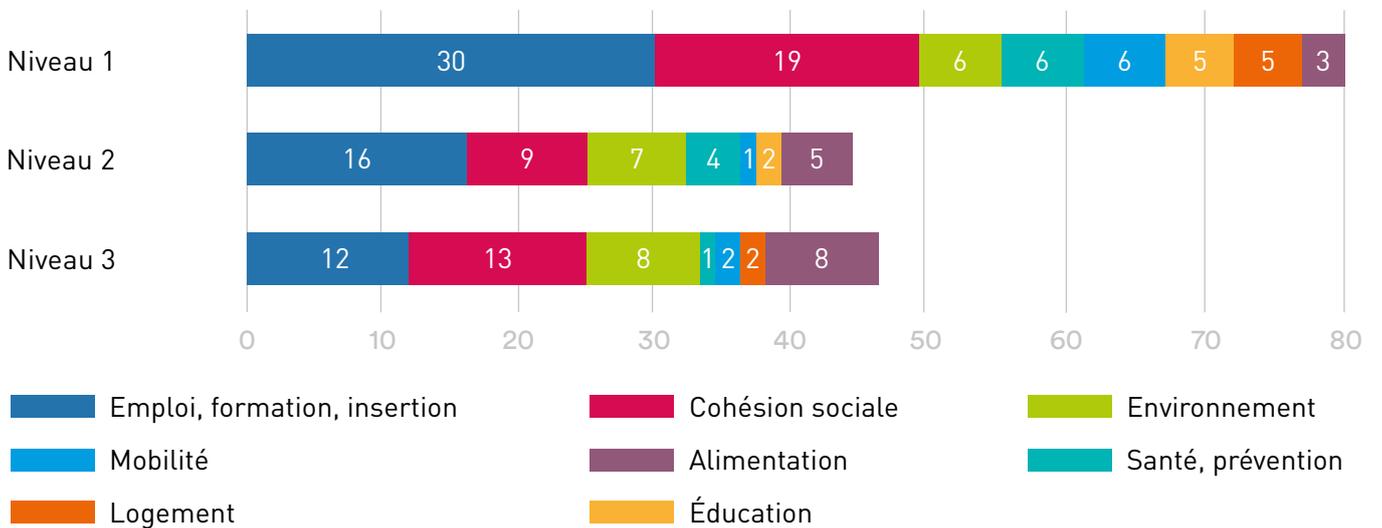
Figure 16 : Répartition des types de structures par niveau d'ancrage territorial (N=86)



**Figure 17 : Répartition des types d'action par niveau d'ancrage territorial (N=86)**



**Figure 18 : Répartition des thématiques d'action par niveau d'ancrage territorial (N=170)**



### 3. LISTE DES INITIATIVES

Nous avons résumé les points clés de chacune des initiatives. Elles sont classées en fonction du niveau de leur ancrage territorial. Certaines initiatives correspondent à un projet particulier de l'entreprise, d'autres à l'entreprise elle-même.

#### A) Ancrage territorial de niveau 1

Abalone			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saint-Herblain (Loire-Atlantique)	<p>Le groupe Abalone, acteur de l'intérim, cherche à mener une politique RSE forte autour de 5 parties prenantes : les intérimaires, les collaborateurs, les clients et prestataires, l'environnement et la société civile.</p> <p>Pour cette dernière, le groupe insiste sur l'importance de favoriser des relations de proximité avec les partenaires, à l'image de l'agence Abalone à Bordeaux.</p> <p>Elle a pu intégrer l'Union Bordeaux Bègles (UBB) Business Club, réseau professionnel aquitain de plus de 550 décideurs et entrepreneurs autour du rugby.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi/formation/insertion</li> <li>- Environnement</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise Abalone</li> <li>- Association de réemploi et de seconde main</li> <li>- Entreprises</li> </ul>		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PME (<i>data-center</i>, etc)</li> <li>- Associations</li> <li>- Réseaux d'entreprise</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

Accor		Nom du projet	Programme Jobs au Talent
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine)	<p>Le programme Jobs au Talent du groupe hôtelier Accor propose des journées de recrutement en France sous forme de speed dating pour le recrutement de jeunes sans CV. Les candidats sont évalués sur leur capacités et compétences en temps réel ainsi que sur leur personnalité.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi/formation/insertion</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Jeunes en recherche d'emploi		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises</li> <li>- Accor</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

Apave <a href="https://france.apave.com/">https://france.apave.com/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Courbevoie (Hauts-de-Seine)	Toutes les agences Apave, groupe spécialisé dans la maîtrise des risques, sont encouragées à participer à des initiatives locales. Sur l'année 2021 peuvent être citées la participation à des événements sportifs solidaires (Nantes, Marseille, Chambéry...), la mobilisation de l'ensemble des agences Apave en France lors du challenge StreetCo en novembre 2021 ou la participation à des journées de nettoyage et de ramassage de déchets. L'entreprise a également formé en 2021 près de 3 500 personnes sur des métiers en tension.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	- Associations - Personnes au chômage		
<b>Parties prenantes</b>	- Associations - Agences d'intérim - Entreprises - Collectivités	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

AXA France			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Courbevoie (Hauts-de-Seine)	AXA France, groupe spécialisé dans l'assurance, soutient plusieurs associations agissant sur des thématiques territoriales fortes, via du mécénat. Parmi elles :  - Un partenariat depuis 2014 avec Agir pour l'école, une association luttant contre l'échec scolaire par la diffusion de méthodes pédagogiques pour la lecture innovante. L'association a par ailleurs fait preuve de son impact positif réel sur les jeunes, notamment via une mesure d'impact (monétisation) par le cabinet Citizing.  - Un partenariat récent (2022) avec Positiv (anciennement Positive Planet), association créée en 2006 pour favoriser l'inclusion économique des habitants de QPV par l'entrepreneuriat et l'employabilité. Ce partenariat, lauréat du plan « Marseille en Grand » du gouvernement, s'est notamment focalisé sur la mise en place d'un programme d'accompagnement à Marseille pour 350 jeunes.  - Un partenariat avec Fratries depuis 2021, association proposant des logements en coliving entre personnes en situation de handicap et jeunes actifs.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Éducation - Emploi/formation/insertion - Logement		
<b>Publics visés</b>	- Groupes marginalisés (jeunes enfants en situation de précarité, habitants des QPV, personnes en situation de handicap) - Jeunes actifs		
<b>Parties prenantes</b>	- Établissements scolaires - Familles - Aidants	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

AXA France		Nom du projet	Soutien à la transformation RSE des clients
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Courbevoie (Hauts-de-Seine)	<p>Chaque année, AXA cherche à valoriser les entreprises clientes qui dans les territoires se démarquent par leurs actions et résultats en matière de RSE.</p> <p>La sélection de ces entreprises se fait par un jury pour chaque région (Île-de-France, Nord-Est, Ouest, Sud-Est, Sud-Ouest) et les « Trophées RSE » ont lieu pour chacune d'elles, afin de valoriser les entreprises sélectionnées.</p> <p>Ces dernières remportent un prix de 5 000€, avec 4 catégories : environnement, développement solidaire, prévention et « trophée coup de cœur ».</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Entreprises clientes engagées		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salariés</li> <li>- Collectivités</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Régions
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

Blédina		Nom du projet	Programme Malin <a href="https://www.programme-malin.com/">https://www.programme-malin.com/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Limonest (Rhône)	<p>Blédina, une entreprise agroalimentaire spécialisée dans l'alimentation destinée aux enfants, lance en 2010 le programme Malin. Accompagné par Action Tank, et avec l'aide de structures expertes du domaine (Association française de Pédiatrie ambulatoire, Société française de Pédiatrie), l'objectif est de sensibiliser et faciliter l'accès à une bonne alimentation aux enfants de moins de 3 ans nés dans des familles en situation de précarité.</p> <p>Avec des conseils pratiques, les familles identifiées par le programme peuvent recevoir des bons de réduction pour avoir accès à des produits de bonne qualité à moindre coût. En 2019, le programme a pu toucher de nouveaux territoires par le biais des CAF locales.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentation</li> <li>- Santé/prévention</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Jeunes enfants de familles précaires		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action Tank</li> <li>- Familles précaires</li> <li>- Fondations d'entreprises</li> <li>- Associations d'alimentation et santé infantile</li> <li>- Collectivités</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Caisse d'Épargne Loire Drôme Ardèche</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Solidaire à fond(s)</b> <a href="https://celda.projets-caisse-epargne.fr/fr/">https://celda.projets-caisse-epargne.fr/fr/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saint-Étienne (Loire)	<p>La Caisse d'Épargne Loire Drôme Ardèche (CELDA) a créé un fonds de dotation «Solidaire à fond(s)» en 2016 pour l'engagement philanthropique du CELDA dans le secteur médicosocial. Il vise notamment la lutte contre l'exclusion par le soutien aux personnes fragiles.</p> <p>La convention tripartite entre Solidaire à fond(s), CELDA et le Conseil départemental s'oriente autour de l'accompagnement des seniors et des personnes en situation de handicap dans leur maintien à domicile.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion sociale</li> <li>- Santé/prévention</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnes âgées</li> <li>- Personnes en situation de handicap</li> </ul>		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil départemental</li> <li>- Associations</li> <li>- Structures médicales</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Ardèche
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Carrefour</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Programme anti-gaspillage alimentaire</b>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Massy (Essonne)	<p>Le groupe de grande distribution Carrefour promeut dans son programme la transition alimentaire solidaire. Plusieurs dispositifs sont ainsi mis en place : le soutien à des réseaux de dons qui permettent aux populations en difficulté d'accéder à des aliments «déclassés» (soutien aux Restos du Cœur par exemple) ; le soutien à des restaurants et épiceries solidaires qui proposent des produits moins chers et dont les salariés sont en réinsertion sociale.</p> <p>On peut aussi citer le soutien à l'entreprise Re-belle, qui produit des confitures à partir d'invendus des supermarchés, celles-ci sont ensuite revendues dans ces mêmes supermarchés. Re-Belle emploie et forme des personnes en insertion en Seine-Saint-Denis, dans un département avec un fort taux de chômage.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentation</li> <li>- Emploi/formation/insertion</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associations,</li> <li>- Personnes précaires, en insertion professionnelle</li> </ul>		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associations d'aide alimentaire</li> <li>- Entreprises de l'ESS</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Club Mobilité</b> <a href="https://www.at-entreprise-pauvrete.org/projet/club-mobilite/">https://www.at-entreprise-pauvrete.org/projet/club-mobilite/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Nanterre (Hauts-de-Seine)	<p>Le Club Mobilité labellisé ESUS est une entreprise lancée en 2015 par Action Tank et Renault, Total, la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne et la Banque postale. Pour lutter contre la difficulté d'achat d'un véhicule neuf par des personnes en situation de précarité, et donc lutter contre ce frein identifié à l'accès à l'emploi, ces acteurs ont pensé une offre se voulant adaptée. Via ses partenaires associatifs et des organismes publics (Pôle Emploi, le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire (FASTT), l'ADIE et l'association Parcours Confiance), le Club Mobilité propose une Location avec Option d'Achat (LOA) à travers un microcrédit.</p> <p>L'expérimentation a commencé en Île-de-France avec le FASTT seulement, puis en Grand Est et Bretagne avec de nouveaux prescripteurs (Pôle Emploi). Depuis son lancement, 2 000 personnes ont pu bénéficier de ce dispositif.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité</li> <li>- Emploi/formation/insertion</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandeurs d'emplois</li> <li>- Travailleurs précaires</li> <li>- Micro-entrepreneurs</li> </ul>		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action Tank</li> <li>- Fédération nationale des caisses d'épargnes</li> <li>- Pôle emploi</li> <li>- Renault</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Bretagne, Grand Est, Île-de-France
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>EDF</b>		<b>Nom du projet</b>	Fonds Agir pour l'emploi (FAPE EDF) <a href="https://www.fape-edf.fr/">https://www.fape-edf.fr/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	<p>EDF est une entreprise publique de production et de fourniture d'électricité.</p> <p>Le Fonds Agir pour l'Emploi EDF est un fonds qui a vocation favoriser l'accès et la sauvegarde d'emplois en France. Le fonds reçoit les dons des salariés et retraités du groupe, ainsi que des entreprises qui en font partie, cogérés par elles et les organisations syndicales.</p> <p>En 2021, 252 projets ont été soutenus, avec plus de 800 000€ de dons reçus.</p>	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi/formation/insertion</li> <li>- Cohésion sociale</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Personnes en recherche d'emploi		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EDF</li> <li>- Entreprises</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Entreprises éphémères</b> <a href="https://entreprises-ephemeres.fr/">https://entreprises-ephemeres.fr/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Ce projet, porté par le cabinet de conseil 30 FAB et aujourd'hui labellisé par Pôle Emploi, permet la création d'entreprises 'éphémères' pour une durée de 5 à 7 semaines qui regroupent une cinquantaine de personnes en recherche d'emploi.  L'entreprise sans statut juridique est financée par des aides publiques et des entreprises locales. Elle fonctionne donc à l'image d'une entreprise classique sur cette courte période, avec des participants pour chaque service. Ils ont une mission commune : défricher le marché de l'emploi. Cette dynamique aide à trouver collectivement un emploi. L'EE accueille des entreprises du territoire qui cherchent à recruter.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Demandeurs d'emploi longue durée		
<b>Parties prenantes</b>	- Collectivités (commune, département) - Entreprises - Associations	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>Fnac Darty</b>		<b>Nom du projet</b>	Tech'Academie <a href="https://www.fnacdarty.com/engagements-rse/territoires-et-culture/">https://www.fnacdarty.com/engagements-rse/territoires-et-culture/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine)	Le groupe de distribution de matériel électroménager et produits culturels Fnac-Darty (société à mission depuis 2023) a à cœur de promouvoir une 'économie de la réparation', notamment à travers ses offres commerciales dont « Darty Max », un abonnement à la réparation pour démocratiser la pratique.  Dans cette optique, le Groupe a lancé la « Tech académie », des classes de formation de techniciens électroménager à domicile à destination des apprenants en contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Le 'premier réparateur de France' a ainsi pu ouvrir 30 classes entre 2019 et 2021, en collaboration avec des CFA. En octobre 2022, le groupe a ouvert son propre CFA, à Metz Ennery et ambitionne d'embaucher 500 salariés en CDI à l'horizon 2025.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion - Environnement		
<b>Publics visés</b>	- Personnes en recherche d'emploi - Apprenant en apprentissages		
<b>Parties prenantes</b>	- CFA - Collectivités	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>Fnac Darty</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Politique de démocratisation culturelle</b> <a href="https://www.fnacdarty.com/engagements-rse/territoires-et-culture/">https://www.fnacdarty.com/engagements-rse/territoires-et-culture/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine)	Les magasins Fnac cherchent à s'engager pleinement dans la voie de la démocratisation de la culture. Des animations culturelles gratuites ont par exemple pu être mises en place dans les 138 magasins de la Fnac en France (90 000 clients ont profité de près de 130 événements). Des actions visent plus précisément les jeunes, avec le Prix Goncourt des Lycées et des lectures organisées localement par les libraires.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	- Clients - Jeunes		
<b>Parties prenantes</b>	- Salariés - Intervenants	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>FNCE</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Finances &amp; pédagogie</b> <a href="https://www.finances-pedagogie.fr/">https://www.finances-pedagogie.fr/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Les Caisses d'Épargne, via la Fédération Nationale, ont créé en 1957 une association autour de l'inclusion financière. Finances & Pédagogie est une structure de formation avec certification Qualiopi pour aider les bénéficiaires à développer leurs compétences dans le domaine de l'éducation financière.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi / Formation / Insertion - Cohésion sociale - Éducation		
<b>Publics visés</b>	Personnes âgées		
<b>Parties prenantes</b>	- Association Finance et pédagogie - Cabinet de conseil APTIC	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation Abalone</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Partenariat avec les Compagnons Bâisseurs</b>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saint-Herblain (Loire-Atlantique)	La fondation soutient financièrement plusieurs associations et entreprises de l'ESS de proximité (Wake Up Café, What Water, Make Sense, Art Delivery...). Elle suit trois champs d'intervention : l'insertion professionnelle, l'éducation et l'environnement. En 2021, plus de 20 projets ont été soutenus par la fondation.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématique</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	- Start-Up - PME		
<b>Parties prenantes</b>	Associations et entreprises de l'ESS partenaires	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Fondation Castorama		Nom du projet	Partenariat avec les Compagnons Bâisseurs
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Lille (Nord)	La Fondation du groupe Castorama, spécialisé dans le bricolage et la décoration, se mobilise pour financer des projets portés par des associations d'aide au logement, et donner la possibilité aux collaborateurs de Castorama de mettre leur temps et leurs compétences au service des projets solidaires qu'elle soutient. La fondation a participé au financement des travaux de plusieurs structures d'accueil destinées aux personnes précaires : la Péniche du Cœur des Restos du Cœur, la maison Sainte Anne de l'association AJIR et beaucoup d'autres.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématique</b>	Logement		
<b>Publics visés</b>	Personnes précaires		
<b>Parties prenantes</b>	- Associations - Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Fondation Crédit agricole Solidarité et Développement		Nom du projet	Bus dentaire
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	La Fondation Crédit Agricole Solidarité et Développement, avec la Fondation Crédit Agricole Aquitaine et la Fondation Crédit Agricole Pyrénées Gascogne, finance le Bus dentaire. À l'initiative de la Croix Rouge, il permet de faire de la prévention bucco-dentaire, promouvoir et favoriser l'accès aux soins des populations éloignées des centres bourgs. Le bus réalise les soins de premiers recours puis oriente les patients Gersois vers des chirurgiens-dentistes. Un partenariat avec l'Agence Régionale de santé et l'Ordre des Chirurgiens dentistes permet d'orienter plus facilement les patients vers les structures appropriées.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Santé/prévention		
<b>Publics visés</b>	Personnes éloignées des infrastructures de santé		
<b>Parties prenantes</b>	- ARS - Croix-Rouge - Collectivités - Ordre des Chirurgiens dentistes	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Territoires ruraux du Gers
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fonds de dotation CROS</b> <a href="https://cros.com/fonds-de-dotation/">https://cros.com/fonds-de-dotation/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Échirolles (Isère)	Le fonds de dotation de l'entreprise à mission CROS, spécialisée dans la vente et la location de matériel pour l'industrie et le BTP, apporte son soutien à des associations de son territoire agissant sur au moins 3 sujets : insertion professionnelle des jeunes solidarité et santé, et environnement. Elles sont sélectionnées via des appels à projet.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion - Environnement - Santé/prévention		
<b>Publics visés</b>	Associations		
<b>Parties prenantes</b>	Associations, bénéficiaires sur le territoire	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation de la 2<sup>e</sup> chance</b> <a href="https://www.deuxiemechance.org/">https://www.deuxiemechance.org/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Puteaux (Hauts-de-Seine)	La Fondation de la 2 <sup>e</sup> chance (F2C), fondation d'entreprise créée par Vincent Bolloré et Michel Giraud, regroupe une centaine d'entreprises partenaires. La F2C finance des « coups de pouce » associant parrainage et financement, pour aider des personnes ayant un projet à « rebondir » après un accident de vie. 5 000 « coups de pouce » ont été financés depuis la création, et 400 personnes sont soutenues chaque année. Les « lauréats » de la F2C sollicitent des « coups de pouce » pour des projets de formation ou de création d'entreprise.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Personnes précaires		
<b>Parties prenantes</b>	- Entreprises - CCI - Fondations	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation L'Oréal</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Beauty for a Better Life</b> <a href="https://www.fondationloreal.com/fr/nos-programmes-beaute-inclusive/appel-projets-beauty-better-life">https://www.fondationloreal.com/fr/nos-programmes-beaute-inclusive/appel-projets-beauty-better-life</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Clichy-Sous-Bois (Seine-Saint-Denis)	Beauty for a Better Life est un programme de formation aux métiers de la beauté porté par l'Oréal, à destination de structures associatives ou médicales. Le groupe soutient des projets de socio-esthétique et de socio-coiffure. Par exemple, la Fondation L'Oréal accompagne depuis 2010 le travail d'Emmaüs Solidarité en Île-de-France. Dans les centres d'hébergement ou les structures d'accueil de jour, les ateliers collectifs permettent d'instaurer une relation de confiance entre la socio-esthéticienne et les bénéficiaires. La socio-esthéticienne propose des soins individuels qui rentrent dans un programme de prise en charge complet et personnalisé.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion - Santé/prévention		
<b>Publics visés</b>	Femmes en situation de vulnérabilité		
<b>Parties prenantes</b>	- Associations - Structures médico-sociales - Centres d'accueil et d'accompagnement	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation Nature &amp; Découvertes</b>		<b>Nom du projet</b>	Réseau Vert
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Versailles	Relai des actions de la Fondation, le Réseau Vert est un réseau de 90 responsables environnement salariés chez Nature & Découvertes. Ces salariés volontaires pour l'action œuvrent au développement du tissu associatif local, à l'éducation des équipes et des clients à la nature et l'environnement et portent les engagements de N&D dans les territoires.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion - Environnement		
<b>Publics visés</b>	Salariés de N&D		
<b>Parties prenantes</b>	- Associations - Salariés de N&D	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation SNCF</b>			
<a href="https://www.sncf.com/fr/engagements/fondation-sncf">https://www.sncf.com/fr/engagements/fondation-sncf</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saint-Denis (Seine-Saint-Denis)	<p>La fondation SNCF propose un dispositif d'accompagnement des jeunes dans leurs études et leurs projets professionnels : mentorat, ateliers, etc.</p> <p>Les salariés de l'entreprise peuvent agir sous forme de mécénat de compétence pour accompagner un jeune, s'engager dans une association, accompagner une personne vers l'emploi. En 2022, 390 projets associatifs étaient soutenus par la fondation.</p>	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi/formation/insertion</li> <li>- Éducation</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Jeunes en formation		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structures éducatives</li> <li>- Associations</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation TotalEnergies</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Industreet</b> <a href="https://lindustreet.fr/">https://lindustreet.fr/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Courbevoie (Hauts-de-Seine)	<p>Le Campus de TotalEnergies, créé en 2020 et dédié aux nouveaux métiers de l'industrie, accueille gratuitement près de 200 jeunes de 18 à 30 ans, avec ou sans qualification, de tous milieux sociaux culturels et de toutes régions de France.</p> <p>L'objectif est de former les jeunes aux métiers industriels en tension pour favoriser leur insertion professionnelle.</p> <p>À terme, le campus Industreet vise à former jusqu'à 400 jeunes par an aux métiers de l'industrie du futur.</p>	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion sociale</li> <li>- Emploi/formation/insertion</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Jeunes en recherche de formation		
<b>Parties prenantes</b>	Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Stains (Seine-Saint-Denis)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation TotalEnergies</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Alliance pour l'éducation - United Way</b> <a href="https://fondation.totalenergies.com/fr/alliance-pour-leducation-united-way-0">https://fondation.totalenergies.com/fr/alliance-pour-leducation-united-way-0</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Courbevoie (Hauts-de-Seine)	La Fondation TotalEnergies soutient financièrement le projet Défi Jeunesse.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise	Le programme Défi Jeunesse, créé en 2012, accompagne les élèves tout au long de leur parcours scolaire, de la 6 <sup>ème</sup> à la Terminale. Durant l'année scolaire 2021-2022, plus de 13 500 jeunes de 36 établissements issus de l'éducation prioritaire (REP et REP+) ont bénéficié de ce programme dans les 10 territoires où il est mis en place.	
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Éducation	Grâce au soutien de 40 entreprises, Défi Jeunesse articule les interventions de 40 associations et entreprises dans les 36 établissements scolaires qui ont choisi de faire équipe avec Alliance pour l'éducation - United Way et le programme Défi Jeunesse pour accompagner les jeunes.	
<b>Publics visés</b>	Jeunes en décrochage scolaire		
<b>Parties prenantes</b>	- Entreprises - Collectivités - Structures éducatives - Associations - Fondations	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Territoires prioritaires et milieux ruraux (collèges en REP et lycées en QPV) - pas de cartographie des quartiers concernés
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation TotalEnergies</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Projet pour les stations-services rurales</b> <a href="https://www.at-entreprise-pauvrete.org/projet/station-service-lien-social/">https://www.at-entreprise-pauvrete.org/projet/station-service-lien-social/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Courbevoie (Hauts-de-Seine)	Accompagné par l'association Action Tank ainsi que plusieurs autres partenaires (Fondation TotalEnergies, Tous Tes Possibles), le groupe TotalEnergies porte un projet de redynamisation des stations-service Elan en milieu rural (stations indépendantes dont Total est fournisseur du carburant) qui sont majoritairement des garages ou des commerces multi-services locaux. Leur modèle économique étant plutôt instable, beaucoup de ces stations-service, ont dû fermer ou sont menacées de l'être. L'objectif est de participer à leur redynamisation en outillant les commerciaux de Total pour identifier les stations en difficulté et définir avec elles des activités de reprise ou substitution, en cohérence avec les besoins du territoire.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise	En 2022, l'expérimentation qui en est à ses débuts se poursuit avec le déploiement du réseau, la création de partenariat (Crédit Agricole, La Poste, UPS...) et la formalisation d'outils pour couvrir la France entière.	
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Mobilité		
<b>Publics visés</b>	Stations-service Elan		
<b>Parties prenantes</b>	- Commerciaux de Total - Action Tank	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Zones rurales
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>La Banque Postale</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>L'Envol</b> <a href="https://www.envolcampus.com/">https://www.envolcampus.com/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Le dispositif l'Envol par La Banque Postale permet l'accompagnement des jeunes dans leurs formations, recherches d'emplois par différents dispositifs : stages, parrainages individuels, animations, etc. L'objectif est de les accompagner dans leur parcours de formation. Depuis sa création en 2012, 1 000 jeunes ont été suivis.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Jeunes en recherche de formation		
<b>Parties prenantes</b>	- Structures éducatives - Associations - Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Lafarge</b>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Issy-les-Moulineaux (Val-de-Marne)	Parmi ses ambitions RSE, l'entreprise Lafarge vise un soutien fort aux territoires où ses chantiers sont localisés. Le rapport « Développement durable » qu'elle publie chaque année fait état de « dons et parrainages territoriaux » pour capitaliser sur l'ancrage local de ses activités. Depuis 2020, 242 projets ont été soutenus.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	- Personnes défavorisées - Associations		
<b>Parties prenantes</b>	- Associations - Collectivités	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>La Poste</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Veillez sur mes parents</b> <a href="https://www.laposte.fr/services-seniors">https://www.laposte.fr/services-seniors</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Ce dispositif de La Poste permet la mise à disposition du réseau des facteurs aux aidants/aidés pour des services à destination des personnes seniors. De la visite du facteur au domicile à l'organisation de vacances, en passant par la livraison de repas ou de médicaments, La Poste propose un large panel de services.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Santé/prévention		
<b>Publics visés</b>	Personnes âgées		
<b>Parties prenantes</b>	- Familles - Aidants - Collectivités	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>Legallais</b> <a href="https://entreprise-legallais.com/engages-pour-vous-et-avec-vous/notre-ambition-rse/">https://entreprise-legallais.com/engages-pour-vous-et-avec-vous/notre-ambition-rse/</a>		<b>Nom du projet</b>	
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Hérouville-Saint-Clair (Calvados)	<p>Legallais est une entreprise de distribution de quincaillerie. Le groupe est fortement engagé depuis plus de 10 ans sur l'amélioration de ses pratiques RSE, notamment depuis son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies en 2009 ; elle a par ailleurs été nommée entreprise ambassadrice du Réseau France du Pacte pour la région Normandie. Cette politique RSE ambitieuse a vocation à travailler sur 7 enjeux, dont l'ancrage territorial et l'inclusion sociale. Pour illustrer ce dernier, le manifeste Normandie ODD 2030 dont Legallais est signataire, des opérations de dons en partenariat avec la Croix-Rouge française, ou encore des salariés-mentors dans des lycées de la région.</p> <p>De plus, la fondation Legallais, créée en 2010, apporte un soutien matériel et/ou financier aux associations et ONG qui accompagnent les populations en difficulté dans leur insertion professionnelle et pour un accès au logement.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion sociale</li> <li>- Éducation</li> <li>- Environnement</li> <li>- Emploi/formation/insertion</li> <li>- Logement</li> <li>- Mobilité</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PME,</li> <li>- Associations</li> </ul>		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PME</li> <li>- ONG</li> <li>- Associations</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>Manpower France</b>		<b>Nom du projet</b>	Partenariat avec BlaBlaCar
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Nanterre (Hauts-de-Seine)	<p>Manpower, grande entreprise de recrutement, a signé un partenariat avec BlaBlaCar dont l'objectif est de faciliter la mobilité des salariés intérimaires de Manpower en zones rurales, tout en optimisant leur budget de déplacement.</p> <p>Le partenariat permet une mise en relation avec BlaBlaCar Daily (application de BlaBlaCar spécialisée sur les déplacements domicile-travail) directement via l'application mobile de Manpower, selon les conditions d'usages de BlaBlacar.</p> <p>Les salariés Manpower accèdent à des avantages financiers (4 premiers voyages gratuits, tarif préférentiel sur les suivants) et les conducteurs ont des avantages comme une carte carburant de 15 euros ainsi qu'un dédommagement pour les trajets.</p> <p>Manpower a accès à la plateforme de suivi des trajets et peut gérer le bilan carbone et les économies de CO<sub>2</sub>.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi/formation/insertion</li> <li>- Mobilité</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Salariés de Manpower		
<b>Parties prenantes</b>	BlaBlaCar	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Zones rurales (non précisées)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>Nature &amp; Découvertes</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Appel à communs</b> <a href="https://fondation.natureetdecouvertes.com/appele-a-communs-grandir-avec-la-nature/">https://fondation.natureetdecouvertes.com/appele-a-communs-grandir-avec-la-nature/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Versailles	Grâce à l'appel à communs, l'entreprise Nature & Découvertes, avec d'autres fondations, soutient et promeut des projets qui suivent une démarche collective de pédagogie active au contact de la nature. Les lauréats de cet appel à communs bénéficient d'une subvention. Ce genre de projets est souvent isolé et peu identifié par les collectivités territoriales. L'objectif est d'accompagner l'émergence de projets nationaux à partir du partage de connaissance de chaque initiative locale.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Environnement		
<b>Publics visés</b>	Associations		
<b>Parties prenantes</b>	Associations	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Onet</b> <a href="https://www.fondation-onet.org/nos-actions/">https://www.fondation-onet.org/nos-actions/</a>		<b>Nom du projet</b>	<b>Fonds Onet pour la solidarité et le logement</b>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Marseille (Bouches-du-Rhône)	Le groupe Onet, dans le domaine de la propreté et des services aux entreprises, propose différentes actions visant à améliorer l'habitat et assurer un accès à l'hygiène et à l'aide alimentaire pour les personnes les plus démunies. Cela se manifeste par la Journée de la solidarité et du logement durant laquelle les salariés de l'entreprise se mobilisent au sein d'une association pendant une journée. La Fondation a aussi lancé en 2021 le projet de bagagerie Modulomobil à Marseille, qui permet aux personnes sans domicile fixe de stocker leurs effets personnels en lieu sûr. 65 casiers individuels se trouvent ainsi sur le site de la résidence « William Both » de la Fondation de l'Armée du Salut.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Logement - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	Personnes à la rue		
<b>Parties prenantes</b>	- Fondations - Associations - Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Renault</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Garages Renault Solidaires</b> <a href="https://www.at-entreprise-pauvrete.org/projet/garages-renault-solidaire/">https://www.at-entreprise-pauvrete.org/projet/garages-renault-solidaire/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Boulogne Billancourt (Hauts-de-Seine)	<p>Le dispositif de Garages Solidaires de Renault, conçu et soutenu par Action Tank, propose des produits et services de qualité à prix coûtants dans le réseau des Garages Renault solidaires aux personnes en situation de précarité pour permettre l'accès à la mobilité.</p> <p>Les bénéficiaires, orientés par des prescripteurs essentiellement associatifs, peuvent faire réparer leur véhicule, en louer un neuf ou acheter un véhicule d'occasion dans ces garages. Ils réalisent ainsi une économie comprise entre 40% et 60% du prix final.</p> <p>L'implication des salariés dans le programme Garages Renault solidaires se fait sur le temps de travail.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Mobilité - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	Personnes précaires		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises</li> <li>- Associations</li> <li>- Action Tank</li> <li>- Administrations publiques</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>Fondation SFR</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Fonds de soutien citoyen</b>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	<p>Créé en 2003, le Fonds de soutien citoyen du groupe de téléphonie SFR permet à chaque collaborateur de parrainer un projet associatif qui lui tient à cœur à travers un financement de la fondation (2 appels à projet / an). Les collaborateurs parrains assurent ainsi tout au long de l'année le lien entre la fondation SFR et l'association qu'ils soutiennent.</p>	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	- Association - Salariés de l'entreprise		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associations</li> <li>- Fondation</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

SFR		Nom du projet	Statut de collaborateur citoyen
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	En 2006, SFR est la première entreprise française à créer le statut du « collaborateur citoyen » en signant un accord d'entreprise avec les organisations syndicales. Il permet à tout collaborateur en CDI depuis plus d'un an de s'engager dans une association sur son temps de travail en bénéficiant d'un crédit de jours rémunéré par l'entreprise et, s'il le souhaite, en offrant une partie de ses jours de RTT. Les associations sont proposées par le collaborateur ou par la fondation. Elles accueillent les collaborateurs SFR pour une mission précise, en lien ou non avec leurs compétences professionnelles. Le collaborateur réalise une fiche de mission validée par son manager et la fondation.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	- Association - Salariés de l'entreprise		
<b>Parties prenantes</b>	- Associations - Fondation	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

SFR		Nom du projet	Congés solidaires
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Développés en 2005, avec Planète Urgence et France Volontaires, les congés solidaires du groupe SFR permettent aux collaborateurs qui le souhaitent de s'engager dans des missions humanitaires internationales d'aide au développement, financées par la fondation SFR (hébergement, déplacement, aide financière pour la mission locale...).  Les collaborateurs bénéficient de deux jours de formation avant le départ.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	- Association - Salariés de l'entreprise		
<b>Parties prenantes</b>	Bénéficiaires	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Thalès			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Thalès est un groupe d'électronique français, spécialisé dans l'aérospatiale.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise	Sa politique territoriale repose sur 3 axes : le maintien et le développement de l'emploi et des compétences ; l'éducation, la formation et l'insertion des jeunes ; le co-développement du tissu industriel et la co-innovation.	
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion	Beaucoup de projets sont menés en partenariat avec les acteurs locaux, adaptés à leurs besoins, comme la création d'un incubateur pédagogique pour établissements scolaires et un Centre de Formation d'Apprentis en Nouvelle-Aquitaine, ou la présentation des métiers du groupe à des lycéennes en Occitanie.	
<b>Publics visés</b>	- Jeunes en formation - Entreprises du secteur		
<b>Parties prenantes</b>	- Structures éducatives, - Entreprises - Services de l'État - GERIS	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Orléans Fleury
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

Thalès		Nom du projet	Radars Territorialité par GÉRIS
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Meudon (Hauts-de-Seine)	Le cabinet GÉRIS est une filiale du groupe Thalès, spécialisée dans le conseil en développement économique. L'entreprise a lancé par le biais de ce cabinet le Radar de territorialité, un outil d'évaluation mis en place pour suivre les efforts de chaque site sur son empreinte territoriale. L'audit de la politique territoriale de Thalès a permis de formaliser les actions menées sur les différents territoires et 270 propositions de nouvelles actions territoriales ont été énoncées.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Filiale de l'entreprise		
<b>Parties prenantes</b>	- Entreprise Thalès - Cabinet GÉRIS	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

Usine Té <a href="https://www.te-traiteur.fr">https://www.te-traiteur.fr</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Montreuil (Seine-Saint-Denis)	L'Usine Té est un traiteur qui mène une politique environnementale à impact. Elle propose une carte composée à 70% de produits responsables (de saison, locaux, issus de l'agriculture biologique, du commerce équitable et de la pêche durable) et fait de l'insertion professionnelle : 100% des salariés sont en insertion professionnelle et sociale	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Emploi/formation/insertion - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	Personnes en insertion professionnelle et sociale		
<b>Parties prenantes</b>	- Entreprises - Groupe SOS	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Île-de-France
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise (entreprise d'insertion professionnelle)

## B) Ancrage Territorial Niveau 2

<b>Aéroport de Paris</b>		<b>Nom du projet</b>	Soutien au développement économique territorial Projet partenarial d'aménagement (PPA) et Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des territoires (GPEC) <a href="https://entrevoisins.groupeadp.fr/engagements/developper-le-tissu-economique-et-social/">https://entrevoisins.groupeadp.fr/engagements/developper-le-tissu-economique-et-social/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Tremblay-en-France (Seine-Saint-Denis)	Le groupe ADP veut poursuivre une politique de soutien au développement économique local. Il le fait en accompagnant « autrement » des entreprises locales via l'implication dans des structures d'accompagnement d'entreprises : Pacte PME, réseau Plato, Paris-CDG Alliance, des clubs d'entreprises locaux... L'entreprise favorise également le recrutement local : une grande part des emplois directs réside dans les départements voisins des aéroports ou dans un rayon de 20 km.  L'ADP est fortement impliqué dans la formation aux métiers de l'aéronautique et l'aéroportuaire, aux métiers de l'accueil et de la vente dans la région. Il soutient pour cela des dispositifs développés par Paris CDG Alliance pour adapter les compétences des chercheurs d'emploi aux besoins des entreprises (ENVOL'Pro, formation intensive en langue ; CCAéro, financement de bourses pour séjours linguistiques).  L'ADP se concentre également à lever les freins à l'emploi via le soutien à divers dispositifs favorisant le transport, le logement des employés, la mise en place de crèches interentreprises...	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	- Mobilité - Emploi/insertion/formation		
<b>Publics visés</b>	- Entreprises - Salariés d'ADP - Personnes en recherche d'emploi ou de formation		
<b>Parties prenantes</b>	- TPE/PME - Collectivités (départements, EPT, région) - Pôle Emploi - Associations	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Zone Orly et Charles de Gaulle
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>AXA France</b>		<b>Nom du projet</b>	Île-de-France Mutuelle Santé <a href="https://www.iledefrance.fr/ile-de-france-mutuelle-sante-la-premiere-mutuelle-regionale-pour-tous-les-franciliens">https://www.iledefrance.fr/ile-de-france-mutuelle-sante-la-premiere-mutuelle-regionale-pour-tous-les-franciliens</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Nanterre (Hauts-de-Seine)	Île-de-France Mutuelle Santé, lancée par la région en 2023, est la première mutuelle régionale issue d'un partenariat avec la région Île-de-France, suite à un appel offre entre 3 mutuelles, AXA France, La Mutuelle Familiale et Harmonie Mutuelle. L'objectif est de fournir à tous les Franciliens une mutuelle économiquement avantageuse. Il n'y a pas de conditions de ressources pour la souscription, il suffit d'être affilié au régime obligatoire de la Sécurité sociale et d'avoir sa résidence principale en Île-de-France. La mutuelle est cependant pensée pour répondre particulièrement aux besoins des jeunes et des seniors avec l'établissement d'un prix attractif, adapté en fonction de l'âge.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Santé/prévention		
<b>Publics visés</b>	Franciliens		
<b>Parties prenantes</b>	- Harmonie Mutuelle - La Mutuelle Familiale - Région Île-de-France	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Île-de-France
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

Casino		Nom du projet	Partenariat FFR
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saint-Etienne (Loire)	La chaîne de supermarchés Casino sélectionne 100 clubs locaux qui sont situés à moins de 10 km d'un magasin Casino, comprenant des de joueuses féminines, actifs sur les réseaux sociaux et affiliés à la FFR. L'entreprise les soutient alors par la remise d'équipements sportifs aux couleurs de Casino, les fait bénéficier d'un programme de sensibilisation à la qualité nutritionnelle et d'une aide à l'accès aux programmes d'apprentissage et d'alternance dans les magasins Casino pour les jeunes.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Emploi/insertion/formation - Santé/prévention		
<b>Publics visés</b>	Clubs de football à proximité des magasins Casino		
<b>Parties prenantes</b>	- Clubs de football - Associations	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Collectif pour l'Emploi		Nom du projet	Oui Commerce
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Pas d'existence physique	Le Collectif pour l'Emploi est un groupement informel de 6 acteurs économiques (Accenture, Adecco, AG2R, BNP Paribas Personal Finance, SFR, Vinci) qui veut agir contre les freins à l'emploi dans les territoires. Il veut pour cela mobiliser les acteurs de ces territoires, avec une association locale référente afin d'apporter l'expertise du terrain. Les acteurs du territoire (intermédiaires de l'emploi, entreprises, organismes de formation, associations, institutionnels, collectivités locales, ...) sont parties prenantes de la réflexion et de la co-construction des actions, et à terme porteurs des actions mises en œuvre pour en assurer la pérennité. Le projet Oui Commerce implanté à Marseille a lancé plusieurs initiatives : la création d'une filière commerce à l'E2C (visite d'entreprises, témoignages de salariés) et le lancement d'une boutique école au cœur d'un centre commercial portée par l'Ouvre Boîte.	
<b>Type de structure</b>	Collectif d'entreprises (entreprise)		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Personnes défavorisées		
<b>Parties prenantes</b>	- Associations - École de la 2 <sup>e</sup> chance - Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Marseille
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Collectif pour l'Emploi		Nom du projet	Le Web et toi
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Pas d'existence physique	Le dispositif le Web et toi vise la sensibilisation d'élèves de 3 <sup>ème</sup> au métier de développeur via des interviews Skype avec des professionnels du secteur, un atelier d'initiation au code avec Epitech et une immersion avec l'objectif d'un stage mutualisé.	
<b>Type de structure</b>	Collectif d'entreprises (entreprise)		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Jeunes		
<b>Parties prenantes</b>	- Structures éducatives - Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Lyon
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Collectif pour l'Emploi		Nom du projet	Parcours Métiers
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Pas d'existence physique	Le dispositif Parcours Métiers permet la création de parcours intégrés privilégiant une collaboration étroite entre les acteurs de l'emploi et un suivi personnalisé du demandeur d'emploi. L'objectif est d'accompagner au choix d'orientation, à la formation au numérique, au CV, à la découverte des métiers. Il est mis en place avec 27 collèges (soit quasiment tous les collèges de Seine-Saint-Denis).	
<b>Type de structure</b>	Collectif d'entreprises (entreprise)		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Demandeurs d'emploi, jeunes		
<b>Parties prenantes</b>	- Structures éducatives - Entreprises - Pôle Emploi	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Seine-Saint-Denis
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Comm'une opportunité <a href="https://www.commune-opportunite.fr/">https://www.commune-opportunite.fr/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Montaigu-Vendée (Vendée)	Comm'une opportunité est une plateforme internet visant à faciliter l'entrepreneuriat à tous les publics, et contribuer à la revitalisation des centres-bourgs et centres-villes français. Ce dispositif d'intermédiation territoriale présente le milieu (territoire visé) à l'entreprise et fait connaître auprès du territoire la volonté d'une entreprise de s'y implanter (le profil de l'entrepreneur et son projet y sont représentés). Un territoire peut aussi s'y faire connaître pour montrer ses atouts (offre foncière, disponibilité et formation de main-d'œuvre, aménités culturelles et sportives...).	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Emploi/insertion/formation		
<b>Publics visés</b>	- Collectivités - Entrepreneurs		
<b>Parties prenantes</b>	- Collectivités - Investisseurs - Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Centre villes et bourgs des villages français sur l'ensemble du territoire métropolitain
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>École Audencia</b>		<b>Nom du projet</b>	Plateforme RSE Métropole de Nantes <a href="https://entreprises.nantesmetropole.fr/comprendre/">https://entreprises.nantesmetropole.fr/comprendre/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Nantes (Loire-Atlantique)	La chaire RSE d'Audencia a participé à la création de la plateforme RSE de la métropole de Nantes (communauté d'acteurs mobilisés pour le développement de la RSE avec un mode de gouvernance partagé). Elle co-anime la plateforme au côté de Nantes Métropole.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	Métropole Nantes		
<b>Parties prenantes</b>	- Collectivité (métropole Nantes) - Entreprises - Structures éducatives	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Nantes
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>EDF</b>		<b>Nom du projet</b>	Programme "Une rivière un territoire" <a href="https://www.edf.fr/groupe-edf/produire-une-energie-respectueuse-du-climat/accelerer-le-developpement-des-energies-renouvelables/energie-hydraulique/les-atouts-de-lhydroelectricite/economie-et-dialogue-local/le-programme-edf-une-riviere-un-territoire">https://www.edf.fr/groupe-edf/produire-une-energie-respectueuse-du-climat/accelerer-le-developpement-des-energies-renouvelables/energie-hydraulique/les-atouts-de-lhydroelectricite/economie-et-dialogue-local/le-programme-edf-une-riviere-un-territoire</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Le programme "Une rivière, un territoire" a été créé en 2012 par EDF. Il cherche à développer une activité économique locale forte avec les acteurs des territoires où se trouvent les barrages hydroélectriques.  Les 7 agences implantées dans ces territoires travaillent avec le tissu industriel local pour la maintenance des centrales, mais proposent également du micro-crédit pour développer des entreprises d'autres secteurs, participant ainsi au dynamisme local.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	- Emploi / Formation / Insertion - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	- Entreprises locales - Potentielles futures recrues d'EDF		
<b>Parties prenantes</b>	- Industries locales - Entreprises locales	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Territoire autour des centrales de montages et de vallées
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>EDF</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Contrat de transition énergétique</b> <a href="https://www.edf-renouvelables.com/project/centrale-solaire-daramon/">https://www.edf-renouvelables.com/project/centrale-solaire-daramon/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	<p>Le contrat de transition de la centrale d'Aramon a pour objectif d'anticiper la fermeture de centrales thermiques pour éviter la désindustrialisation et la perte du territoire.</p> <p>Cela se manifeste par la création d'une ferme solaire, et par cela même EDF s'engage à passer de l'énergie thermique au renouvelable sur un même site. La centrale solaire d'Aramon est construite dans l'enceinte du site de la centrale thermique fermée en déconstruction, dans une démarche d'économie circulaire et de revalorisation du foncier.</p> <p>Il s'agit d'un contrat multi-acteurs (startups, région, communes, organisations syndicales, centres de formation). En 2018, une campagne de financement participatif a par exemple permis de récolter de l'argent auprès des habitants du Gard et de 6 départements limitrophes.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi / Formation / Insertion</li> <li>- Cohésion sociale</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Startups</li> <li>- Région</li> <li>- Communes</li> <li>- Organisations syndicales</li> <li>- Centres de formation</li> <li>- Entreprises</li> </ul>		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Région</li> <li>- Startups</li> <li>- Organisations syndicales</li> <li>- Centres de formation</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Aramon (Gard)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>ENTRA IDF SUD</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Partenariat avec l'association Abeille Tivillarienne</b>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Aubervilliers (Seine-Saint-Denis)	<p>L'entreprise ENTRA IDF SUD a mis en place un partenariat avec l'association « Abeille-Tivillarienne » par l'implantation de ruches sur un de leurs sites à Aubervilliers.</p> <p>L'association a remporté, à deux reprises, une médaille de bronze et d'or au concours de la métropole du Grand Paris et d'Île-de-France.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentation</li> <li>- Environnement</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Bénévoles		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métropole du Grand Paris</li> <li>- Association Abeille Tivillarienne</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Île-de-France
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

Fondation Accenture		Nom du projet	Partenariat avec 13 Avenir
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	<p>La Fondation Accenture a souhaité aller plus loin que du mécénat et a noué un partenariat avec l'association 13 Avenir, dont les locaux sont proches du siège.</p> <p>Opératrice de l'expérimentation «Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée» dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, 13 Avenir cherche à développer des services de quartier, créer des emplois locaux et non délocalisables, dans le but de répondre aux besoins non satisfaits du territoire.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi / Formation / Insertion</li> <li>- Cohésion sociale</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Personnes en recherche d'emploi		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association 13 Avenir</li> <li>- Habitants du 13<sup>ème</sup> arrondissement</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	13 <sup>ème</sup> arrondissement de Paris
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Fondation Deloitte			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	La Défense (Hauts-de-Seine)	<p>Les collaborateurs du cabinet de conseil spécialisé en assurance et fiscalité Deloitte, encadrés par la fondation de l'entreprise, proposent des cours de soutien scolaire aux élèves de terminale du lycée Braque d'Argenteuil. L'entreprise ouvre régulièrement ses locaux et accueille des jeunes, ce qui leur permet de découvrir le monde de l'entreprise.</p>	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éducation</li> <li>- Emploi / Formation / Insertion</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Élèves		
<b>Parties prenantes</b>	- Structures éducatives	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Île-de-France
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fondation Nature &amp; Découvertes</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Coup de main – Arrondi local</b> <a href="https://fondation.natureetdecouvertes.com/les-comites-coup-de-main-de-la-fondation/">https://fondation.natureetdecouvertes.com/les-comites-coup-de-main-de-la-fondation/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Versailles (Yvelines)	<p>Avec ses Comités Coup de Main, Nature &amp; Découverte finance des projets co-construits avec des associations, engagés sur le terrain pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature. Chaque comité (composé d'experts de la société civile et de salariés Nature &amp; Découvertes) examine chaque année entre 10 et 20 propositions qui bénéficieront d'un financement. La volonté est d'aider les associations à toutes les échelles (nationale, départementale, locale).</p> <p>Cette action est liée au dispositif d'arrondi en magasin, où le montant récolté est reversé aux associations soutenues par la fondation N&amp;D.</p> <p>L'initiative représente 10% des bénéfices nets de l'entreprise (15 millions d'euros reversés). En 2022, 100 projets ont été financés pour un total de 229 736 €.</p>	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Environnement		
<b>Publics visés</b>	- Associations - Salariés - Société civile		
<b>Parties prenantes</b>	- Association - Consommateurs	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fonds de dotation Biocoop</b>		<b>Nom du projet</b>	<b>Programme Bio Vrac Pour Tous</b> <a href="https://www.biocoop-croqbio.com/actualites-biocoop-croq-bio-sud/bio-vrac-pour-tous-rejoignez-le-projet-16021.html">https://www.biocoop-croqbio.com/actualites-biocoop-croq-bio-sud/bio-vrac-pour-tous-rejoignez-le-projet-16021.html</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	<p>La société coopérative Biocoop spécialisée dans les produits alimentaires bio porte un plan stratégique ambitieux autour de ses engagements sociaux et environnementaux, piloté entre autre par son fonds de dotation.</p> <p>Le programme Bio Vrac Pour Tous lancé par ce dernier part du constat de la difficulté pour des personnes en situation de précarité de s'alimenter sainement et avec des produits équilibrés et bio. Pour y répondre, ce programme (pensé avec des acteurs de l'alimentation, par exemple le Groupement des Épiceries Sociales et Solidaires d'Auvergne Rhône-Alpes) propose à des épiceries sociales d'être accompagnées dans la distribution de produits bio : le fonds de dotation (par l'achat des meubles vrac) et les gérants Biocoop du territoire (par du mécénat de compétence, de la sensibilisation et de la formation) coopèrent pour l'amélioration de leurs offres autour du bio. Depuis 2015, 81 projets Bio Vrac pour Tous ont été lancés.</p>	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Environnement - Emploi / Formation / Insertion		
<b>Publics visés</b>	Personnes en situation de précarité		
<b>Parties prenantes</b>	- Associations - Épiceries solidaires - Réseaux AGORA - ANDES - UGES	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fonds de dotation Biocoop</b>		<b>Nom du projet</b>	Collecte bio solidaire <a href="https://www.biocoop.fr/qui-sommes-nous/actualites-bio/campagnes-nationales/collecte-bio-solidaire-le-9-et-10-juin-2023">https://www.biocoop.fr/qui-sommes-nous/actualites-bio/campagnes-nationales/collecte-bio-solidaire-le-9-et-10-juin-2023</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Avec le réseau de magasins Biocoop, le fonds de dotation a lancé la Collecte bio solidaire. Les clients des magasins Biocoop ont l'occasion de donner des produits bio au profit d'une épicerie sociale ou d'une association de solidarité alimentaire. Chaque magasin Biocoop s'engage d'autre part à reverser la marge réalisée sur les produits collectés à cette même association.	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Environnement		
<b>Publics visés</b>	- Épiceries solidaires - Associations alimentaires		
<b>Parties prenantes</b>	- Magasins Biocoop - Clients - Bénéficiaires de l'association	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>Fonds de dotation Biocoop</b>		<b>Nom du projet</b>	Soutien de projets
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Le Fonds de dotation Biocoop lance chaque année un appel à projets pour soutenir des structures luttant contre la précarité alimentaire. Elle entretient des partenariats de longue date avec des associations, comme Article 1 où des salariés Biocoop sont mentors de jeunes.  En 2022, 34 projets ont été sélectionnés pour un total de 140 000€ d'aides attribuées. Chaque projet est par ailleurs parrainé par le Biocoop du même territoire.  Les projets se répartissent entre de la sensibilisation (Les Invités au Festin à Besançon), de la distribution de paniers solidaires (Fonds de dotation Paniers à Phalempin) et de la restauration solidaire (Les Petites Cantines aux Lilas)...	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Éducation - Emploi / Formation / Insertion		
<b>Publics visés</b>	Jeunes		
<b>Parties prenantes</b>	- Association articles 1 - Structures éducatives (lycées agricoles)	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

Harmonie Mutuelle			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	<p>Harmonie Mutuelle est une mutuelle divisée en 12 directions de régions, facilitant les actions de proximité en comprenant mieux les besoins. Afin de lutter contre les déserts médicaux, Harmonie Mutuelle fait partie du réseau VYV, un réseau de mutuelles et d'acteurs de l'ESS visant à rendre la santé plus accessible à tous.</p> <p>La mutuelle soutient aussi les associations qui œuvrent sur le territoire comme 60 000 rebonds qui accompagnent les entrepreneurs en difficulté et Apesa qui propose une aide psychologique pour les entrepreneurs.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé/prévention</li> <li>- Cohésion sociale</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Personnes à l'accès réduit aux services de santé		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau VYV</li> <li>- Structures de soin</li> <li>- Collectivités</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

Michelin développement			
<a href="https://www.michelin.fr/michelin-developpement">https://www.michelin.fr/michelin-developpement</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)	<p>Michelin Développement propose un soutien financier, une expertise, un accompagnement technique sous forme de mécénat de compétence aux entreprises locales du secteur de l'industrie (entreprises en création ou en croissance).</p> <p>Pour en bénéficier les entreprises doivent répondre à certains critères : se situer dans un périmètre de maximum 50 km ou moins d'1h en voiture des sites de production Michelin, être une entreprise industrielle ou de service à l'industrie, répondre à la chartre éthique de Michelin.</p> <p>Depuis sa création (1990), le dispositif a pu accompagner la création de plus de 26 700 emplois.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi / Formation / Insertion</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	PME		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectivités</li> <li>- PME</li> <li>- CCI</li> <li>- Pépinières d'entreprises</li> <li>- Réseaux de soutien comme le Réseau Entreprendre</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Territoires des sites de production Michelin
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

## Microsoft Expérience Lab Bordeaux

<https://experiences.microsoft.fr/lab-experiences/?ville=bordeaux>

<b>Siège social de l'entreprise</b>	Bègles (Gironde)	<p>Le Microsoft Experience Lab de Bordeaux (5<sup>ème</sup> structure de ce type en France) est une école du numérique créée avec l'association Simplon.</p> <p>L'objectif est de renforcer l'ancrage de Microsoft dans les régions et d'engager les principaux acteurs économiques et collectivités territoriales de la région du Sud-Ouest sur les sujets de la transformation numérique et de l'intelligence artificielle (IA).</p> <p>La plateforme permet d'accélérer les connexions entre tous les acteurs locaux en suivant 3 axes stratégiques : l'accompagnement des organisations dans leur transformation numérique, l'acculturation en matière d'IA et le traitement des données et la formation.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion sociale</li> <li>- Emploi/formation/insertion</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Personnes en reconversion professionnelle et/ou non- diplômées		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectivité</li> <li>- Entreprise Simplon</li> <li>- Entreprises locales</li> <li>- Pôle Emploi</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Bordeaux
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

## OM Fondation

<https://www.om.fr/fr/OMFondation>

<b>Siège social de l'entreprise</b>	Marseille (Bouches-du-Rhône)	<p>L'objectif de la fondation du célèbre club de football est de rendre le sport accessible à tous, en particulier aux jeunes de la ville, et de leur transmettre des valeurs éducatives et citoyennes.</p> <p>Parmi ses projets, par exemple, «OV School», lancé avec Orange et Synergie Family, permet à des jeunes Marseillais issus de milieux défavorisés de vivre des vacances à l'Orange Vélodrome. Pendant ce stage, les jeunes participent à des ateliers numériques sur le codage, la cybersécurité...</p> <p>La fondation a aussi créée, en partenariat avec le centre social de la Castellane, un club de football, pour favoriser l'insertion des jeunes par le sport.</p>	
<b>Type de structure</b>	Fondation d'entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé/prévention</li> <li>- Cohésion sociale</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Jeunes défavorisés		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associations</li> <li>- Collectivités</li> <li>- Entreprises</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Marseille
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Mécénat

<b>SAVCO</b> <a href="https://www.savco-ent.fr/">https://www.savco-ent.fr/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saverdun (Ariège)	L'entreprise SAVCO, spécialisée dans la chaudronnerie, a adhéré au Pacte mondial de l'ONU et est très engagée dans le volet RSE. Elle a mis en place une mesure de réduction de l'impact environnemental de leur chantier avec la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL). SAVCO promeut aussi la démarche RSE auprès des acteurs économiques et agences de développement local : l'entreprise est membre de l'agence de développement économique du département de l'Ariège, et entièrement localisée dans la région.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Environnement		
<b>Publics visés</b>	- Collectivités - Entreprises		
<b>Parties prenantes</b>	- Collectivité - Entreprise - Agence de développement du département de l'Ariège - DREAL	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>Société de développement de l'emploi dans les Services et l'Industrie (SODESI)</b> <a href="https://www.sodesi.fr/">https://www.sodesi.fr/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Tremblay-en-France (Seine-Saint-Denis)	SODESI, une filiale d'Air France, a signé un partenariat avec l'Agence pour l'Économie en Essonne (AEE) pour mettre en place un dispositif d'accompagnement d'entreprises du territoire dans le domaine du recrutement : bilan de compétence, création d'entreprises, alternance... L'entreprise a pour mission de favoriser la mobilité interne et externe, la reconversion professionnelle et la création d'entreprise.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi / Formation / Insertion		
<b>Publics visés</b>	TPE/PME		
<b>Parties prenantes</b>	Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Essonne
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise – Partenariat

<b>Solvay</b> <a href="https://www.solvay.fr/">https://www.solvay.fr/</a>		<b>Nom du projet</b>	LOF (Laboratoire du Futur) <a href="https://www.lof.cnrs.fr">https://www.lof.cnrs.fr</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Bruxelles (Belgique)	Solvay, le leader mondial en matière de produits chimiques, a ouvert 4 laboratoires de recherche (en France, aux États-Unis et en Chine). Le Laboratoire du Futur de Bordeaux réunit des experts de Solvay, du CNRS et de l'université de Bordeaux, dans l'objectif d'améliorer la productivité de la Recherche & Développement, de développer des projets innovants dans la physio-chimie. Le LOF cherche à avoir un ancrage territorial fort, notamment de par ses liens avec les PME et startups locales, et le monde académique.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	- Startups - Entreprises - Secteur académique et de la recherche		
<b>Parties prenantes</b>	- Universités - PME - Startups	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Pessac (Bordeaux)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>Veolia</b>		<b>Nom du projet</b>	+ 1, pour une écologie en actions <a href="https://veolia.com/fr/raison-detre/nos-parties-prenantes/plus-1-ecologie-actions">https://veolia.com/fr/raison-detre/nos-parties-prenantes/plus-1-ecologie-actions</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Aubervilliers (Seine-Saint-Denis)	Veolia est un Groupe mondial qui conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise	Afin de renforcer le dialogue avec ses parties prenantes, le dispositif a été initié en 2021 par Veolia en partenariat avec Usbek & Rica, bluenove, la REcyclerie, et avec le soutien du Comité 21. Ce dispositif de concertation a mobilisé 50 parties prenantes de Veolia issues d'horizons différents (Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète), pour trouver un chemin commun au service de la transformation écologique.	
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Environnement	Il est pensé comme un parcours de 3 sessions de travail permettant d'expérimenter les bénéfices à coopérer au sein d'un écosystème élargi d'acteurs, autour de 3 notions clés : Ecouter, Prioriser, S'engager. Une méthode qui a vocation à s'appliquer à d'autres contextes, et disponible en open source. Aujourd'hui ce sont plus de 12 collectifs qui ont été constitués, pour plus de 300 parties prenantes mobilisées dans 8 zones géographiques du Groupe.	
<b>Publics visés</b>	Toutes les parties prenantes	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE



## B) Ancrage Territorial Niveau 3

<b>Construire Solidaire</b> <a href="https://www.construire-solidaire.fr/">https://www.construire-solidaire.fr/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Romainville (Seine-Saint-Denis)	Construire Solidaire est une SCIC composée d'une cinquantaine de sociétaires autour de la maîtrise d'ouvrage et le bail de logement d'insertion.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS	Après le rachat d'une menuiserie à l'un de ses partenaires associatifs en liquidation, Habitats Solidaires s'associe avec APIJBAT, La Factory&Co, Bcube et Camille Muret pour fonder cette coopérative qui sera labellisée PTCE en 2016. Le PTCE entend développer les coopérations avec des acteurs locaux de l'ESS, mais aussi avec des entreprises plus classiques.	
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale - Environnement - Logement		
<b>Publics visés</b>	- Habitants - Personnes marginalisées	Leurs projets d'éco-construction, hébergement d'urgence et participation citoyenne sont « à la croisée entre transition énergétique, éducation populaire et solidarité » (Labo de l'ESS).	
<b>Parties prenantes</b>	- Coopératives de construction - Associations - Habitants - PTCE	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Île-de-France
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>BicyclAide</b> <a href="http://www.bicyclaide.coop/">http://www.bicyclaide.coop/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Gennevilliers (Hauts-de-Seine)	BicyclAide agit pour promouvoir la mobilité douce et l'usage du vélo par tous dans une logique d'économie circulaire.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS	D'abord atelier d'insertion, la SCIC développe aussi des ateliers pédagogiques et une auto-école solidaire.	
<b>Thématiques</b>	- Emploi/formation/insertion - Environnement - Mobilité	L'entreprise est en lien étroit avec la ville de Gennevilliers : contrat de ville, co-construction de la politique cyclable, service éco, etc.	
<b>Publics visés</b>	Personnes en insertion professionnelle		
<b>Parties prenantes</b>	Ville de Gennevilliers	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Gennevilliers (Hauts-de-Seine)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>Citiz</b> <a href="https://citiz.coop/">https://citiz.coop/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Strasbourg (Alsace)	Fondé en 2022 sous le nom France Autopartage, Citiz est un réseau de coopératives locales de partage de voitures en libre-service (de la citadine au minibus) dans 190 villes. Il regroupe 14 opérateurs locaux, entre entreprises publiques et entreprises coopératives. Le fonctionnement en société coopérative de consommation donne plus de champ d'action au niveau des décisions.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	- Environnement - Mobilité		
<b>Publics visés</b>	- Particuliers - Professionnels		
<b>Parties prenantes</b>	Opérateurs locaux	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Bordeaux (Gironde)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>Gecco</b> <a href="https://www.avise.org/actualites/gecco-entreprise-sociale-soutenue-par-la-region">https://www.avise.org/actualites/gecco-entreprise-sociale-soutenue-par-la-region</a>		<b>Nom du projet</b>	Service de collecte de bio-déchets
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Avelin (Nord)	La collecte locale des huiles alimentaires usagées des professionnels et restaurateurs par l'entreprise GECCO permet leur valorisation. Les huiles sont recyclées en bio-diesel qui sera réutilisé sur le même territoire. L'objectif est de valoriser les circuits courts et diminuer l'empreinte écologique de la filière. Le projet est soutenu par le PTCE Amiens Métropole.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	- Environnement - Emploi/formation/insertion		
<b>Publics visés</b>	Entreprises (professionnels et restaurateurs)		
<b>Parties prenantes</b>	- Région - Métropole de Lille - CCI Hauts-de-France	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Nord
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>La Poste</b>		<b>Nom du projet</b>	Partenariat avec 1000 cafés <a href="https://www.1000cafes.org/">https://www.1000cafes.org/</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Après la fermeture de son unique commerce en 2020, la commune de Montgesty prend contact avec l'initiative 1000 cafés du Groupe SOS, qui ambitionne d'ouvrir des cafés dans les communes rurales de moins de 3 500 habitants pour redynamiser le territoire et créer du lien social. Le maire de la commune a par la suite contacté les représentants du Groupe La Poste afin de lancer la création d'un relais poste au sein du commerce, installé depuis juillet 2021.  Au centre du bourg, le lieu propose un café-bar et restaurant, une petite épicerie avec dépôt de pain et une offre de produits locaux, un point presse, un relais colis et le Relais Poste.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	Habitants de Montgesty		
<b>Parties prenantes</b>	- 1000 cafés - Département - Mairie de Montgesty - Entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Montgesty (Lot)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>La Poste</b>		<b>Nom du projet</b>	Relais Poste au sein de l'EHPAD «Résidence d'Orée»
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	L'EHPAD associatif «Résidence d'Orée», dans sa volonté de maintenir un contact entre les résidents et la population, a sollicité le Groupe pour une présence postale au sein de la résidence. La Poste a donc implanté un Relais Poste au sein de cette résidence, permettant aux résidents d'accéder à l'essentiel des services postaux.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	- Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	Personnes âgées		
<b>Parties prenantes</b>	EHPAD	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Landemont (Commune Nouvelle d'Orée-d'Anjou)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>La Poste</b>		<b>Nom du projet</b>	Partenariat avec Comptoir de Campagne
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	En 2020, le conseil municipal de Pierreclos, face à la fermeture des commerces du village, reçoit la candidature de Comptoir de Campagne pour s'installer. Toujours en concertation avec le conseil municipal et les autres parties prenantes du village, La Poste installe un Relais Poste ESS dans le magasin Comptoir de Campagne.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	Habitants de Pierreclos		
<b>Parties prenantes</b>	- Conseil municipal - Comptoir de Campagne	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Pierreclos (Saône-et-Loire)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

La Poste		Nom du projet	Alliance dynamique
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Paris	Le programme « Alliance Dynamique » proposé par La Poste réunit les structures de l'ESS (nationales et territoriales) qui développent des coopérations avec le groupe La Poste, notamment autour des partenariats de R&D et/ou de coopération économique. Il ambitionne de répondre aux besoins et fragilités spécifiques de chaque territoire (développement et cohésion des territoires, cohésion sociale, inclusion numérique, transitions écologique). Les délégués au développement régional sont en lien avec les structures du territoire pour les accompagner dans leur projet. L'objectif est de co-porter des projets pour lutter contre les fractures territoriales, sociales et environnementales : tiers-lieux, services à domicile, achats responsables...	
<b>Type de structure</b>	Entreprise publique		
<b>Thématiques</b>	- Emploi / Formation / Insertion - Cohésion sociale		
<b>Publics visés</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Parties prenantes</b>	- Entreprises de l'ESS - Associations - Collectivités	<b>Territoire(s) de l'action</b>	National
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

L'Atelier Textile Jurassien <a href="https://www.ateliertextilejurassien.fr/">https://www.ateliertextilejurassien.fr/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Lons-le-Saunier (Jura)	Pour répondre à l'urgence de la pénurie de masques pendant le confinement de mars 2020, une trentaine de partenaires du territoire réussissent à monter un atelier de confection textile, porté notamment par le groupe coopératif Demain, l'APEI et l'association EPART et piloté par le PTCE Clus'Ter Jura. En 2022, plus de 30 salariés, dont une vingtaine en parcours d'insertion, continuent à confectionner des produits variés, les emplois créés en contexte d'urgence ayant été pérennisés.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Emploi / Formation / Insertion		
<b>Publics visés</b>	- Clients - Demandeurs d'emploi		
<b>Parties prenantes</b>	- APEI Lons le Saunier - Groupe coopératif demain - Région Bourgogne-Franche-Comté - Pays Lédonien - PTCE - TPE/PME - Réseau d'entreprises	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Jura
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

Lo & Li		Nom du projet	Tiers Lieu numérique <a href="https://www.les-3l.fr/">https://www.les-3l.fr/</a>
Siège social de l'entreprise	Figeac (Lot)	<p>Lo &amp; Li, « Leaning Online » et « Laboratoire d'Innovation » est une start-up innovante spécialisée dans l'ingénierie pédagogique multimédia (RGPD, <i>digital learning</i>, formation pour adultes...).</p> <p>Avec le PTCE Figeacteurs et l'Arrosoir, et dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Fabriques de territoire » (du programme d'État Nouveaux lieux, nouveaux liens), le tiers-lieu numérique s'est installé dans le centre de Figeac, premier <i>learning lab</i> du Lot.</p> <p>Des formations, ateliers, événements et diffusions de savoirs font partie des activités de l'espace.</p>	
Type de structure	Entreprise		
Thématiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion sociale</li> <li>- Emploi / Formation / Insertion</li> </ul>		
Publics visés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitants de Figeac</li> <li>- Publics éloignés du numérique</li> </ul>		
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabriques de territoires</li> <li>- Figeacteurs</li> <li>- L'Arrosoir</li> </ul>	Territoire(s) de l'action	Figeac
		Nature de l'action (mécénat, RSE...)	Activité de l'entreprise

MADY & CO <a href="http://www.madynco.fr/">http://www.madynco.fr/</a>		Nom du projet	Projet la MADY
Siège social de l'entreprise	Lorient (Morbihan)	<p>MADY&amp;CO (Maison d'Alimentation Durable Interprofessionnelle et Intergénérationnelle) est une expérimentation issue d'un projet de recherche voulant proposer la distribution de produits en favorisant les circuits courts. Hennebont accueille le premier projet pilote de MADY.</p> <p>Situé dans le quartier de Kerihouais (QPV), il comprend un espace de 400m<sup>2</sup> permettant de développer le commerce de quartier (espace de vente, de transformation...) et proposant des lieux d'échanges et d'apprentissage pour former sur les questions de santé et d'alimentation. Les différents acteurs engagés travaillent en coopérative sur les aspects production (promotion d'une agriculture respectueuse des hommes et de l'environnement), transformation (espaces mutualisés à louer donnant accès à du matériel professionnel à moindre frais) et commercialisation (boucherie, fromagerie, épicerie...). Ce lieu vise également à favoriser le lancement de projets entrepreneuriaux, impliquant un réseau d'acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat (Chambre des métiers, BGE...).</p> <p>MADY &amp; CO a été reconnu PTCE en 2023.</p>	
Type de structure	Entreprise de l'ESS		
Thématiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentation</li> <li>- Cohésion sociale</li> <li>- Environnement</li> </ul>		
Publics visés	Habitants du quartier Kerihouais		
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs de l'emploi</li> <li>- Associations alimentaires</li> <li>- Habitants de Hennebont</li> <li>- Producteurs</li> <li>- Structures municipales</li> </ul>	Territoire(s) de l'action	Hennebont
		Nature de l'action (mécénat, RSE...)	Activité de l'entreprise

<b>Microville 112</b>		<b>Nom du projet</b>	<a href="https://m112.3bnef.com/accueil">https://m112.3bnef.com/accueil</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis) (siège d'Alliance Sens & Économie)	<p>Le projet Microville 112 (coopérative foncière) est né de la rencontre de la commune de Courcy, et de l'entreprise d'intérêt collectif Alliance Sens &amp; Économie, start-up de production d'entreprises responsables. Il ambitionne de revitaliser l'ancienne Base Aérienne 112 sur 65 hectares, dont 12 hectares artificialisés. S'y construirait une quarantaine de bâtiments comprenant 55 000 m<sup>2</sup> de bureaux, d'espaces de travail, de logement, de restauration collective, d'espaces partagés, de salles pour les événements, d'espaces de stockage, de surfaces cultivables... Mais également un terrain vivant d'expérimentation et d'innovation pour toutes les parties prenantes.</p> <p>En janvier 2018, Microville 112 - toujours en construction - a été lauréat du Plan d'Investissement d'Avenir TIGA (Territoire d'Innovation de Grande Ambition) soutenu par l'État comme un « nouveau modèle de codéveloppement territorial ». En parallèle, un appel à candidature a été ouvert aux entreprises, associations, acteurs de l'enseignement, de la recherche, de l'innovation sous toutes ses formes souhaitant installer une activité professionnelle, un projet d'habitat ou une expérimentation sur la Microville 112.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi / Formation / Insertion</li> <li>- Logement</li> <li>- Cohésion sociale</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	TPE/PME		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commune de Courcy</li> <li>- Agora M112 (collectif de citoyens)</li> <li>- Services de l'État</li> <li>- Entreprises</li> <li>- Associations</li> <li>- Société civile</li> <li>- Collectivités</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Courcy
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise



<b>Novaedia</b> <a href="http://www.novaedia.fr/">http://www.novaedia.fr/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Île-Saint-Denis (Seine-Saint-Denis)	Créée en 2011 par cinq jeunes de l'Île-Saint-Denis, Novaedia commercialise des paniers de fruits frais en entreprise, dans une démarche qui allie agriculture biologique, insertion professionnelle et ESS. Aujourd'hui, elle emploie 11 salariés et vient d'annoncer sa transition en SCIC, prévu en juin 2015.  Novaedia porte également le projet de la Ferme des Possibles, un Pôle territorial d'insertion et de coopération autour de l'agriculture urbaine dans la ville de Stains avec des Établissements médicaux-sociaux (Esat), associations, collectivités, entreprises et habitants. Imaginé fin 2013 dans le cadre du partenariat avec l'ESAT Pleyel, la Ferme des possibles est située sur un terrain d'un hectare à Stains. Elle comporte un pôle d'activités, de formations et de rencontres créant trois outils territoriaux : un outil de développement local durable, par la mutualisation de moyens et la coopération d'acteurs sur le plan socioéconomique, un outil d'accompagnement professionnel et de formation, et un outil de réflexion et de sensibilisation pour l'avenir.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Cohésion sociale - Emploi/formation/insertion - Environnement		
<b>Publics visés</b>	Habitants		
<b>Parties prenantes</b>	- Île-Saint-Denis - Stains - Associations - Collectivités - ESAT Pleyel	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Île-de-France
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>Prise Direct' (groupe Advitam)</b> <a href="https://www.magasin-prisedirect.fr/notre-histoire-2/">https://www.magasin-prisedirect.fr/notre-histoire-2/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saint-Laurent-Blangy (Pas-de-Calais)	Prise Direct' est une enseigne gérée par un réseau de 250 agriculteurs, appartenant à la coopérative Advitam, qui proposent des produits de saison et issus de production locale (dans les Hauts-de-France et en région parisienne).  L'entreprise souhaite s'adresser directement aux consommateurs en leur proposant des produits de qualité, tout en cherchant à valoriser le savoir-faire local et l'économie locale.	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	- Alimentation - Environnement		
<b>Publics visés</b>	Consommateurs		
<b>Parties prenantes</b>	- Entreprise Advitam - TPE/PME	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Hauts-de-France
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

<b>Sodexo</b>		<b>Nom du projet</b>	La Passerelle à Clichy-sous-Bois <a href="https://www.sodexo.com/fr/news/newsroom/2021/la-passerelle-clichy-sous-bois">https://www.sodexo.com/fr/news/newsroom/2021/la-passerelle-clichy-sous-bois</a>
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Issy-les-Moulineaux (Val de Marne)	<p>La Passerelle, lancée par l'entreprise de services Sodexo a pour objectif d'implanter des tiers-lieux dans les quartiers défavorisés pour apporter des solutions aux besoins non satisfaits concernant l'employabilité, la santé et alimentation, et la cohésion sociale. Le projet est fondé sur un ancrage territorial en QPV et sur une alliance entre acteurs locaux publics et privés.</p> <p>En avril 2022, le projet pilote est mis en place à Clichy-Sous-Bois, sur la base d'une phase de diagnostic et de co-construction avec les acteurs du territoire et de l'emploi.</p> <p>Le tiers-lieu Passerelle se compose d'une légumerie, qui emploie des personnes sans qualification avec l'objectif d'un emploi local et d'une montée en compétences. Les légumes sont achetés aux producteurs locaux grâce à un partenariat avec la Croix-Rouge Insertion. On y trouve aussi une crèche (pour résoudre la garde d'enfants comme un frein périphérique à l'emploi), une salle de formation animée par la Mission locale, et une salle de cohésion sociale pour organiser des sessions de découvertes de métiers et des ateliers autour de la nutrition ou de l'emploi.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion sociale</li> <li>- Alimentation</li> <li>- Emploi / Formation / Insertion</li> <li>- Santé/prévention</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	Personnes défavorisées		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communes</li> <li>- Croix-Rouge</li> <li>- Entreprises</li> <li>- Associations</li> <li>- Collectivités</li> <li>- ANRU</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	QPV (première Passerelle à Clichy-sous-Bois en Seine-Saint-Denis)
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	RSE

<b>Ulteria</b> <a href="https://ulteria.fr/">https://ulteria.fr/</a>			
<b>Siège social de l'entreprise</b>	Saint Bris-le-Vineux (Yonne)	<p>L'écosystème Ulteria, premier projet industriel de ce type en cours de construction, ambitionne d'être un lieu pour 'entreprendre au service du vivant', autour de la philosophie de l'économie régénérative. Après le rachat de l'usine Mobil Wood, les fondateurs du projet implantent sur un terrain de 10 hectares un ensemble d'activités qui pourraient répondre aux besoins principaux de l'Homme, et donc des habitants sur place, ce dans un seul et même endroit. Il y aurait donc sur ce site une chèvrerie, une exploitation en permaculture, une école Montessori, une maison éco-citoyenne et un centre de formation autour de l'intelligence collective, tout cela dans des bâtiments respectueux de l'environnement.</p>	
<b>Type de structure</b>	Entreprise de l'ESS		
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohésion sociale</li> <li>- Alimentation</li> <li>- Environnement</li> <li>- Emploi / Formation / Insertion</li> </ul>		
<b>Publics visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrepreneurs</li> <li>- Habitants</li> </ul>		
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Région Bourgogne-Franche-Comté</li> <li>- Commune de Saint Bris le Vineux</li> <li>- Résidents</li> <li>- Structures éducatives</li> <li>- Associations</li> <li>- Entreprises</li> </ul>	<b>Territoire(s) de l'action</b>	Yonne
		<b>Nature de l'action (mécénat, RSE...)</b>	Activité de l'entreprise

## 4. PRÉSENTATION DES 6 INITIATIVES SÉLECTIONNÉES

### A) Critères de sélection

Pour sélectionner les initiatives, une liste de critères prioritaires a été co-construite avec les membres du groupe de travail.

Les critères prioritaires sont :

- Les niveaux de preuve les plus élevés, selon la grille de qualification (cf. encadré *supra*), qui a permis de sélectionner les projets les plus matures du point de vue de leur mesure d'impact.
- La recherche d'une certaine représentativité des différentes catégories d'actions (alimentation, cohésion sociale, éducation, emploi/formation/insertion, environnement, logement, mobilité, santé/prévention), sans toutefois bouleverser l'importance relative de chacune d'entre elle dans le recensement.

Il est important de souligner que les entreprises, notamment hors secteur de l'ESS, ne se sont pas encore pleinement emparées du sujet de la mesure d'impact. Notre recensement nous a aussi permis d'illustrer ce fait, et de sélectionner les quelques entreprises qui se démarquaient par une démarche d'impact évaluée.

### B) Présentation des projets

Sur la base de ces critères, 6 initiatives ont été sélectionnées :

- Break Poverty Foundation
- Comptoir de Campagne
- Coop&Bat
- Fondation Vinci pour la Cité
- Groupe Archer
- Label Emmaüs



## Break Poverty Foundation

**Thématique :** Cohésion sociale, emploi/formation/insertion

**Type de structure :** Entreprise de l'ESS

**Territoires de l'action :** plus de 40 territoires (agglomérations, communautés de commune, municipalités...)

**Siège social :** Paris

**Nature de l'action :** Activité de l'entreprise

**Ancrage territorial : niveau 3**

**Niveau de preuve : 3**

 <https://breakpoverty.com/en/the-foundation/>

Break Poverty Foundation cherche à lutter contre le déterminisme social et l'extrême pauvreté en soutenant des projets associatifs à destination de la jeunesse précarisée des territoires en France. Pour rassembler un maximum d'acteurs et soutenir des projets localisés, elle a mis en place en 2018 la Dotation d'Action Territoriale (DAT).

Elle vise à favoriser les alliances territoriales entre acteurs publics, privés et associatifs, au service de la jeunesse en grande précarité, en permettant aux entreprises locales (notamment PME et ETI) de mettre en place des actions de mécénat auprès d'associations du territoire. Ce dispositif permet aux associations bénéficiaires de changer d'échelle en touchant plus de bénéficiaires selon trois axes : prévenir les effets de la pauvreté sur les jeunes enfants, lutter contre le décrochage scolaire, et améliorer les conditions d'accès au premier emploi.



<https://www.carenews.com/fondation-bouygues-telecom/news/la-fondation-bouygues-telecom-remet-150-ordinateurs-aux-jeunes>

Pour ce faire, un diagnostic territorial est d'abord réalisé pour quantifier et qualifier les besoins sociaux du territoire. Break Poverty Foundation sélectionne, avec une collectivité locale, des associations candidates pour répondre à ces besoins. Les entreprises locales sont ensuite mobilisées pour financer les solutions portées par les associations retenues, qui font l'objet d'un suivi précis pendant 3 ans (accompagnement, suivi de la mesure d'impact, réunion du club d'entreprises locales tous les 6 mois...)

Afin d'objectiver l'impact que la DAT a sur ses parties prenantes, Break Poverty Foundation a fait appel au cabinet Koreis pour mener deux enquêtes annuelles par questionnaires à destination des associations et des entreprises ainsi que plusieurs entretiens, permettant de qualifier les impacts directs de la DAT sur les associations et ses impacts indirects sur les bénéficiaires. 30 indicateurs ont pu être établis.

### Quelques réalisations et informations-clés :

- > Aujourd'hui, plus de 40 territoires ont lancé une DAT.
- > 3 à 4 entreprises partenaires s'engagent en moyenne auprès de chaque association.
- > En 2022, 8 366 jeunes ont été accompagnés.

### Quelques impacts positifs :

- > 75% d'évolution positive dans le parcours des jeunes suivis.
- > 1€ versé à l'animation du dispositif de la DAT équivaut à 6€ collectés auprès des entreprises du territoire pour des associations locales.
- > 83% des entreprises interrogées déclarent que la DAT les a aidées à mieux comprendre le rôle qu'elles peuvent jouer dans la lutte contre la pauvreté.

## Comptoir de Campagne

**Thématique :** Alimentation, Cohésion sociale

**Type de structure :** Entreprise de l'ESS

**Territoires de l'action :** 14 comptoirs, 3 franchises

**Siège social :** Jonage

**Nature de l'action :** Activité de l'entreprise

**Ancrage territorial : niveau 3**

**Niveau de preuve : 2B**

 <https://comptoirdecampagne.fr/>

Face au constat que plus d'un village sur deux en France n'a plus de commerce, et pour empêcher les phénomènes de « cité dortoir », Comptoir de Campagne veut initier un nouveau modèle de commerce. Multiservices, physiques et connectés, ces magasins proposent des produits locaux en circuit court, des services de proximité (La Poste, transports en commun, cordonnerie, gaz...) et une offre de salon de thé/snacking. Comptoir de Campagne, qui a obtenu l'agrément ESUS en 2016, a initialement été pensé pour développer l'économie locale et en valoriser les savoir-faire artisanaux, renforcer le lien social, revitaliser et désenclaver les zones rurales. Le projet a d'ailleurs vu le jour après des entretiens avec les acteurs des territoires ruraux de plus de 40 villages et 15 collectivités territoriales, dans le cadre du marathon de l'innovation de la communauté Waoup.



Aujourd'hui, plusieurs comptoirs ont vu le jour et l'entreprise propose un modèle de franchise pour accompagner les porteurs de projets qui souhaitent ouvrir un commerce dans leur village sous l'enseigne Comptoir de Campagne. Le passage à l'échelle est donc une ambition affichée. Nous pouvons par ailleurs citer le partenariat avec La Poste effectué en étroite collaboration avec la commune de Pierreclos, ayant vu l'installation d'un magasin de Comptoir de campagne intégrant un Relais Poste ESS.

L'entreprise suit également ses résultats à travers plusieurs indicateurs et a l'objectif de développer la mesure de son impact social. Un questionnaire de satisfaction a déjà été soumis aux 771 clients en juillet 2022.

### Quelques réalisations et informations-clés :

- > 15 boutiques ouvertes à travers 5 franchises.
- > 25 000 habitants bénéficiaires.
- > 40 emplois créés.
- > 300 producteurs en lien avec les comptoirs.

### Quelques impacts positifs :

Parmi les 771 clients répondants :

- > Environ 70% indiquent que l'arrivée de Comptoir de Campagne dans leur village a permis de lui redonner une dynamique.
- > Environ 49% indiquent que l'arrivée de Comptoir de Campagne a permis de valoriser et donner des débouchés aux producteurs locaux.
- > Environ 44% indiquent que l'arrivée de Comptoir de Campagne leur a permis de modifier leurs habitudes de consommation.
- > Environ 27% indiquent que l'arrivée de Comptoir de Campagne a permis de recréer du lien social.

## Coop&Bat

**Thématique :** Emploi/formation/insertion

**Type de structure :** Entreprise de l'ESS

**Territoires de l'action :** Bordeaux Métropole

**Siège social :** Bassens

**Nature de l'action :** Activité de l'entreprise

**Ancrage territorial :** niveau 3

**Niveau de preuve :** 2B

 <https://www.coopetbat.fr/>

Coop&Bat est une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) créée en 2011 afin de fournir aux professionnels du bâtiment les fonctions support pour qu'ils puissent se concentrer sur leur cœur de métier. Composée de 150 entrepreneurs-salariés, la coopérative propose un suivi par une équipe d'appui de 13 personnes qui apporte une expertise sur le plan technique, sur la gestion et la comptabilité, et travaille au rayonnement de la coopérative. Coop&Bat s'inscrit donc dans un fonctionnement innovant qui veut repenser le modèle de l'entreprise et permettre l'épanouissement des entrepreneurs-salariés du territoire.



La coopérative a par ailleurs voulu se lancer dans une démarche solide de RSE, qui a ensuite été approfondie à travers la définition de 4 engagements qui fondent la stratégie Coop&Bat : le collectif, la transmission, l'entreprise citoyenne et exemplaire comme idéal et la CAE comme outil de développement économique. Plusieurs sous-objectifs ont été définis, ainsi que des indicateurs pour mesurer leur avancée.

Après l'obtention de son label RSE en 2017, Coop&Bat a fait l'objet d'une mesure d'impact social avec 6 autres CAE dans le cadre d'un programme national mené par le réseau national Coopérer pour Entreprendre, accompagné par Ellyx. L'objectif était de mesurer les effets de la CAE, sa contribution à la richesse des territoires et à l'émancipation des personnes en création d'entreprise.

### Quelques réalisations et informations-clés :

- > En 2022, 73% des entrepreneurs étaient initialement demandeurs d'emploi.
- > Entre 2019 et mars 2023, 1 455 rendez-vous d'accompagnement ont été organisés.
- > En mars 2023, 27 entrepreneures intègrent la coopérative, dans un objectif de féminisation des métiers du bâtiment.

### Quelques impacts positifs :

- > 34% des entrepreneurs considèrent que leur degré d'investissement citoyen hors CAE aurait été moindre s'ils n'avaient pas entrepris leur activité dans la CAE.
- > 1 euro investi dans la CAE par les pouvoirs publics permet à la CAE de générer 7,07€ en économies d'aides et en ressources sociales et fiscales mesurables.
- > 63% des entrepreneurs interrogés estiment que Coop&Bat a joué un rôle significatif dans l'évolution sociétale de leur activité.
- > 74% des entrepreneurs reconnaissent avoir acquis ou développé des compétences techniques au sein de la CAE.

## Fondation Vinci pour la Cité

**Thématique :** Emploi/formation/insertion

**Type de structure :** Entreprise de l'ESS

**Territoires de l'action :** France

**Siège social :** Nanterre

**Nature de l'action :** Mécénat

**Ancrage territorial :** niveau 1

**Niveau de preuve :** 3

 <https://www.fondation-vinci.com/>

Créée en 2002, la Fondation Vinci pour la Cité ambitionne d'encourager les salariés à s'engager sur des projets citoyens locaux, à travers du mécénat financier et de compétences. En plus de favoriser l'engagement de ses collaborateurs, la Fondation soutient également des associations de terrain pour être au plus proche des territoires d'action. 4 axes d'intervention sont priorités : l'insertion professionnelle, la mobilité solidaire, le logement et le lien social en territoires fragilisés.



La Fondation insiste sur l'importance de créer un lien fort entre le salarié engagé et l'association soutenue, à qui sont associés des parrains parmi les collaborateurs de Vinci. Pour approfondir les effets positifs que ce lien peut avoir sur l'activité des associations, la Fondation a réalisé une étude d'impact en 2021 accompagnée par Kimso. L'objectif était de mieux comprendre les effets du parrainage des salariés engagés sur les activités des 600 associations contactées.

### Quelques réalisations et informations-clés :

- > En 2021, 334 projets soutenus.
- > En 2021, 1 166 collaborateurs s'engagent dans des projets.
- > En 2021, 4 millions d'euros sont alloués au soutien de projets.

### Quelques impacts positifs :

- > En 2021, 90% des associations sont satisfaites du parrainage des collaborateurs Vinci.
- > En 2021, 50% des associations disent monter en compétences principalement sur la gestion de projet et la communication.
- > En 2021, 70% des parrains poursuivent leur parrainage après l'année de soutien et se sentent plus utiles et davantage concernés par certains défis sociaux et environnementaux.

## Groupe Archer

**Thématique :** Emploi/formation/insertion

**Type de structure :** Entreprise de l'ESS

**Territoires de l'action :** Ardèche, Drôme

**Siège social :** Romans-sur-Isère

**Nature de l'action :** Activité de l'entreprise

**Ancrage territorial :** niveau 3

**Niveau de preuve :** 2A

 <https://www.archer.fr/>

Après la création de l'association Archer en 1987 et sa forte participation à la création de Structures d'Insertion par l'Activité Economique, puis la déclaration de son titre d'Entreprise de territoire en 2005, le Groupe Archer est créé en 2007 comme Groupe d'Économie Solidaire. Aujourd'hui, le Groupe Archer concentre ses activités autour de trois axes : l'accompagnement socioprofessionnel et la formation, la gestion d'activités économiques, ainsi que le soutien au développement économique du territoire. Il favorise la coopération territoriale comme levier de lutte contre l'exclusion à l'emploi, et travaille à développer et consolider les activités de ses 19 structures dans des domaines divers (transport, gestion des déchets, réemploi du bois...).

Il ambitionne également de multiplier et consolider ses partenariats pour faire émerger des solutions adaptées aux besoins du territoire et renforcer ainsi le tissu économique et social. Le PTCE Pôle Sud Aquitaine en est un symbole fort : en 2007, le Pôle est mis en place par le Groupe Archer dans l'optique d'accélérer les processus de coopération. De ce projet ont pu naître plusieurs associations (Entreprises de Romans Bourg de Péage, Romans Cuir...), mais aussi des actions communes en faveur de la relocalisation industrielle, de la lutte contre les sinistres, de l'action sociale, ou encore des actions de soutien à l'entrepreneuriat, comme le programme « Startup de Territoires ». Porté par une structure dédiée (l'incubateur Fab'T), soutenu notamment par l'agglomération Valence Romans, son objectif est de créer 100 startups de développement durable.

Concernant le volet évaluation, un premier outil d'analyse a été construit au sein de la Fab'T pour se pencher sur l'impact économique, écologique, social et territorial des entreprises. Pour l'instant, cet outil ne mesure pas directement les impacts générés mais pousse les entreprises à réfléchir sur les impacts qu'elles pourraient avoir. Toutefois, le Groupe est fortement engagé dans l'amélioration de ses démarches d'impact, aux côtés d'un laboratoire de recherche qui travaille à la construction de nouveaux outils de mesure d'impact (dans le cadre du dossier Programme Investissement d'Avenir, programme public visant à stimuler l'emploi dans le cadre de France 2030). Le Groupe Archer est également engagé auprès du Labo de l'ESS et a accueilli un chercheur en thèse CIFRE.

### Quelques réalisations et informations-clés :

- > En 2021, 3 200 personnes ont été accueillies et/ou accompagnées.
- > 2 100 personnes étaient inscrites lors du dernier événement Start-up de Territoire.
- > 41 startups de territoire sont actives.

### Impact positif :

- > La construction de nouveaux outils permettra de rendre compte d'impacts plus précis dans le futur.



## Label Emmaüs

**Thématique :** Emploi/formation/insertion, Environnement

**Type de structure :** Entreprise de l'ESS

**Territoires de l'action :** France

**Siège social :** Paris

**Nature de l'action :** Activité de l'entreprise

**Ancrage territorial :** niveau 2

**Niveau de preuve :** 3

 <https://www.label-emmaus.co/fr/>

En 2016, le Label Emmaüs voit le jour suite à la volonté de l'association Emmaüs de poursuivre sa lutte contre les injustices, la pauvreté et le gaspillage, à travers le numérique. Cette SCIC propose un modèle différent des plateformes web classiques de e-commerce en fédérant les acteurs de l'ESS pour favoriser leur valorisation ainsi que celle de leurs produits, et apporter un soutien financier et matériel à la transition numérique.



de l'ESS pour favoriser leur valorisation ainsi que celle de leurs produits, et apporter un soutien financier et matériel à la transition numérique.

Le Label Emmaüs porte plusieurs projets et labels :

- > Le Label Marketplace qui est la première plateforme de vente de produits issus du réemploi à but non lucratif et exclusivement alimentée par des acteurs de l'ESS.
- > Le Label École, une école en ligne proposant des formations gratuites aux métiers du e-commerce à des personnes éloignées de l'emploi.
- > Le Label Plateformes qui regroupe des plateformes logistiques dédiées au réemploi dont les salariés sont en parcours d'insertion.
- > Le Label Transition qui est un fonds de dotation ayant pour mission de financer des projets numériques solidaires.

Pour rendre compte des avancées et objectiver les différents résultats et impacts de la structure, le Label Emmaüs s'est lancé, à partir de 2020, dans une mesure d'impact social des activités du Label Marketplace, ainsi que dans le bilan carbone du label et de deux plateformes logistiques à Noisy-le-Sec et à Damazan. Avec l'accompagnement du cabinet Kimso, 59 indicateurs de mesure d'impact social ont pu être établis, nourris par des questionnaires soumis aux opérateurs (65), responsables de structures (61) et acheteurs en ligne (20 000).

### Quelques réalisations et informations-clés :

- > Plus de 100 structures répertoriées sur le Label Marketplace.
- > 78 000 livres réemployés en 2022 pour la plateforme logistique 93, et 24 000 livres données à des écoles et des habitants du département.
- > 63 apprenants au sein du Label École.
- > Depuis la création de la coopérative, 63 personnes éloignées de l'emploi ont suivi un parcours en insertion professionnelle chez Label Emmaüs.

### Quelques impacts positifs :

- > 82% de sorties positives après la formation Label École.
- > 62% des responsables interrogés déclarent que l'activité Label Emmaüs a joué un rôle important ou déterminant pour la suite du parcours des opérateurs.
- > 68% des acheteurs préfèrent acheter sur Label Emmaüs que sur des plateformes commerciales concurrentes.



## C) Constats sur les initiatives sélectionnées et leur mesure d'impact

La revue documentaire et les entretiens réalisés dans le cadre de ce groupe de travail nous éclairent sur la place de la mesure d'impact social dans les pratiques d'évaluation propres aux opérations et projets d'entreprises sur un territoire, ainsi que les défis inhérents à celles-ci.

Plusieurs constats ont pu être faits :

- > Les démarches de mesure d'impact social sont encore rares dans les entreprises engagées dans les territoires. Le nombre d'initiatives sélectionnées rapportées au nombre d'initiatives recensées en est une illustration. Toutefois, parmi les initiatives non sélectionnées, beaucoup ont une démarche de RSE riche et inspirante, ainsi qu'une volonté notoire d'améliorer leurs pratiques.

La présentation des initiatives sélectionnées permet de partager plus largement les freins et les difficultés qu'elles ont rencontrés en se lançant dans une démarche de mesure d'impact, ainsi que les solutions ayant permis d'intégrer la mesure d'impact dans leurs organisations.
- > Les initiatives sélectionnées s'avèrent toutes être des entreprises de l'ESS. En effet, comme le souligne le rapport « Les Entreprises et l'impact sociétal »<sup>220</sup> de l'IMPACT TANK et la littérature académique sur le sujet, l'ESS et le monde de la coopération internationale ont historiquement été les moteurs du développement des pratiques de mesure d'impact social. Dans ce cas, l'entreprise adopte comme objectif premier un objectif social : les résultats de sa mesure d'impact social sont donc au cœur de sa stratégie de développement. Au vu de la diversité des pratiques RSE identifiées parmi les initiatives recensées, la mesure d'impact aurait cependant toute sa place au sein des entreprises à la recherche de plus de transparence et d'amélioration de leurs actions.

220. <https://impact-tank.org/wp-content/uploads/2022/09/ENTREPRISES-ET-IMPACT-SOCIETAL-MAJ-SEPTEMBRE-WEB-1.pdf>

- > Plusieurs structures présentent des chiffres de réalisation (nombres de personnes formées...) et des chiffres de résultats (nombres d'emplois créés...) comme étant des chiffres d'impact. Pour la pertinence de la mesure d'impact et le bon pilotage des actions sur la base des impacts identifiés, il est important de faire des distinctions claires.
- > Les méthodes employées pour la mesure d'impact des initiatives sélectionnées sont diverses avec une majorité utilisant la méthode quantitative. La soumission de questionnaires aux clients et/ou bénéficiaires apparaît de manière récurrente, avec des suivis de réalisations. La méthode qualitative est aussi mobilisée dans certaines initiatives, avec des entretiens auprès des parties prenantes, notamment en amont de la mise en place des activités de l'entreprise. Il est intéressant de

noter la présence d'une approche monétaire chez deux structures, qui tentent de rendre compte de l'efficacité du projet et de la valeur sociale créée à travers les coûts évités pour la puissance publique. L'approche monétaire peut aussi illustrer un ancrage territorial fort et replacer l'entreprise dans le contexte de son territoire lorsque les indicateurs monétisés se reportent sur le territoire (économies pour les associations locales, augmentations de revenus pour les habitants, etc.).

- > Enfin, les approches de mesure d'impact utilisées sont hétérogènes et n'ont pas la même rigueur scientifique, ce qui s'explique par le manque d'homogénéité du secteur de l'évaluation d'impact en France, comme détaillé dans le Panorama ESSEC/IMPACT TANK 2022 avec plusieurs types d'évaluateurs :

### LES SPÉCIALISTES :

- > Ont près de 80% de leur CA sur l'évaluation d'impact social (EIS).
- > Font plus de 10 missions par an.
- > Sont fortement marqués par les sciences de gestion.
- > Sont fortement impliqués dans la formation, la structuration du secteur, les groupes de travail sur l'EIS.

### LES ÉVALUATEURS

- > S'intéressent à l'évaluation en soi.
- > S'attachent à la méthodologie.
- > Ont une dominante évaluation des politiques publiques.
- > Font moins de 50% du CA sur l'EIS.
- > Sont imprégnés de questions sur l'intérêt général.

### LES CHERCHEURS

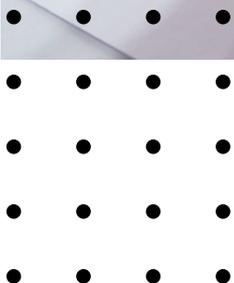
- > S'attachent à la dimension d'étude et de recherche.
- > Désirent produire une connaissance utile théorique et pratique.
- > Dialoguent avec le monde académique.
- > Recrutent des profils de chercheurs.
- > Font davantage appel à la littérature académique, notamment dans les sciences sociales

### LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

- > Accompagnent des acteurs de TESS, des territoires et des entreprises classiques.
- > Approche sectorielle et finaliste liée à l'accompagnement et à la transformation sociale des organisations.
- > Voient l'évaluation d'impact social comme un outil parmi d'autres.
- > Réalisent moins de 50% du CA sur l'EIS.
- > Abordent l'évaluation d'impact social en parallèle de l'analyse environnementale, de l'innovation sociale, de la RSE.



De manière plus générale, l'analyse de l'ensemble des initiatives sélectionnées permet d'alimenter le référentiel proposé dans la section 3 du rapport, que ce soit en reprenant des indicateurs déjà identifiés, ou en s'inspirant des démarches de mesure d'impact des initiatives sélectionnées pour construire les indicateurs les plus adaptés aux actions conduites par les entreprises du groupe de travail.



# Partie

# 3

## Présentation d'un prototype de référentiel d'indicateurs et recommandations pour renforcer la mesure d'impact social et environnemental

- 1. Mesure d'impact social et ancrage territorial : rappel des définitions, enjeux et principes
- 2. Référentiel commun d'indicateurs d'impact social, de quoi parle-t-on ?
- 3. Engagement des entreprises dans les territoires : point sur les référentiels existants
- 4. Conseils pratiques pour entamer une démarche d'évaluation d'impact social
- 5. Quels indicateurs pour évaluer l'impact social de l'engagement d'une entreprise sur un territoire ?
- 6. Prise en main du référentiel
- 7. Une culture d'impact à portée de tous



## Partie 3 :

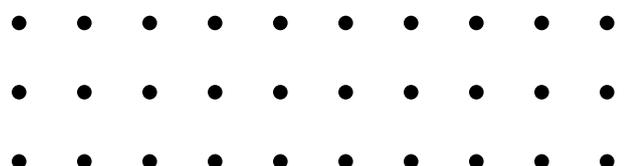
# Présentation d'un prototype de référentiel d'indicateurs et recommandations pour renforcer la mesure d'impact social et environnemental

Après avoir étudié dans le cadre d'un précédent groupe de travail les innovations sociales qui font la preuve de leur impact dans les territoires ruraux (en savoir plus [ici](#)), l'IMPACT TANK a souhaité approfondir ces travaux en élargissant le périmètre géographique aux territoires fragiles, urbains, péri-urbains et ruraux, et les acteurs étudiés en incluant toutes les entreprises. Avec le Labo E&MISE (Évaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental) de l'Essec Business School, l'équipe de recherche a exploré l'intersection entre l'évaluation de l'impact social et la responsabilité territoriale des entreprises en collaboration avec le chercheur Timothée Duverger.

Le prototype de référentiel commun de mesure d'impact social de l'engagement des entreprises sur les territoires, conçu dans le cadre de ce groupe de travail, vise à accompagner les acteurs dans leur acculturation à la mesure d'impact social et à ses outils. Il est important de noter que ce référentiel d'indicateurs présuppose une approche quantitative de l'évaluation d'impact social, mais que les approches qualitatives (entretiens ou focus groupes auprès des bénéficiaires directs...) sont tout aussi pertinentes pour une démarche d'évaluation d'impact social. Elles ont par ailleurs été mobilisées à travers des entretiens avec les parties prenantes et les experts afin d'enrichir les recherches documentaires réalisées en chambre.

Ce référentiel recense les effets clés qui peuvent être attendus des démarches d'engagement des entreprises, et propose des indicateurs pour les vérifier et en évaluer l'intensité, assortis de recommandations sur la manière d'alimenter ces indicateurs (modes de collecte de données et exemples de questions). Ce référentiel est un prototype dans la mesure où il n'a pas été testé *in situ* par des entreprises et doit être discuté et enrichi des retours d'expérience des entreprises qui l'auront expérimenté.

Faisant suite à une phase de test par des entreprises, son déploiement à plus grande échelle et des travaux complémentaires permettraient aux acteurs d'harmoniser leurs pratiques de mesure d'impact social et de parler un langage commun pour valoriser leurs résultats individuels et collectifs. Comme tout référentiel commun de mesure d'impact social, celui-ci peut, à terme, participer à la dynamique d'appropriation de la mesure d'impact social par les acteurs (entreprises, opérateurs de terrain comme financeurs) en rendant plus accessible la démarche (par l'explicitation et la mutualisation des effets recherchés, des indicateurs et modes de collecte préconisés) et en invitant à échanger sur les résultats et les leçons à en tirer, davantage que sur la méthodologie (une fois celle-ci stabilisée, communément acceptée et partagée).



## 1. MESURE D'IMPACT SOCIAL ET ANCRAGE TERRITORIAL : RAPPEL DES DÉFINITIONS, ENJEUX ET PRINCIPES

Par « impact social », nous entendons ici les effets produits par une action sur ses principales parties prenantes en réponse à un besoin social identifié mal ou non couvert.

Le Groupe d'Experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat Social définit l'impact social ainsi : *“Reflet des effets sociaux, tels que les mesures à long et à court terme, ajusté en fonction des effets obtenus par d'autres (attribution alternative), des effets qui se seraient produits de toute façon (effet d'aubaine), des conséquences négatives (déplacement) et des effets déclinant avec le temps (diminution).”* (GECES, 2014, p.12)

Un besoin social correspond à un enjeu de préservation ou d'amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes dans leur environnement. Cela intègre à la fois une dimension sociale (inégalités, pauvreté, éducation, santé...) et écologique (empreinte carbone, biodiversité, gestion des déchets, choix énergétiques...). Évaluer (verbe englobant toutes les approches) ou mesurer (verbe présupposant une approche quantitative au sens strict) cet impact social permet de répondre aux questions suivantes : quels sont les changements provoqués dans la vie des parties prenantes grâce aux activités déployées ? Quel est le degré d'importance de ces changements ? Quelle est la contribution d'une action ou d'une organisation à ces changements ?

L'évaluation d'impact social peut servir plusieurs finalités. Elle permet :

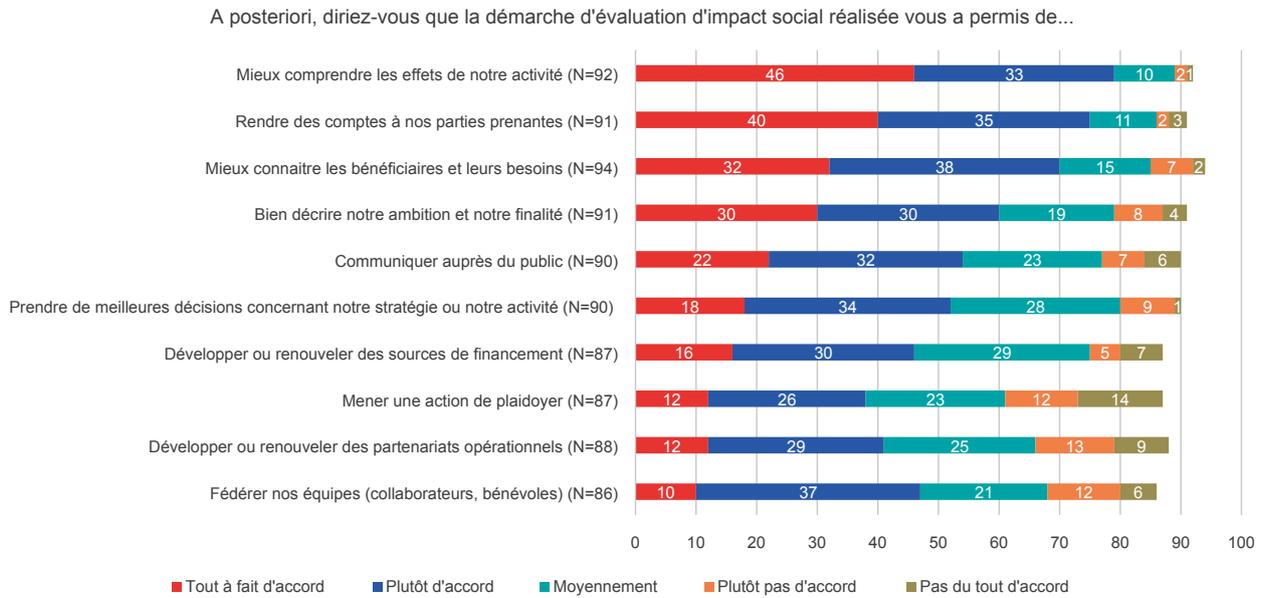
- > De donner des clés de compréhension en vue d'améliorer l'action ou l'organisation mise en place,
- > De rendre compte des principales conséquences de l'action ou de l'organisation mise en place auprès de ceux qui la mettent en œuvre (administrateurs, salariés et bénévoles), mais aussi auprès des bénéficiaires et des partenaires financiers et opérationnels,
- > De répondre à un enjeu de pédagogie et de communication sur le sens de ce que l'on fait : la mesure d'impact social est un puissant levier de mobilisation pour fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet ou d'une initiative,
- > De favoriser l'apprentissage collectif et la compréhension mutuelle des acteurs, notamment dans des contextes incertains et pour des initiatives pilotes,
- > De se faire, enfin, le point de départ d'une décision de changement d'échelle et de permettre d'aiguiller vers la bonne stratégie à adopter en fonction de la nature et de la portée des changements observés.

Ainsi, si l'on se place du point de vue d'un porteur de projet, les démarches d'évaluation d'impact social, lorsqu'elles sont mises en œuvre, répondent à une pluralité de besoins, à la fois internes (mieux comprendre les effets de son activité, mieux connaître son public, mettre à plat ses objectifs et sa stratégie, mieux décider, fédérer les équipes...) et externes (rendre des comptes aux parties prenantes, communiquer au grand public, développer de nouvelles sources de financements, nouer des partenariats...).

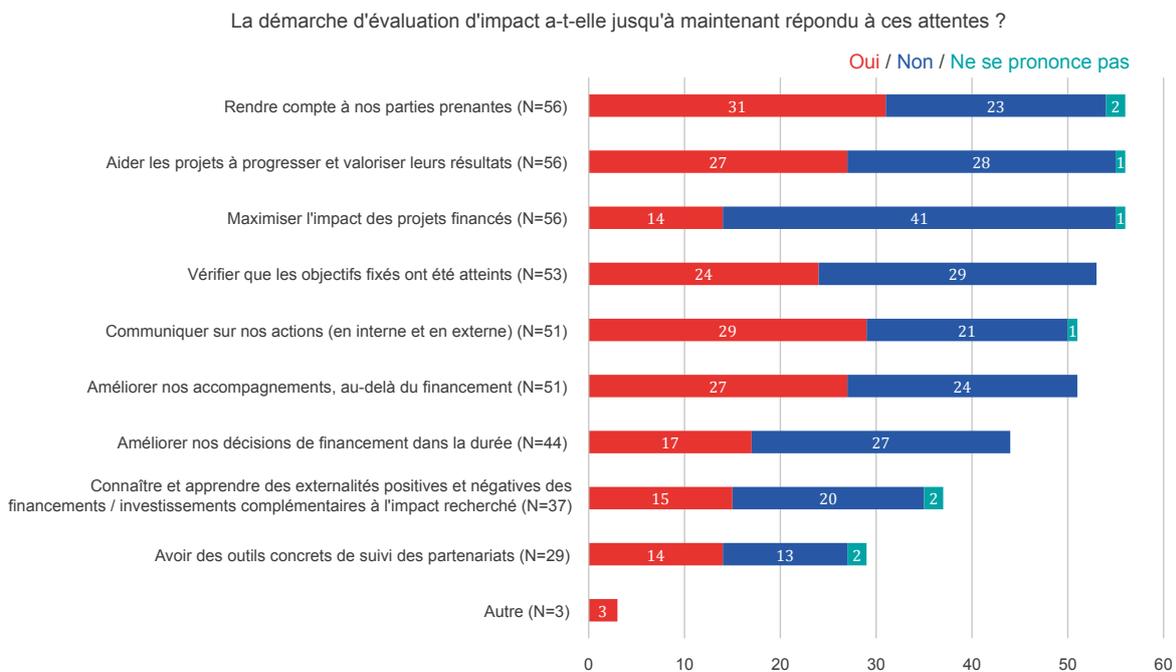
Il est important de garder à l'esprit que la mesure d'impact social n'aura de sens que si les résultats qu'elle permettra de mettre à jour sont utilisés et intégrés à la prise de décision en tant qu'outil de pilotage pour ajuster les activités de l'entreprise et en maximiser l'impact social.

L'évaluation ou la mesure de l'impact social ne doit en effet pas se restreindre à des études ponctuelles, mais bien être adoptée comme outil de gestion de l'impact social de l'organisation, sujet de plus en plus pertinent pour les entreprises privées suite aux récentes régulations européennes sur le reporting des entreprises et des fonds d'investissement. C'est ce message que portent l'ESSEC et l'IMPACT TANK pour l'évaluation d'impact social, et c'est à cet objectif que contribuent nos travaux sur les référentiels de mesure d'impact social.

**Figure 19 : Les finalités de la mesure d'impact du point de vue d'un porteur de projet**



**Figure 20 : Les finalités de la mesure d'impact du point de vue d'un financeur**



Source : graphiques issus du *Panorama des pratiques d'évaluation d'impact social*, ESSEC - IMPACT TANK, 2021

Plusieurs types d'indicateurs d'impact social seront mobilisés afin d'apprécier l'impact social d'une action ou d'une organisation.

Les indicateurs portant sur l'impact social *stricto sensu* ne doivent pas être confondus avec tous ceux qui porteront sur les conditions à réunir pour générer cet impact (contexte, ressources, réalisations, résultats). Il est courant, mais erroné, de présenter sous le terme d'indicateur d'impact, des indicateurs qui ne permettent de documenter qu'une de ces conditions préalables à l'impact social. Ainsi, dans le cadre d'un projet visant le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée, le nombre d'actions de formation réalisées ou le nombre de personnes formées ne constituent pas des indicateurs d'impact social, mais de réalisation. Le nombre de personnes obtenant la certification à l'issue de la formation ne constitue pas non plus un indicateur d'impact social, mais de résultat.

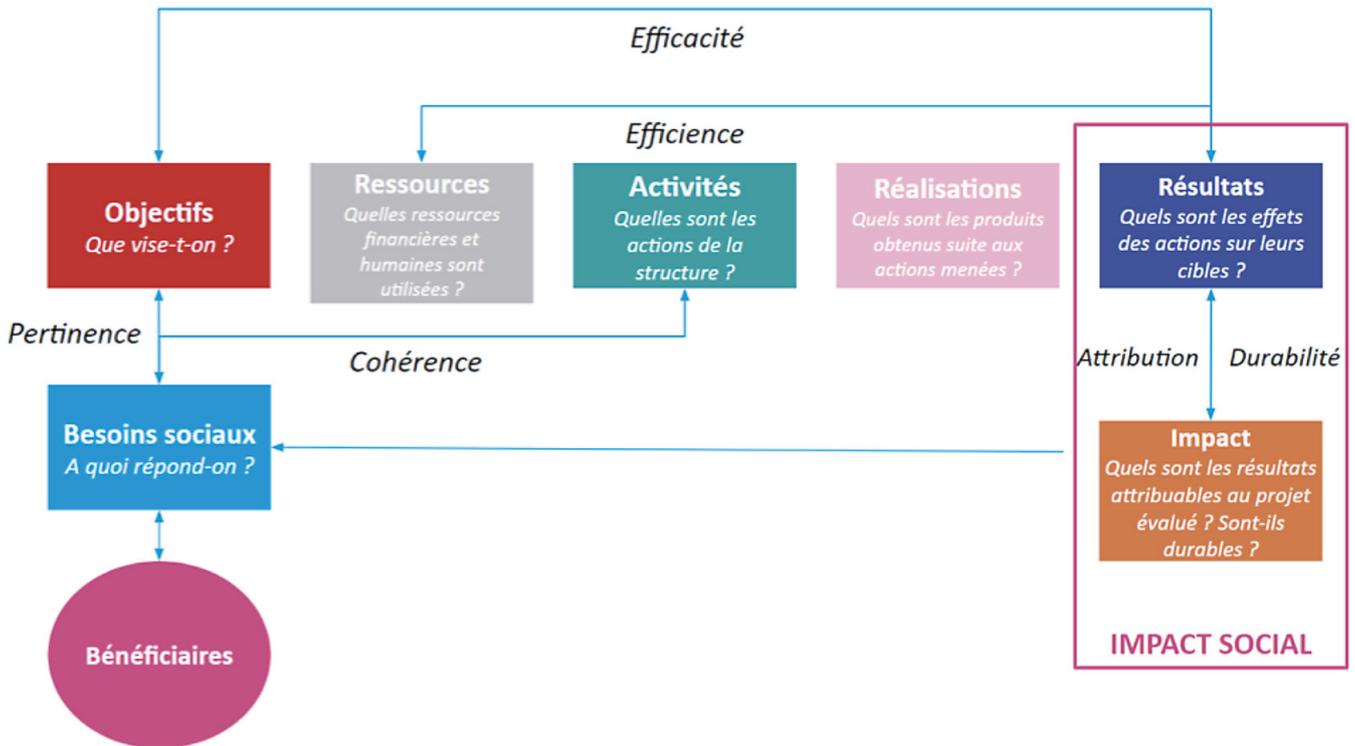
**Figure 21 : Les indicateurs mobilisables pour mesurer son impact**

<b>Indicateurs de contexte (ex ante)</b>	Description d'un état des lieux de la situation avant intervention de la politique ou du programme. <b>Exemples</b> : nombre de classes recensées, nombre de lecteurs, nombre de bibliothèques, capacité d'accueil de la petite enfance, etc
<b>Indicateurs de ressources</b>	Mesure du budget mis en place et des ressources financières utilisées, personnes mobilisées, moyens juridiques et administratifs, etc.
<b>Indicateurs de réalisation</b>	Mesure de l'activité : ces indicateurs sont issus des objectifs opérationnels. <b>Exemples</b> : nombre de kilomètres de routes réalisés, de personnes formées, de logements construits, de classes ouvertes, etc.
<b>Indicateurs de résultat</b>	Mesure des changements et des effets directs produits à court terme par la politique ou le programme (résultats positifs ou négatifs, attendus ou non) sur les bénéficiaires directs ou indirects. <b>Exemples</b> : taux de réussite à l'examen / certification, nombre de sorties positives, nombre de nouveaux commerces en zone rurale, etc.
<b>Indicateurs d'impact</b>	Mesure des effets à moyen et long terme générés par la politique ou le programme sur les bénéficiaires directs et indirects en tenant compte des contributions d'autres acteurs et des effets qui auraient eu lieu de toute façon. <b>Exemples</b> : diminution du volume d'eau utilisé sur le moyen-long terme, maintien en emploi durable à deux ans, gain de confiance en soi pérenne, amélioration de la santé physique, etc.

On commence à se situer dans le champ de l'impact lorsque l'on cesse de s'intéresser aux conditions matérielles de l'intervention (qu'utilise-t-on et que fait-on ?) et à ses résultats directs (que produit-on ?) pour s'intéresser à ce que l'intervention change dans la vie des parties prenantes de façon pérenne (à quoi contribue-t-on ?). Parmi ces changements que l'on nomme aussi effets, se situe l'impact, qui correspond à la part des effets strictement attribuables à l'intervention. Pour isoler, parmi les effets, ce qui relève de l'impact social du projet, il faut être en mesure de déterminer ce qui se serait passé de toute façon (si le projet n'existait pas, qu'on appelle poids mort ou contrefactuel) et ce qui, parmi les effets observés, est dû à d'autres interventions dont les personnes accompagnées ont pu bénéficier en parallèle de l'intervention étudiée (simultanément ou de manière décalée dans le temps, qu'on appelle attribution, étant entendu que les fruits de certaines interventions passées peuvent se révéler bien après la fin de celles-ci).

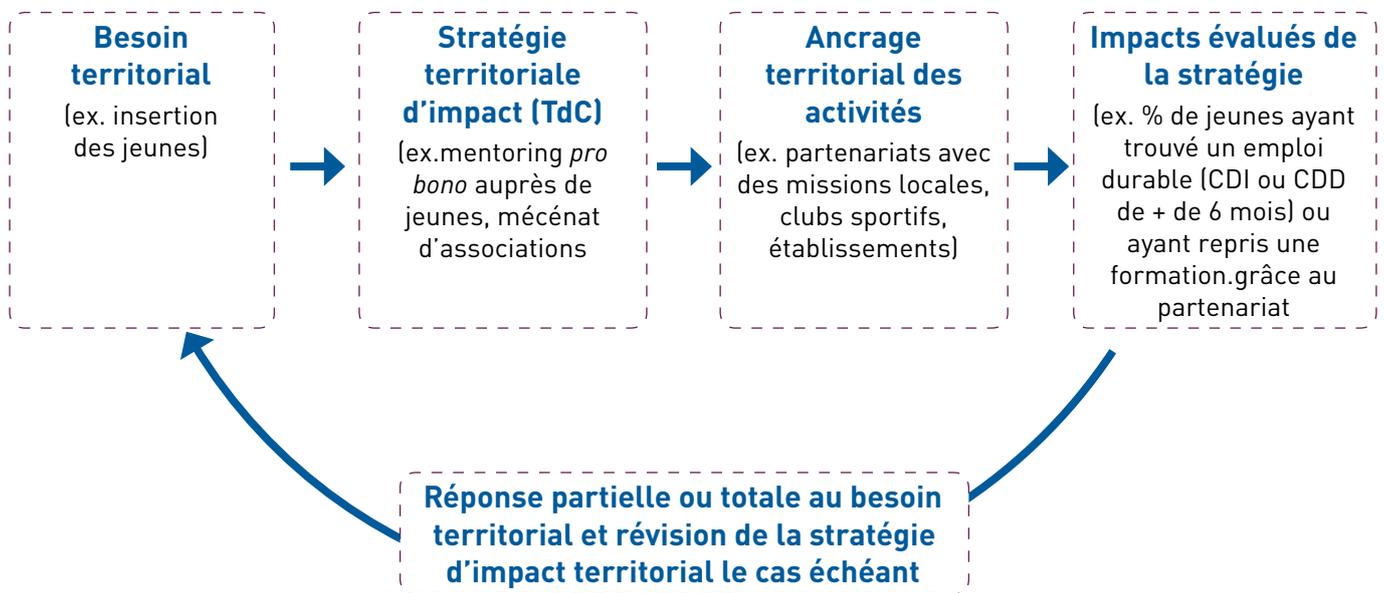
**Les indicateurs d'ancrage territorial se situent au niveau des indicateurs de réalisation, comme l'une des conditions de l'impact social : l'ancrage territorial est en effet de l'ordre de l'activité de la structure et ne constitue pas en tant que tel un changement social ou une réponse à un besoin social mal ou non couvert.** Toutefois l'ancrage territorial peut être considéré comme une des conditions permettant l'impact social des entreprises sur les territoires, et il sera donc intéressant dans la prise en main du référentiel d'observer les résultats fournis par les croisements d'indicateurs d'ancrage territorial et d'impact social.

Figure 22 : Opérationnalisation de la Théorie du Changement



Source : Labo E&MISE de l'ESSEC, 2020

Figure 23 : De l'ancrage territorial à l'impact social



Les enseignements de ce groupe de travail ont mis en évidence l'importance des réalisations territoriales (par ex. le nombre de personnes touchées par les activités des entreprises sur le territoire, le montant de dons attribués aux associations locales, etc.) comme conditions à la génération d'impact social. Ce référentiel de mesure de l'impact social vise donc à donner des clés aux entreprises pour s'assurer que les réalisations sur les territoires à travers un ancrage fort ont eu un impact social positif sur ses habitants.

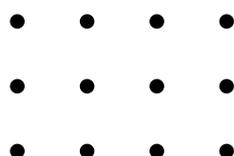
## 2. RÉFÉRENTIEL COMMUN D'INDICATEURS D'IMPACT SOCIAL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le terme "référentiel" est large et peut désigner tout type de document de référence qui sert d'outil au service d'une action ou d'une décision. En matière de mesure d'impact, le terme de référentiel peut désigner au moins trois choses différentes :

**1** | **On parlera de référentiel d'évaluation, référentiel d'impact ou parfois « théorie du changement »** pour désigner la manière dont s'articulent dans le projet ou l'organisation étudiée les besoins des parties prenantes, les activités mises en œuvre et les effets recherchés, soit les changements que le projet est censé provoquer dans la vie des bénéficiaires. Toute organisation se lançant dans une démarche de mesure d'impact commencera ainsi par poser sur le papier ce référentiel d'impact. Un référentiel commun reflétera la manière dont plusieurs acteurs se seront entendus sur une définition commune des besoins des parties prenantes, des activités qui seront les mieux à même d'y répondre et des changements à générer en priorité.

**2** | **On parlera volontiers de référentiel** pour désigner une grille d'indicateurs permettant de documenter, piloter et rendre compte de la production des effets recherchés. Cette grille attribuera classiquement à chaque effet recherché un ou plusieurs indicateurs et une ou plusieurs manières de les alimenter (enquête bénéficiaire, entretien auprès de professionnels, etc.). Ce référentiel sera commun quand la grille d'indicateurs, méthodologique ou sectorielle, sera partagée par une pluralité d'acteurs qui s'attacheront à l'utiliser, afin de rendre plus cohérents, plus lisibles et intelligibles leurs actions individuelles et les effets communément générés par le secteur.

**3** | **On parlera enfin de référentiel de mesure d'impact** pour désigner les grands ensembles de méthodes de mesure d'impact et les idées préconçues que l'on peut avoir sur les bonnes ou meilleures méthodes d'évaluation. À ce titre, nous pensons que le stade ultime de la mesure d'impact consiste en l'approche statistique par randomisation, seule susceptible d'établir de manière robuste un lien de causalité entre les effets observés et l'action étudiée.

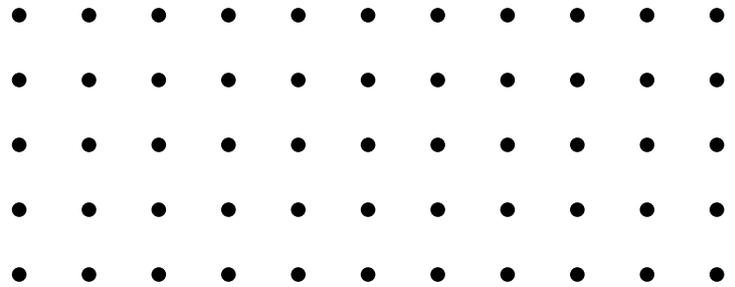


Dans le cadre de nos travaux au sein de l'IMPACT TANK, nous retenons principalement la deuxième définition proposée ci-dessus. Nous nous attachons donc à accompagner les dynamiques sectorielles visant à élaborer des grilles d'indicateurs partagés. Construire collectivement une telle grille permet de s'entendre sur la pluralité des effets recherchés par les porteurs de projet du secteur et sur une manière commune, simple et abordable, de collecter des informations permettant de documenter l'atteinte de ces effets et d'en rendre compte. L'harmonisation des pratiques constitue d'ailleurs l'une des recommandations du rapport de l'Institut IDEAS sur l'évaluation des actions associatives pour lequel l'ESSEC a été audité.

Les référentiels d'indicateurs, tels que le référentiel international IRIS (construit par le Global Impact Investing Network), sont des listes d'indicateurs générés par un groupe d'acteurs ayant mis en commun des indicateurs pertinents pour mesurer un même impact social. Le référentiel d'indicateurs d'impact social de notre groupe de travail a été réalisé suivant cette même logique, c'est-à-dire à partir d'une grille d'indicateurs d'impact social résultant de la mise en commun et des réflexions des entreprises membres du groupe de travail, alimentée par les recherches documentaires et les entretiens qualitatifs menés par l'ESSEC et l'IMPACT TANK.

Les financeurs se montrent particulièrement intéressés par la mise en place de tels référentiels communs de mesure d'impact qui leur permettraient, en uniformisant les pratiques de reporting, de rendre comparables les initiatives déployées dans un même secteur d'activité et, peut-être à terme, de justifier des décisions d'investissement et d'arbitrage entre différents projets financés. Les porteurs de projet, en réaction, se montrent parfois réticents face à l'élaboration de tels référentiels, faisant valoir les dangers de la comparaison de différents projets hors de leurs contextes – contextes naturellement sujets à influencer fortement leur succès ou échec.

Conscients de cette tension intrinsèque à l'exercice, nous défendons à l'IMPACT TANK que les référentiels communs de mesure d'impact, pourvu qu'ils soient co-construits et trouvent un point d'équilibre entre la recherche de standardisation portée par les financeurs et les nécessaires spécificités que défend chaque porteur de projet, participent à la dynamique d'appropriation de l'approche de mesure d'impact social par l'ensemble des acteurs. L'atout majeur que confère un référentiel commun de mesure d'impact tient, selon nous, au fait de rendre plus accessibles les démarches de mesure d'impact. Enfin, au-delà de cette approche de bon gestionnaire, visant à l'amélioration continue des pratiques (en vue de toujours mieux répondre aux besoins des bénéficiaires et usagers), la question des référentiels communs de mesure d'impact ouvre, selon nous, un champ éminemment politique : celui de la définition des moyens les plus adaptés et les plus justes pour contribuer au bien commun. C'est le devenir de tout référentiel commun de mesure d'impact que de participer à la fabrique des politiques publiques.



### 3. ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES : POINT SUR LES RÉFÉRENTIELS EXISTANTS

S'il existe plusieurs travaux de référence concernant l'ancrage territorial des entreprises, la dimension d'impact social en est généralement absente.

Certains acteurs ont néanmoins travaillé sur des référentiels d'indicateurs d'impact social au niveau d'un territoire, dans une démarche macro. Très riches pour l'évaluation d'impact social d'un programme à l'échelle d'un territoire (à un niveau macro), ces indicateurs ne répondent pas au besoin de mesure d'impact social des organisations (à un niveau méso ou micro), mais ont servi d'inspiration pour nos travaux.

Ce groupe de travail permet ainsi de combler l'absence de référentiel micro (au niveau des organisations) à l'intersection entre leur ancrage territorial et leurs actions pour l'intérêt général.

#### Recensement des référentiels étudiés dans le cadre de nos travaux

##### 1 IBEST (Indicateurs d'un Bien-Être Sostenable et Territorialisé)

Un groupe d'universitaires grenoblois (Valérie Fargeon, Pierre Le Quéau, Anne Le Roy, Claudine Offredi et Fiona Ottaviani) et de professionnels des politiques publiques a expérimenté, sur trois années (2011-2014), une démarche de construction locale d'indicateurs alternatifs visant à proposer aux acteurs de la métropole grenobloise de nouveaux indicateurs, alternatifs à ceux classiquement utilisés, permettant de saisir différentes formes de bien-être. Le bien-être soutenable territorialisé est défini, dans une approche capacitaire, comme le rapport entre les aspirations et les moyens (financiers, socio-culturels, etc.) des personnes (axe individuel) et les capacités d'action et contraintes externes (axe territorial), la collectivité pouvant agir sur les deux axes.

Voici les indicateurs proposés à l'issue de l'expérimentation IBEST :

	Indicateurs	Renseignement ou approximation possible ou souhaitable
<b>Travail-emploi</b>	Taux de satisfaction à l'égard de son travail	Non
	Pourcentage de personnes ressentant un sentiment d'injustice salariale	Non
	Indice de Gini	Oui
<b>Affirmation de soi et engagement</b>	Part des personnes ayant le sentiment d'avoir le contrôle de leur vie	Non
	Pourcentage des personnes ayant confiance en autrui	Non
	Pourcentage des personnes ayant confiance dans le système éducatif	Non
	Part des personnes impliquées dans une association participation à des mobilisations collectives	Non
	Pourcentage de personnes participant à des événements culturels	Offre du territoire en termes d'événements culturels ou amendement du questionnaire
	Éducation tout au long de la vie	À discuter - amendement du questionnaire

<b>Démocratie et vivre ensemble</b>	Pourcentage de personnes ayant confiance dans les institutions	Non
	Part des personnes ayant une possibilité de recours social	Non
	Taux d'entraide	Non
	Indicateurs relatifs au frein à la participation	À discuter - amendement du questionnaire
<b>Environnement naturel</b>	Taux de logement bien isolé dans l'agglomération	Non
	Taux de personnes triant toujours leurs déchets	Oui
	Part des transports doux dans le déplacement domicile-travail au lieu de résidence en %	Oui
	Part des espaces artificialisés dans le territoire (en%)	Oui
	Pourcentage de test positif concernant la qualité bactériologique de l'eau de consommation courante	Viabilité sur le long terme des ressources en eau
	Indice de la qualité de l'air	Oui
	Pourcentage de personnes trouvant leur quartier sale ou pollué	Non
<b>Santé</b>	Indicateur sur la biodiversité	À discuter - Données administratives
	Taux de personnes ayant une santé juste ou mauvaise non suivies médicalement	Non
<b>Accès et recours aux services publics</b>	Part des personnes stressées	Non
	Taux de personnes déclarant ayant un bon accès physique aux commodités	Offre du territoire en matière de commodités
<b>Le temps et le rythme de vie</b>	Taux de personnes à faibles revenus (seuil de pauvreté) ne bénéficiant pas d'aides sociales	Non
	Pourcentage de personnes mettant moins d'une demi-heure pour se rendre à leur travail	Oui
<b>L'accès durable aux biens de subsistance</b>	Part des personnes en situation d'équilibre de leurs temps d'activités	Non
	Pourcentage de personnes déclarant se restreindre sur l'alimentation	Non
	Part des logements suroccupés	Oui
	Pourcentage de personnes déclarant se restreindre sur les soins médicaux	Non
	Pourcentage des personnes au dessus du seuil de pauvreté	Oui
	Taux d'adéquation entre l'offre et la demande d'hébergement	Oui

Données administratives

Données d'enquête

Non renseignées

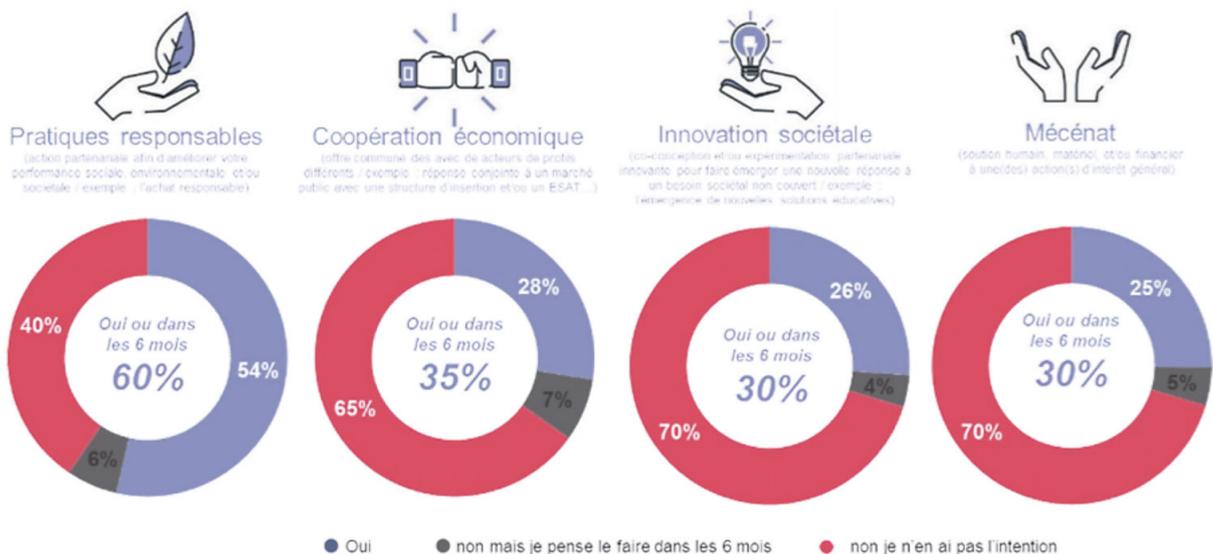
## ② Référentiel d'évaluation partenariale, Le RAMEAU

Le RAMEAU a publié en 2023 le *Référentiel d'évaluation partenariale*. Cette recherche propose une évaluation de l'impact partenarial du 'faire alliance' à travers l'ODD 17, issu de ses travaux d'expérimentations. Cette évaluation n'a pas pour vocation de faire un simple bilan d'une relation, mais bien d'identifier ce qu'elle a produit à la fois pour chacun des partenaires, ainsi que pour le(s) territoire(s) d'implantation et les bénéficiaires visés par l'action commune.

Le rapport détaille deux grands types de logiques adoptées par les organisations et une zone liminale de co-construction entre ces logiques :



### Les modes de partenariat pratiqués par les entreprises

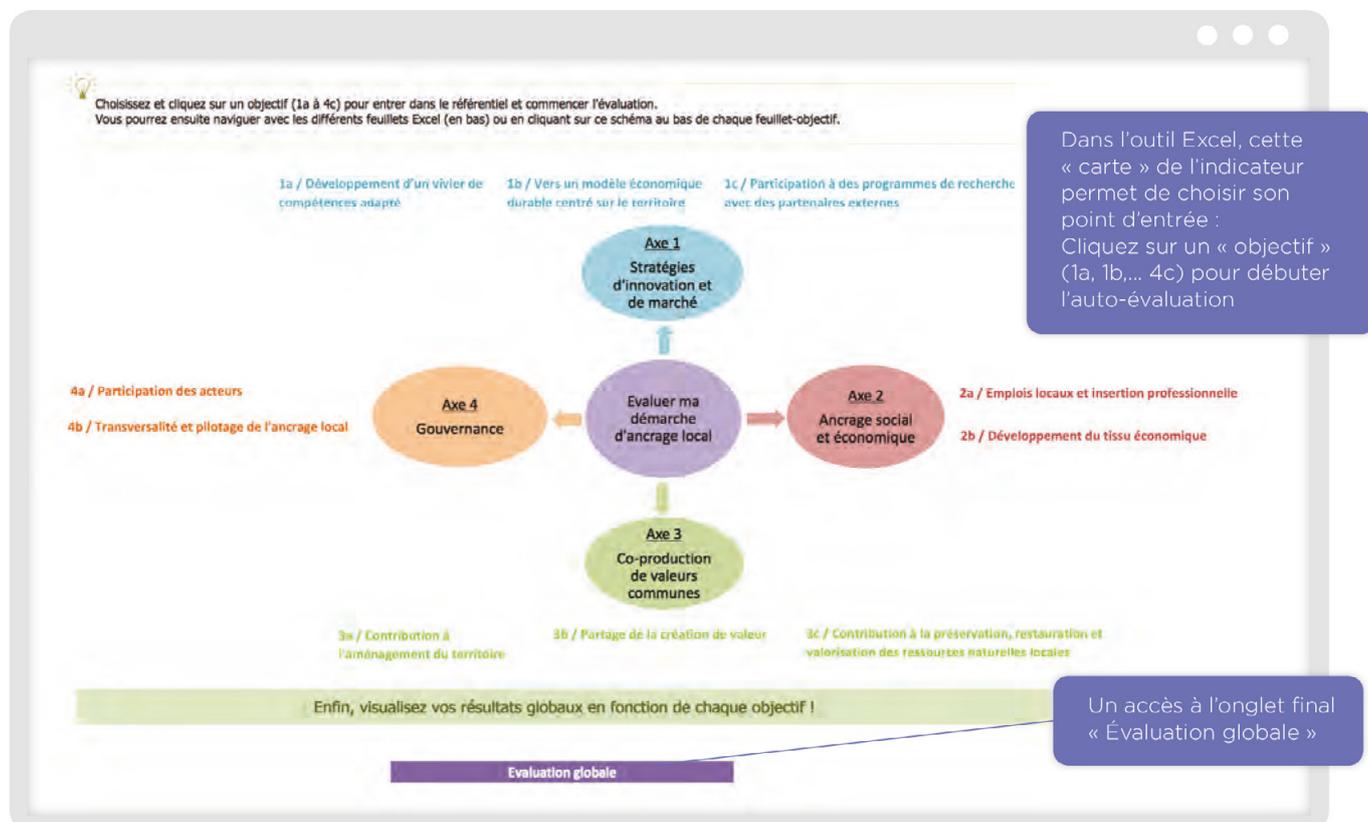


Source : Rapport Entreprises de l'Observatoire des partenariats (juillet 2021)

### 3 Indicateur d'interdépendance des Entreprises à leur Territoire d'Implantation (IIET), ORÉE

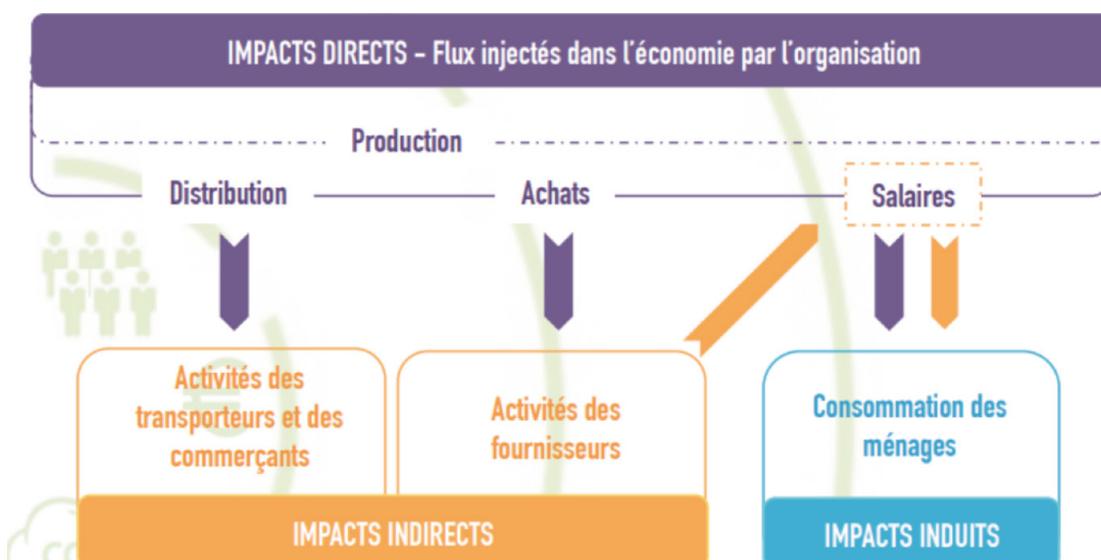
En septembre 2017, ORÉE publie le guide *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance*. Celui-ci retrace les échanges issus du groupe de travail Ancrage Local et les étapes de la co-construction de l'outil IIET avec des entreprises et structures membres.

Quatre axes ont été définis en utilisant les résultats des études basées sur les témoignages d'entreprises, menées en 2014 et 2015, ainsi que sur les retours terrain des membres du groupe de travail.



### 4 Outil ImpacTer, VertigoLab

Cet outil propose d'évaluer les impacts socio-économiques (valeur ajoutée, emplois créés, revenus des ménages) et environnementaux d'une structure (émissions de GES, génération de déchets) à partir de ses flux économiques, en se basant sur un modèle des tables *input output* développé par W. Leontief<sup>221</sup>.



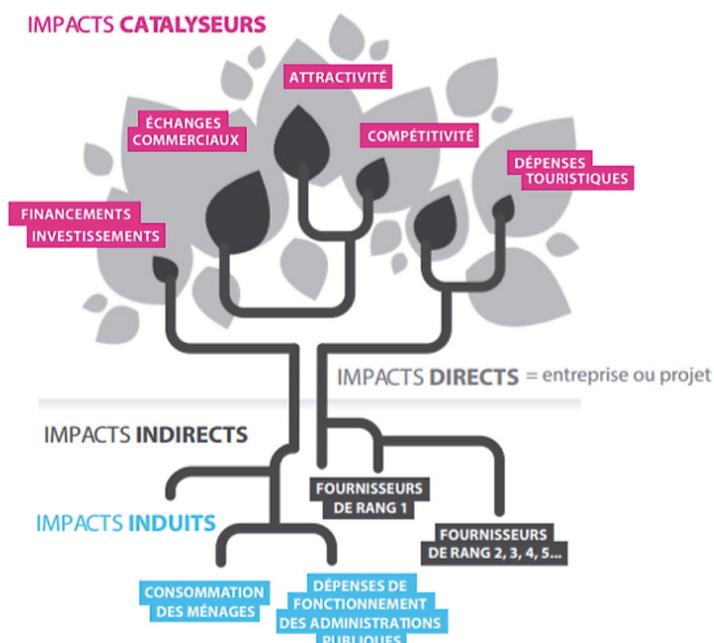
221. [https://www.researchgate.net/publication/261175197\\_Input-Output\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/261175197_Input-Output_Models)

## 5 Outil Local Footprint®, UTOPIES

Cet outil se base également sur une quantification d'impacts socio-économiques, pouvant être complétés par des indicateurs d'impact social. L'impact sur les territoires est vu au prisme des flux de dépenses (achats, rémunérations, impôts, investissements...).

Les indicateurs présentés sont les suivants :

### // DÉMONTRER VOTRE ANCRAGE LOCAL PAR UNE ANALYSE DÉTAILLÉE DE VOS IMPACTS



Vous impactez les territoires **par ce que vous êtes ou faites**, en permettant à des entreprises locales d'avoir accès à un marché, en favorisant leur compétitivité et leur développement.

Vous impactez les territoires **par vos flux de dépenses** (achats, rémunérations, impôts, investissements,...).

Les indicateurs standards d'une empreinte, détaillés par types d'impacts et territoires :



Les analyses spécifiques de vos impacts sur l'ensemble de la chaîne de fournisseurs :



## 6 Impact des Tiers-Lieux, Existe et Familles Rurales

Impacts des tiers-lieux est un guide à destination des tiers-lieux en milieu rural qui réfléchissent à la mise en place d'une démarche d'auto-évaluation pour mieux comprendre, mesurer et valoriser leurs impacts.

Le référentiel d'indicateurs est composé de 5 familles d'impacts :

- > **Dynamisme économique** : Attractivité, incubation d'entreprises, télétravail, collaboration entre acteurs économiques, appui à l'innovation, création d'emplois.
- > **Dynamisme social** : Contribution au lien social, à une offre d'activités et de services complète et adaptée, coordination des acteurs et de l'offre d'activités et de services, lisibilité, accessibilité.
- > **Dynamisme citoyen** : Gouvernance partagée, accompagnement d'initiatives, logiques d'apprentissage par les pairs.
- > **Dynamisme culturel** : Programmation enrichie, rayonnement territorial, participation des habitants à la vie culturelle.
- > **Transition écologique** : Réduction des déplacements, circuits courts, appui à l'innovation, événements dédiés.

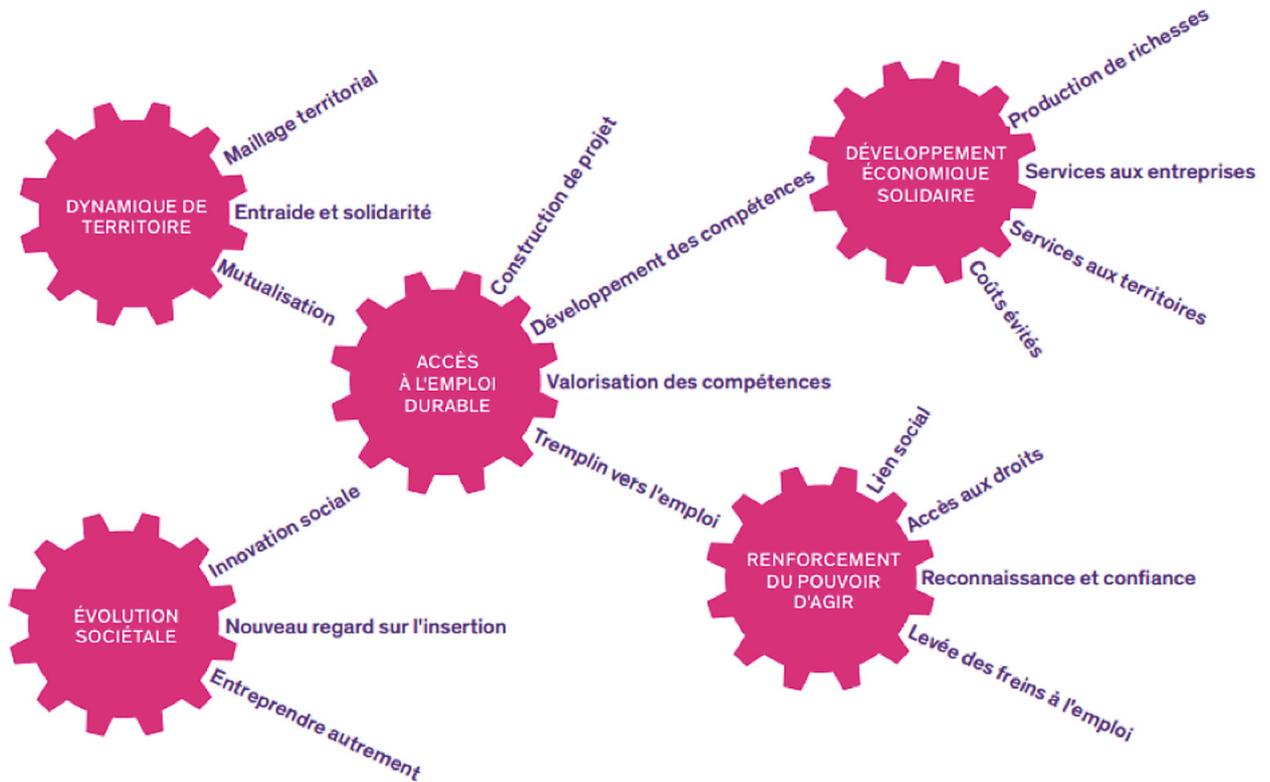
Ci-dessous quelques exemples d'indicateurs pour chaque dimension :

<b>Dynamisme économique</b>	Nombre d'emplois directs créés au sein du tiers-lieu et caractéristiques (nombre d'ETP, types de contrat...)	Part des structures impliquées dans le tiers-lieu déclarant qu'il leur a permis d'initier de nouvelles collaborations
<b>Dynamisme social</b>	Part des usagers déclarant que le tiers-lieu a fait évoluer leur participation à des activités collectives	Nombre d'activités collectives proposées au sein du tiers-lieu et évolution dans le temps (chiffres annuels)
<b>Dynamisme citoyen</b>	Part des usagers déclarant que le tiers-lieu a fait évoluer leur engagement dans la vie locale (engagement associatif, participation à la démocratie locale...)	Part des usagers déclarant avoir gagné en compétences grâce à leur participation à des activités du tiers-lieu
<b>Dynamisme culturel</b>	Nombre d'actions ou d'évènements culturels territoriaux auxquels participe le tiers-lieu sur son territoire (participation simple, appui logistique, soutien financier, aide à la communication...)	Part des usagers déclarant que le tiers-lieu a fait évoluer leurs pratiques culturelles
<b>Transition écologique</b>	Part des usagers déclarant avoir réduit leurs déplacements grâce aux services proposés par le tiers-lieu (activités collectives, services et vente de produits de proximité...)	Part des usagers (individuels + organisations) qui déclarent que le tiers-lieu contribue à les sensibiliser à la transition écologique

## 7 Évaluer l'utilité sociale de neuf SIAE en Poitou-Charentes, IRIS/Avise

En 2015, IRIS Poitou-Charentes a souhaité valoriser l'accompagnement des parcours des salariés en insertion sur son territoire régional. Par la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation d'utilité sociale territoriale, neuf Structures d'Insertion par l'Activité Economique accompagnées par le Dispositif Local d'Accompagnement, ont mesuré leurs impacts sur le territoire, au-delà des simples indicateurs de retour à l'emploi.

Les travaux ont abouti à un référentiel constitué de 5 grands axes :



## 4. CONSEILS PRATIQUES POUR ENTAMER UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Bien que les entreprises possèdent un grand nombre de données en relation avec les territoires où elles sont implantées, elles collectent rarement des données d'impact, étape indispensable à la création d'impact territorial. Les conseils ci-dessous sont extraits des différents travaux de l'IMPACT TANK (rapports de solutions, notes d'analyse...), ainsi que de la seconde édition du *Petit Précis de l'évaluation de l'impact social* (ESSEC, Avise, MIF) ; ils donnent des pistes pour débiter une démarche rigoureuse et ancrée dans des approches académiques.

### A) Cinq questions à se poser avant de commencer

À travers cette démarche collective de définition d'un référentiel commun, l'IMPACT TANK entend contribuer à l'appropriation de la mesure d'impact social par les acteurs des territoires.

Tout acteur peut dès à présent se nourrir de ce référentiel :

- > En sélectionnant parmi les effets référencés ceux qui lui semblent correspondre le mieux à son action,
- > En s'inspirant des indicateurs proposés ou en les réutilisant tels quels,
- > En tenant compte des recommandations et préconisations quant aux types de données à collecter et aux modalités de collecte à privilégier pour alimenter les indicateurs sélectionnés,
- > En s'inspirant des questions proposées ou en les réutilisant telles quelles en cas de collecte de données par enquête via questionnaires.

S'appuyer sur ce référentiel commun permet donc de poser les premiers jalons d'une démarche de mesure d'impact social.

Le succès de toute initiative de mesure d'impact dépendra aussi du niveau de préparation de l'organisation. Dès la conception du projet, il convient d'avoir le réflexe de clarifier les cibles à atteindre et d'explicitier les principaux changements que l'on souhaite voir advenir à travers la mise en œuvre de l'action. Il faut faire en sorte que la mesure d'impact irrigue l'ensemble de la vie du projet et donne lieu pour cela à des activités et des échanges au fil de l'eau. Cela suppose de bien cadrer la démarche, de définir les objectifs et les besoins (techniques et financiers), de déterminer un cadre (groupe de travail, marché avec un prestataire externe...) et de planifier les grandes étapes (calendrier global et détaillé).

Avant de se lancer, nous proposons de répondre à 5 questions clés.

**Les deux premières questions couvrent le «pourquoi» et se décomposent ainsi :**

- > **Le destinataire** : Qui commandite l'étude ? À qui serviront les résultats ?
- > **Le but** : À quoi serviront les résultats ? À quelles fins l'étude est-elle demandée ?

Un cas fréquent correspond à la situation où la démarche de mesure d'impact social est initiée à la demande de bailleurs de fonds dans une perspective de redevabilité. Un autre cas se présente toutefois de plus en plus, correspondant à la situation où l'objectif de la mesure d'impact social est d'entériner la «preuve du concept» du projet étudié et appuyer son essaimage ou changement d'échelle.

D'autres situations peuvent également se présenter :

- > Certaines structures initieront une démarche de ce type pour étudier et décrypter le fonctionnement de leur modèle et poser les bases d'un dispositif pérenne de suivi-évaluation de leur impact.
- > D'autres structures souhaiteront apporter un nouveau souffle à leur stratégie et réinterroger leur manière de faire.
- > Certaines études s'adresseront plus spécifiquement à la communauté scientifique (contribuer à la recherche et à la connaissance sur les questions d'impact des entreprises dans les territoires) ou aux pouvoirs publics (dans une dynamique de plaidoyer).
- > Enfin, d'autres auront pour premier objectif de valoriser les équipes mobilisées dans le projet, les fidéliser et renforcer l'attractivité de leur métier.

Définir le destinataire et le but de la démarche est essentiel pour en calibrer finement le niveau d'exigence et d'indépendance. Trancher ces questions aura des implications fortes sur la quantité et la qualité des données à collecter, la profondeur et les modalités opérationnelles de la démarche.

Après avoir répondu au «pourquoi», se pose la question du «comment» qui se décline en 3 questions :

- > **L'échéance** : Pour quand vous faut-il des résultats ?
- > **L'objet de la mesure d'impact social** : Quels aspects des effets du projet passer à la loupe ?
- > **Les moyens** : Quelles ressources humaines et financières sont mobilisables ?

L'échéance, l'objet de l'étude et les moyens alloués permettront de cerner les attentes en termes de méthodologie (étude quantitative, qualitative, hybride, analyse avec monétisation, étude de causalité), de collecte de données (périmètre, taille de l'échantillon, nature des données) et de présentation des résultats (rapport plus ou moins détaillé, tableau de bord, table d'indicateurs).

Une démarche de mesure d'impact social peut en effet embrasser tout ou partie des objets suivants :

- > Mettre en lumière les effets générés par l'activité (efficacité),
- > Justifier de la bonne utilisation des ressources au regard des effets générés (efficience),
- > Valider la pertinence de l'action au regard des besoins (pertinence),
- > Établir rigoureusement les liens de causalité entre l'action et les effets générés (impact net).

S'attacher à documenter tel objet plutôt que tel autre conditionnera directement le type de données à collecter et les méthodes sur lesquelles s'appuyer, et aura une influence sur les moyens à mobiliser (compétences, ressources humaines, temps, budget). La question se posera aussi de prioriser certains effets du projet ou les effets du projet sur certaines parties prenantes - attendu qu'il n'est pas possible de tout évaluer.

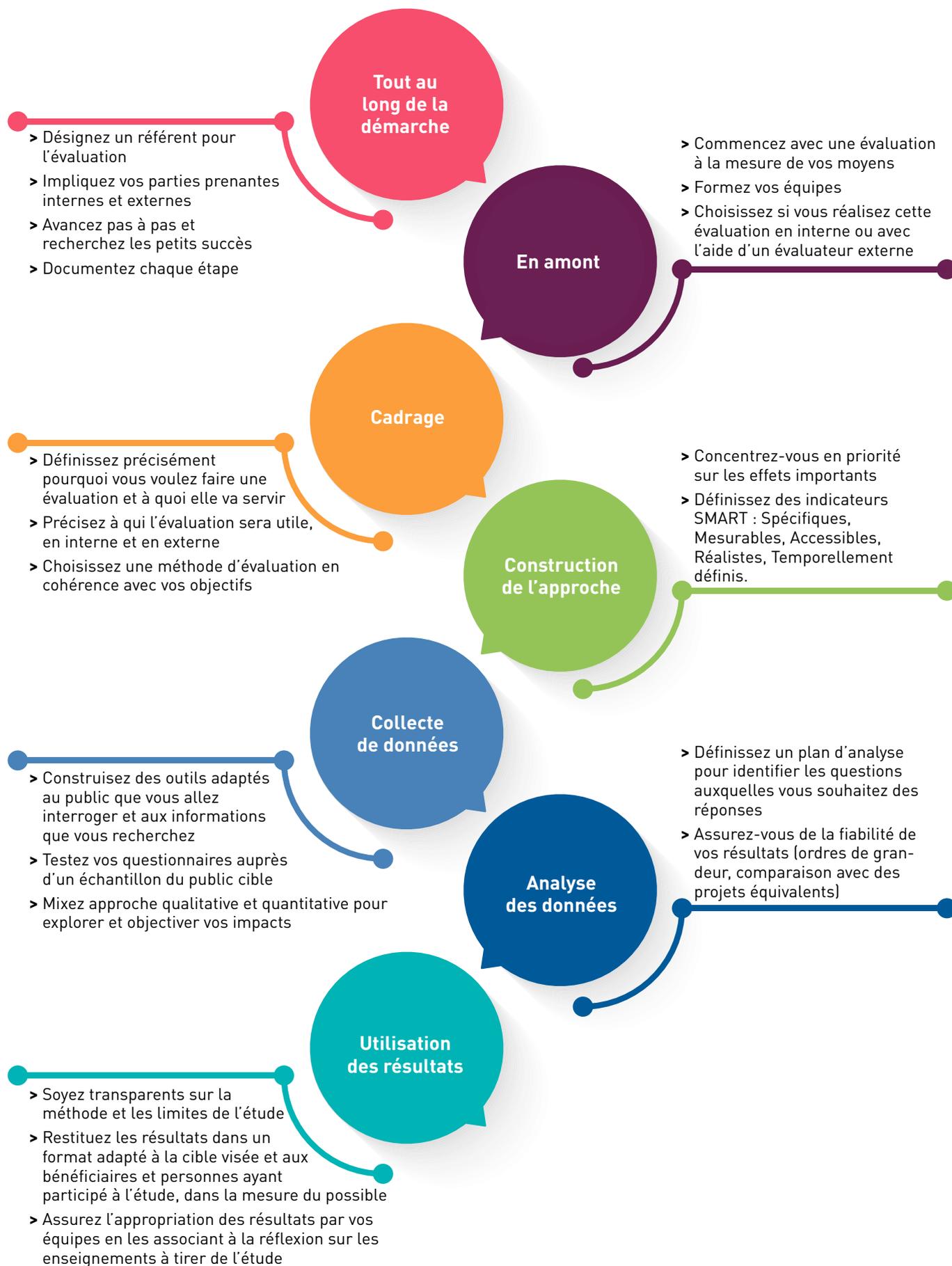
Vous êtes prêts si vous pouvez apporter des réponses cohérentes à ces 5 questions : destinataire, but, échéance, objet et moyens. Que vous déployiez l'approche en interne ou avec un appui externe, ces réponses constitueront les termes de référence de votre démarche, autrement dit la feuille de route de la personne (ou du collectif de personnes) à qui vous confierez la démarche en interne ou bien le cahier des charges de l'étude en cas d'externalisation. La démarche évaluative peut en effet être menée en interne par pragmatisme, ou pour piloter son action, ou en externe par un organisme indépendant afin de donner plus de légitimité à la communication des résultats ou pour bénéficier de méthodes plus scientifiques.

## B) Les étapes de l'évaluation

L'évaluation d'impact social se déroule la plupart du temps en 5 étapes : cadrer, concevoir, collecter, analyser et utiliser les résultats.

Bien que chronologiques, celles-ci peuvent en partie se chevaucher dans le temps. En effet, des résultats intermédiaires peuvent être utilisés alors que l'évaluation continue, ou bien faire l'objet d'itérations (une première collecte de données peut amener à modifier les cadres de l'évaluation pour une deuxième collecte avant analyse ou utilisation des résultats) :





## C) Les bonnes pratiques pour engager une démarche

### 1 Établir une stratégie d'impact en réponse à un besoin sociétal précis

Pour une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise conventionnelle, d'une association, d'une entreprise sociale ou d'une collectivité, parler d'impact suppose comme préalable nécessaire d'identifier un ou plusieurs besoins sociétaux auxquels elle souhaite répondre, en lien avec le cœur de son activité. C'est la question de l'intentionnalité, qui constitue un des principaux points de différenciation entre l'impact et l'externalité au sens large.

Les ODD constituent un cadre largement mobilisé par les organisations, d'abord car ce cadre a le mérite d'être mondialement partagé, mais aussi car de nombreuses ressources sont disponibles autour de ce référentiel. Les 17 ODD sont déclinés en cibles (ou sous-objectifs) qui permettent d'affiner la définition du besoin sociétal tout en le rattachant à un enjeu plus large. Avec ou sans référence aux ODD, il est fortement recommandé de confronter son intuition à la réalité des besoins concrets des territoires et des publics touchés par l'action. Il s'agit alors de s'informer avec des données plus précises et auprès d'acteurs de terrain, comme des collectivités territoriales, mais aussi des représentants de la société civile.

Pour connaître l'impact potentiel d'une organisation sur ses parties prenantes, c'est-à-dire les publics qui expérimentent les changements dus à l'activité (directs ou indirects, attendus ou inattendus), il est aussi recommandé de les interroger directement, afin de déterminer ce qui compte le plus pour eux.

Avant de parler de stratégie d'impact, il est essentiel de s'appuyer sur la stratégie globale de l'organisation : quels sont ses objectifs stratégiques à moyen terme ? En intégrant la stratégie d'impact dans la stratégie globale, elle sera ainsi structurante pour l'ensemble de l'organisation. Par exemple, l'impact sociétal d'une entreprise peut être généré par ses produits ou services, mais il est judicieux de considérer l'intégralité de la chaîne de valeur en se posant la question, à chaque niveau (de l'utilisation des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits), de la manière dont on peut augmenter l'impact positif et/ou diminuer l'impact négatif.

Un travail de priorisation est ensuite nécessaire, pour mettre en place une stratégie d'impact à la fois ambitieuse et réaliste. Il est recommandé de mener ce travail de priorisation avec les parties prenantes de l'organisation. Des arbitrages seront nécessairement faits, l'important est d'être clair sur les raisons qui ont amené l'organisation à faire ces choix. La fixation d'objectifs permet de guider l'action, et il faudrait idéalement avoir à disposition des indicateurs en fonction des effets recherchés, ainsi que des données de comparaison, des seuils ou standards reconnus, au niveau international ou localement.

### 2 Identifier le périmètre de son territoire

Les territoires sur lesquels s'engage une entreprise peuvent être multiples et il est primordial d'identifier le périmètre sur lequel porte l'évaluation d'impact au début de la démarche.

ORÉE propose dans son guide *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance* une liste de questions à se poser afin de déterminer son territoire d'analyse. On se place ici à l'échelle de l'entité opérationnelle portant l'activité étudiée (filiale, fondation...) : sur quel territoire votre entreprise se situe et co-agit avec ses parties prenantes pour créer de la valeur ajoutée ?

- > Territoire dans lequel sont implantées vos unités opérationnelles (focus production bien et service, focus opérationnel).
- > Territoire dans lequel habitent vos employés (focus emplois / main d'œuvre).

- > Territoire dans lequel vous vendez vos produits (focus clients).
- > Territoire dans lequel vous achetez vos matières premières (focus approvisionnement).
- > Territoire dans lequel vous développez un vivier de compétences adapté (focus vivier de compétences).
- > Territoire dans lequel vous développez des symbioses industrielles et territoriales (focus écologie industrielle et territoriale).
- > Territoire dans lequel vous contribuez à des projets d'aménagement (focus aménagement du territoire).
- > Territoire dans lequel vous contribuez à des projets de préservation / restauration des ressources naturelles locales.
- > Autre territoire, en fonction d'une découpe propre à l'organisation de votre entreprise.

Figure 24 : Fiche d'identité du territoire proposée par ORÉE

Une fois votre territoire défini, complétez cette courte fiche d'identité	
Nom du territoire défini en amont de l'évaluation : c'est en fonction de ce territoire que vous répondrez à l'ensemble des items de l'auto-évaluation	
Date de démarrage de la démarche d'ancrage local	
Coordinateur / Animateur de la démarche d'ancrage local	
Spécificités du territoire (en 3-4 lignes) : urbain/péri-urbain/rural, taille moyenne des entreprises, présence d'une industrie ou d'une filière fortement représentée...	
Parties prenantes sollicitées lors de l'auto-évaluation	

### 3 Formaliser sa théorie du changement

S'engager dans une démarche d'impact revient à s'intéresser aux effets, aux changements produits par son action sur les parties prenantes, tout en étant attentif aux effets inattendus, notamment négatifs.

Formaliser une théorie du changement, ou une chaîne de valeur de l'impact, permet de cadrer sa démarche et de s'assurer que celle-ci est bien intégrée aux activités de l'organisation. Cet outil constitue un cadre de référence en France comme à l'international et il est particulièrement utile pour le pilotage de l'impact et son évaluation. Concrètement, il s'agit, pour chaque impact visé, de relier les ressources mises à disposition par l'organisation avec les changements attendus (cf. sous-partie 1 « Rappel des définitions, enjeux et principes »).

Une fois les besoins identifiés et les objectifs fixés, on distingue ainsi les ressources ou moyens mis à disposition, les activités de l'organisation, ses réalisations (*outputs*), ses effets (*outcomes*) et son impact. L'exemple ci-dessous peut servir d'inspiration.

Figure 25 : Exemple fictif de théorie du changement

Quoi ? (type d'impact recherché, basé sur un besoin social identifié = vision cible)	Qui ? (partie prenante qui bénéficiera du changement)	Thèse d'impact (« si on fait x, on s'attend à y »)
ODD 3.2 : « D'ici à 2030, éliminer les décès évitables de nouveau-nés et d'enfants de moins de 5 ans [...] »	Femmes enceintes en Afrique du Sud	« Si nous réalisons des visites prénatales mensuelles à domicile, un soin de qualité en clinique, et deux visites postnatales à domicile nous aurons de meilleurs résultats en termes de mortalité néonatale en comparaison à d'autres établissements ne fournissant pas ces services. »

Ressources	Activités	Réalisations	Résultats	Impact
> Personnels de soin formés > Salles de naissances équipées > Médicaments et instruments de chirurgie	> Visites prénatales mensuelles à domicile, > Soins de qualité en clinique, > 2 visites postnatales à domicile	> Nombre de patientes accompagnées, > Nombre de visites prénatales et postnatales effectuées, > Nombre de naissances	Diminution des taux de mortalité néonatale et infantile	Différence entre les taux de mortalité néonatale et infantile observés auprès des patientes de la clinique et ceux observés auprès d'autres femmes n'ayant pas été accompagnées par la clinique

Source : IMPACT TANK

#### 4 Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation

Afin de lutter contre l'*impact washing*, il est essentiel que les organisations qui communiquent sur leur impact s'engagent dans une démarche d'évaluation transparente. Par ailleurs, au-delà de la terminologie et du sens qu'on lui donne, toute démarche évaluative se doit d'être claire sur les arbitrages méthodologiques réalisés : tant sur la temporalité sur laquelle on évalue l'impact (court, moyen, long), que sur les dimensions sur lesquelles on place la focale et celles qu'on laisse de côté (par exemple : environnement ou social, éducation ou santé, etc.), ou bien encore sur les limites des indicateurs suivis (ex : indicateurs plutôt de réalisations que d'impact, hypothèses de calculs).

Au-delà de la question des changements générés par l'action, il est également intéressant de se pencher sur la manière dont les pratiques engagées par l'organisation viennent transformer son modèle et peuvent entraîner avec elles un effet plus systémique dans son secteur ou sa filière.

Pour évaluer et mesurer son impact, plusieurs méthodes sont possibles selon l'ambition qu'on se fixe au départ. Les choix méthodologiques dépendront des objectifs évaluatifs et des moyens disponibles (cf. les cinq questions à se poser avant de se lancer). Le niveau de rigueur doit notamment aller de pair avec le degré d'importance de la prise de décision qui en dépend. Par ailleurs, la complexité de la théorie du changement est un élément important à prendre en considération : plus le lien est subtil et indirect entre les actions effectuées et les impacts attendus, plus l'évaluation devra reposer sur un faisceau d'indicateurs et des nuances dans l'interprétation des résultats, ainsi que sur des matériaux qualitatifs (ex : entretiens, observations, témoignages).

La question majeure qui se pose ensuite est celle des données. Il ne s'agit pas d'être exhaustif sur le choix des données à collecter, mais d'identifier les données les plus pertinentes pour mesurer chacun des impacts identifiés et, plus particulièrement, celles qui pourront alimenter le processus de prise de décision dans l'organisation, que ce soit au niveau stratégique ou au niveau des activités.

Il y a quatre principaux aspects à prendre en compte pour les données : qualité (précision, complétude), crédibilité (confiance accordée à la donnée par ceux qui prennent les décisions), ponctualité (adéquation de la temporalité de la donnée avec celle de la prise de décision), conséquences (adéquation de la rigueur de la donnée avec les conséquences si elle est erronée).

Les données traditionnellement collectées dans une démarche de mesure d'impact sont les suivantes :

- > **Données de contexte** : souvent issues de seconde main, elles documentent le besoin social. Elles permettent de mieux définir l'impact visé par le projet en fonction des enjeux identifiés comme centraux pour le public cible.
- > **Données de *baseline*** : elles visent à décrire la situation initiale du public cible, à travers une « photographie » de départ qui servira de point de référence pour le suivi de l'action.
- > **Données de suivi** : elles portent sur la situation des bénéficiaires juste après l'action, puis dans le temps. En les comparant aux données de *baseline*, des informations sur l'impact de l'action peuvent se déduire des écarts observés.
- > **Données de comparaison** : elles permettent de reconstituer ce qu'aurait pu être la situation des bénéficiaires sans l'action de l'organisation, à partir d'un groupe témoin. Elles visent une analyse de causalité sur l'impact. Leur traitement nécessite des compétences économétriques.

Il peut être pertinent de se référer aux travaux de l'IMP, qui a classé les types de données en fonction des cinq dimensions d'impact (cf. tableau *infra*).

Figure 26 : Les quinze catégories de données selon les dimensions de l'impact de l'IMP

Dimension	Catégorie de donnée	Définition
QUOI	<b>Nature du résultat (outcomes) dans la période</b>	Le type de changement expérimenté par la partie prenante dans sa relation avec l'organisation. Le résultat peut être positif ou négatif, intentionnel ou non intentionnel.
	<b>Seuil de référence</b>	Le niveau de résultat que la partie prenante considère comme un résultat positif. Tout ce qui est inférieur à ce niveau est considéré comme un résultat négatif. Le seuil de résultat peut être une norme convenue au niveau national ou international.
	<b>Importance du résultat pour la partie prenante</b>	Le point de vue de la partie prenante sur l'importance du résultat qu'elle expérimente. Dans la mesure du possible, ce sont les personnes qui font l'expérience du résultat qui fournissent ces données, bien que des recherches menées par des tiers puissent également être envisagées. Pour l'environnement, la recherche scientifique fournit ce point de vue.
	<b>Objectif ODD ou autre objectif mondial</b>	La cible en termes d'objectifs de développement durable ou un autre objectif mondial auquel le résultat se rapporte. Un résultat peut se rapporter à plus d'un objectif.
QUI	<b>Partie prenante</b>	Le type de partie prenante qui fait l'expérience du résultat.
	<b>Zone géographique</b>	Le lieu géographique où la partie prenante fait l'expérience du résultat social et/ou environnemental.
	<b>Situation au départ</b>	Le niveau de résultat expérimenté par la partie prenante avant d'être en relation avec l'organisation ou d'être affectée par elle.
	<b>Caractéristiques des parties prenantes</b>	Caractéristiques sociodémographiques et/ou comportementales de la partie prenante et/ou de son écosystème, pour permettre la segmentation.
COMBIEN	<b>Échelle</b>	Le nombre d'individus faisant l'expérience du résultat. Lorsque la planète est la partie prenante, cette catégorie n'est pas pertinente.
	<b>Ampleur du changement</b>	L'amplitude du changement vécu par la partie prenante. Le degré de profondeur est calculé en analysant le changement qui s'est produit entre le "niveau de résultat au départ" (Qui - ii) et la "nature du résultat dans la période" (Quoi - i).
	<b>Durée</b>	La période pendant laquelle la partie prenante fait l'expérience du résultat.
CONTRIBUTION	<b>Ampleur du changement contrefactuel</b>	Le degré estimé de changement qui se serait produit sans l'action de l'organisation. Les performances d'organisations homologues, des références sectorielles ou locales, et/ou les retours des parties prenantes sont des exemples de contrefactuels qui peuvent être utilisés pour estimer le degré de changement qui se serait produit "de toute manière" pour la partie prenante.
	<b>Durée contrefactuelle</b>	La période de temps estimée pendant laquelle le résultat aurait duré de toute façon - sans lien avec l'organisation. Les performances d'organisations homologues, des références sectorielles ou locales, et/ou les retours des parties prenantes sont des exemples de contrefactuels qui peuvent être utilisés pour estimer cette durée.
RISQUE	<b>Type de risque</b>	Le type de risque qui peut compromettre l'effectivité de l'impact attendu pour les personnes et/ou la planète.
	<b>Niveau de risque</b>	Le niveau de risque, évalué en combinant la probabilité que le risque se produise et la gravité des conséquences pour les personnes et/ou la planète si cela se produit.

Source : IMP, Impact Measurement and Management for the SDGs Course (Pnud et Université Duke)

Dans l'approche de l'IMP, les données permettant de mesurer l'impact, donc les changements opérés pour les parties prenantes, se situent essentiellement au niveau du « combien ». Elles sont basées sur les données du « quoi » et du « qui » et potentiellement corrigées en fonction des « contributions ».

**Figure 27 : La typologie des risques liés à la mesure d'impact**

Types de risque	Définition
<b>Risque de preuve</b>	Probabilité qu'il n'existe pas suffisamment de données de bonne qualité pour connaître la réalité de l'impact
<b>Risque externe</b>	Probabilité que des facteurs externes affectent négativement la capacité de l'entreprise à générer un impact
<b>Risque lié à la participation des parties prenantes</b>	Probabilité que les attentes et/ou expériences des parties prenantes ne soient pas suffisamment prises en compte
<b>Risque de diminution</b>	Probabilité que l'impact diminue ou disparaisse dans le temps
<b>Risque d'efficience</b>	Probabilité que l'impact pourrait être atteint avec moins de ressources
<b>Risque d'exécution</b>	Probabilité que les activités ne soient pas menées comme prévu et ne conduisent pas aux résultats escomptés
<b>Risque d'alignement</b>	Probabilité que l'impact ne soit pas suffisamment intégré au modèle économique de l'entreprise
<b>Risque d'endurance</b>	Probabilité que les activités prévues ne soient pas conduites pendant une période suffisamment longue pour générer l'impact
<b>Risque d'impact inattendu</b>	Probabilité qu'un impact significatif (positif ou négatif) intervienne sur les parties prenantes ou l'environnement

Source : IMP, traduction IMPACT TANK



Les « risques » permettent d’anticiper d’éventuels imprévus en leur affectant une probabilité.

Le choix des données permet de constituer son référentiel d’indicateurs pour le pilotage de l’impact. Il est possible d’établir son propre référentiel, en s’inspirant par exemple du référentiel commun proposé dans ce rapport, qui sera adapté sur mesure à l’organisation, ou d’opter pour des référentiels existants, comme ceux que nous avons présentés.

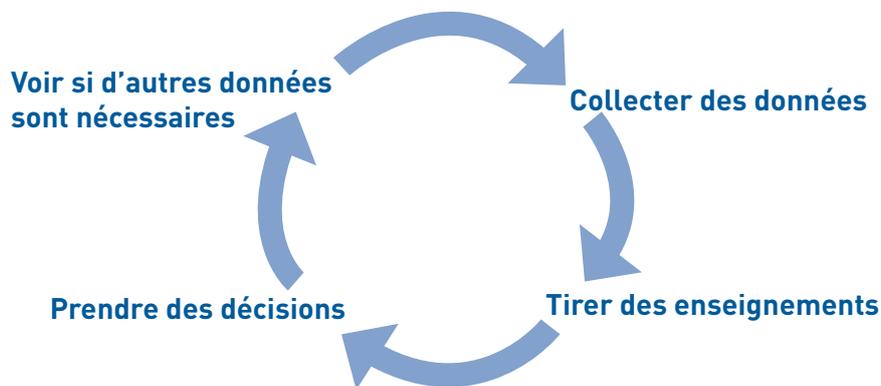
Une fois les données identifiées, il s’agit de choisir la méthode de collecte la plus appropriée (ex : enquêtes par questionnaire, retraitement de données déjà collectées en continu, etc.) permettant de renseigner les indicateurs correspondants. Voici quelques questions utiles à se poser à cette étape : s’agit-il de données existantes ? De données inexistantes mais possibles à collecter grâce à des procédés existants ? De données inexistantes et nécessitant la mise en place de nouveaux procédés de collecte ? À quelle fréquence devra-t-on collecter les données ? Est-ce ponctuel ou en continu ? Comment atteindre les parties prenantes ?

Cette dernière question est particulièrement importante lorsqu’il s’agit d’impact ; en effet, l’information première est la plupart du temps détenue par la partie prenante qui a été « impactée » par l’action, qu’il faut ainsi solliciter pour savoir si sa situation a changé et à quelle ampleur.

De plus, il est souvent pertinent d’interroger les équipes sur leur perception de la capacité de l’organisation à collecter des données, afin de mettre en place un plan de collecte adapté. Ensuite, il s’agit de prévoir des ressources (temps et budget éventuels pour recourir à des prestations externes de collecte) et de répartir les tâches, sans oublier de proposer des formations. Pour une organisation qui débute dans la mise en œuvre d’une démarche d’impact, il peut être judicieux d’intégrer le pilotage de l’impact (collecte de données, analyse, prise de décision...) dans les fiches de postes et les objectifs. Cela permet de s’assurer de l’implication de toutes les parties prenantes (la collecte de données nécessite la coopération de plusieurs services, qui n’ont parfois pas l’habitude de travailler ensemble). Il est généralement nécessaire d’identifier un.e chef.fe de projet qui sera le garant de la coordination de la démarche.

Le calendrier de remontée, de consolidation et d’analyse des données doit aussi être prévu ; les données de suivi récurrentes peuvent ainsi être traitées à des rythmes trimestriels ou annuels en fonction des prises de décision et des communications associées. Ce séquençement n’est pas toujours évident à réaliser, il s’agit plutôt d’un idéal vers lequel tendre.

**Figure 28 : L’amélioration progressive de la collecte de données**



Source : IMPACT TANK, d’après le Mooc « Impact Measurement & Management for the SDGs », Université Duke et Pnud, 2021

## C) Une fois la mesure d'impact réalisée, comment peut-elle devenir un outil de pilotage de l'activité par l'impact ?

### 1 Sur la présentation des résultats

- > Partager largement les résultats de l'étude avec les parties prenantes impliquées,
- > Mettre en perspective les résultats avec le contexte de l'intervention et avec des initiatives similaires.

### 2 Sur les enseignements à en tirer

- > Mettre en valeur les enseignements de l'étude et rapports d'étonnement,
- > Identifier les questions supplémentaires que posent les résultats et les partager avec les parties prenantes pertinentes (décideurs, acteurs terrain, financeurs, partenaires, etc.),
- > Identifier collectivement les axes de travail et les actions concrètes à mettre en œuvre pour tirer profit des enseignements de l'étude et définir un plan d'action (avec des responsables identifiés, des échéances prévisionnelles et des modalités de suivi et d'accompagnement des équipes).

### 3 Sur les questions à se poser pour faire le bilan de l'étude (inspiré du Rapport « ESS et création de valeur » rédigé par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS)

- > Les objectifs fixés au démarrage de l'évaluation ont-ils été atteints ? Sinon, pourquoi ?
- > L'évaluation a-t-elle permis aux parties prenantes de changer leur perception des choses, de mieux comprendre les problématiques sociales ?
- > L'évaluation a-t-elle servi de levier de mobilisation des parties prenantes à l'action ?
- > L'évaluation a-t-elle permis un décloisonnement des parties prenantes intéressées à l'action ?
- > La démarche a-t-elle favorisé l'innovation sociale ?
- > L'évaluation a-t-elle permis d'identifier des nouveaux besoins sociaux, des nouveaux publics, de faire émerger de nouvelles pratiques ?
- > L'évaluation contribue-t-elle à la préparation de l'essaimage d'une innovation sociale par la validation du concept, la compréhension du mécanisme de création de valeur, la modélisation ?
- > L'évaluation a-t-elle permis d'améliorer l'offre de service ?

### 4 Sur la mise en place d'une démarche de suivi de l'impact

- > Identifier et former des référents en charge du suivi de l'impact social au sein de son organisation,
- > Identifier les quelques indicateurs clés pour suivre l'impact de l'intervention à long terme,
- > Définir des processus de collecte régulière de données en les calant sur les processus existants de l'organisation afin d'en assurer une remontée efficace et non contraignante, intégrée à ses pratiques,
- > Concevoir ou adapter un outil de reporting et de consolidation des données, afin d'avoir une vision tableau de bord et observer dans le temps long les impacts de son action.

## 5. QUELS INDICATEURS POUR ÉVALUER L'IMPACT SOCIAL DE L'ENGAGEMENT D'UNE ENTREPRISE SUR UN TERRITOIRE ?

Ce référentiel est le fruit d'un travail collectif mené à la fois en co-construction avec les membres du groupe de travail, des acteurs académiques, des organisations professionnelles et des réseaux, ainsi qu'en explorant plusieurs revues de littérature.

Les 86 initiatives recensées dans le cadre de ce groupe de travail nous ont d'abord permis d'identifier les grandes catégories d'activités et d'impacts sociaux liés à l'engagement des entreprises dans les territoires. Notre théorie du changement a ensuite été revue et complétée par les 32 partenaires du groupe de travail sur la base de leurs propres expériences, pour aboutir aux 11 catégories d'impacts présentées ci-dessous. Ces catégories sont elles-mêmes déclinées en résultats et impacts collectifs et individuels. La construction des indicateurs proposés a également fait l'objet d'un travail en chambre en s'appuyant autant que possible sur les travaux préexistants.

Les indicateurs écrits en bleu sont à la fois des indicateurs d'impact et d'ancrage territorial.

### A) Impacts individuels

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Cohésion sociale	Réduction de l'isolement social	Évolution de la fréquence des interactions sociales et familiales	Enquête par questionnaire	À quelle fréquence voyez-vous des membres de votre famille qui ne vivent pas avec vous, vos amis, vos voisins*, collègues de travail** et membres d'une association ou d'un groupe ? * La question concerne les échanges avec les voisins qui vont au-delà de la pure politesse comme le fait de se dire « bonjour » ** Il s'agit des échanges en dehors du travail	Fondation de France
	Réduction du sentiment de solitude	Évolution du sentiment de solitude	Enquête par questionnaire	Vous arrive-t-il de vous sentir seul ? <input type="checkbox"/> Tous les jours ou presque <input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> De temps en temps <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Je ne sais pas	Fondation de France
	Hausse du sentiment d'appartenance au territoire	Évolution de la capacité à se projeter à moyen/long terme sur le territoire grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Le dispositif contribue au fait que je le projette sur le territoire à moyen/long terme <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration des relations sociales de proximité	Qualité de la relation avec ses voisins	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : J'ai des relations de bonne qualité avec mes voisins <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Développement de la capacité à rencontrer de nouvelles personnes	Part de personnes ayant fait de nouvelles rencontres grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, j'ai rencontré de nouvelles personnes <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Cohésion sociale</b>	Maintien du lien social	Relations entretenues grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, je maintiens un lien avec des personnes du territoire <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Augmentation du nombre de personnes participant à des activités collectives (culture, sport, etc)	Nombre de participants au dispositif/à d'autres activités	Données de gestion		
	Augmentation de la possibilité de se réunir	Évolution de l'accès à des espaces de réunion grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, il est possible sur ce territoire de se réunir entre citoyens <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Émergence d'initiatives citoyennes	Évolution du nombre de création de collectifs, d'associations, de mouvements sur le territoire en lien avec le dispositif	Données publiques		

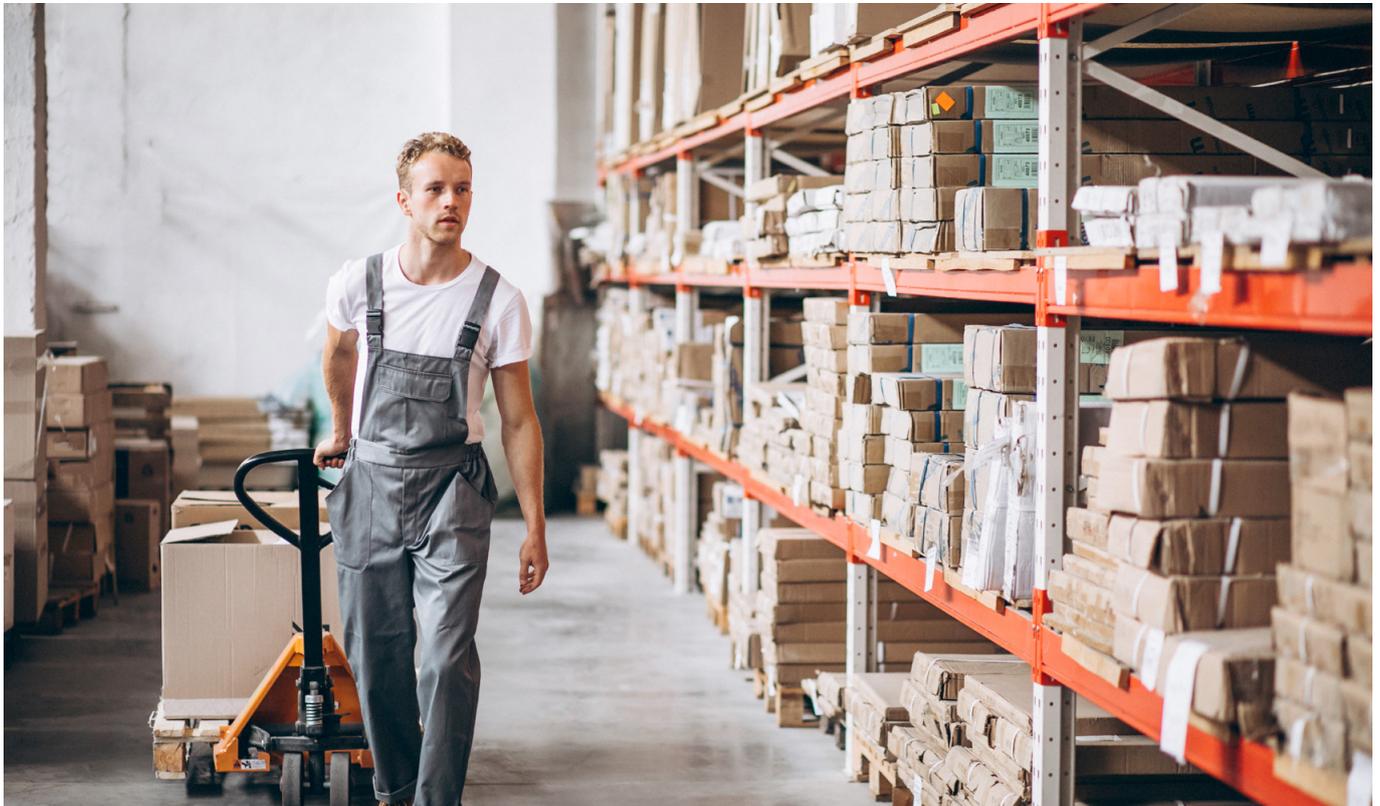


Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Inclusion	Accessibilité physique - amélioration de l'accès physique à l'espace / au service pour les PMR sur les territoires	Évolution du nombre de PMR dans les lieux sportifs et culturels en lien avec le dispositif	Données de gestion		
	Accessibilité géographique - amélioration de l'implantation et de la desserte de l'espace / service	Évolution de la proximité aux transports publics	Données publiques		
	Accessibilité économique - Diminution du coût d'accès à l'espace / au service	Évolution tarifaire de l'accès à l'espace / au service	Données de gestion		
	Accessibilité linguistique et culturelle - réduction des barrières linguistiques et culturelles pour l'accès à l'espace / au service	Évolution des obstacles linguistiques et culturels à l'accès au site / service	Étude qualitative par observation		
	Hausse du nombre de personnes pratiquant une activité sociale, physique ou culturelle	Évolution du taux de fréquentation des cinémas / musées (adapter l'indicateur à l'activité)	Données de gestion		
	Amélioration de la santé physique et psychique	Évolution de la part des personnes qui ont renoncé à une consultation médicale dans les 12 derniers mois	Enquête par questionnaire	Avez-vous renoncé à une consultation dont vous aviez besoin dans les douze derniers mois ? <input type="checkbox"/> Non, je n'ai pas renoncé à une consultation <input type="checkbox"/> Médecin généraliste <input type="checkbox"/> Dentiste <input type="checkbox"/> Ophtalmologiste <input type="checkbox"/> Psychiatre <input type="checkbox"/> Psychologue <input type="checkbox"/> Gynécologue <input type="checkbox"/> Autre spécialiste	
Diminution des arrêts maladie		Données publiques			
Éducation & culture	Amélioration de l'assiduité scolaire/ professionnelle	Nombre de jours d'absence à l'école / au travail des personnes participant au dispositif	Données de gestion		
	Amélioration des résultats et du parcours scolaire pour des publics défavorisés	Évolution des notes à l'école des élèves participant à l'action	Données de gestion Données publiques		
		Évolution des notes à l'école des élèves participant à l'action comparés à des élèves qui n'en ont pas bénéficié	Comparaison de groupes test et témoin		

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Éducation & culture	Développement des connaissances	Part des répondants déclarant avoir appris de nouvelles connaissances	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante ? Grâce au dispositif, j'ai pu acquérir de nouvelles connaissances <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration de la maîtrise du français	Évolution de la perception de l'amélioration de l'aisance en français	Enquête par questionnaire	Estimez-vous avoir amélioré votre aisance en langue française à l'écrit et oral ? <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Obtention d'un diplôme/d'un certificat	Part des personnes participant au dispositif qui ont obtenu un diplôme ou certificat à sa suite	Enquête par questionnaire	Suite à la participation au dispositif, avez-vous obtenu un diplôme ou un certificat ? <input type="checkbox"/> Oui, « nom du diplôme/certificat » <input type="checkbox"/> Je suis en train de le préparer/passé <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Je ne sais pas	
	Aide à l'orientation scolaire et professionnelle	Perception du rôle joué par le dispositif dans l'orientation scolaire et/ou professionnelle des participants	Enquête par questionnaire	Quel a été selon vous le rôle joué par le dispositif dans votre orientation scolaire/professionnelle ? <input type="checkbox"/> Le dispositif m'a permis de valider des choix d'orientation auxquels je pensais <input type="checkbox"/> Le dispositif m'a permis de faire des choix que je n'aurais pas fait autrement <input type="checkbox"/> Le dispositif n'a pas eu d'incidence sur mes choix d'orientation <input type="checkbox"/> Autre : précisez	
	Amélioration du rapport à l'école/de l'envie d'apprendre	Part des personnes participant au dispositif qui ont amélioré leur rapport à l'école	Enquête par questionnaire	Suite à la participation au dispositif, avez-vous eu plus envie d'apprendre à l'école ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Diversification de l'offre culturelle	Part des personnes participant au dispositif estimant que l'offre culturelle disponible sur le territoire a augmenté	Enquête par questionnaire	Avez-vous l'impression que le dispositif a permis de diversifier l'offre culturelle sur le territoire ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Acquisition de notions culturelles au service de l'employabilité	Part des personnes participant au dispositif estimant qu'elles ont acquis des notions culturelles leur ayant facilité l'accès à l'emploi	Enquête par questionnaire	Avez-vous l'impression que le dispositif vous a permis d'acquérir des notions culturelles qui vous ont facilité l'accès à l'emploi (références, savoir-être)... <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Accès à l'emploi/formation	Hausse du niveau d'information sur les offres d'emploi du territoire	Évolution du nombre de candidatures sur les offres d'emploi locales	Enquête par questionnaire	Si vous êtes en recherche de candidats, avez-vous l'impression que le dispositif vous a permis de recevoir plus de candidatures sur le territoire ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
			Enquête par questionnaire	Si vous êtes en recherche d'emploi, avez-vous l'impression que le dispositif vous a permis d'avoir accès à plus d'offres d'emploi sur le territoire ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Acquisition de compétences	Évolution du nombre de compétences acquises ou renforcées grâce au parcours (perception intersubjective des bénéficiaires et de leurs employeurs)	Questionnaire annuel envoyé aux bénéficiaires et aux responsables de structures	Vous avez l'impression que le fait d'avoir travaillé sur cette activité vous a permis d'acquérir ou de renforcer des compétences (matrice de savoir-faire et savoir-être pré identifiés).	Suivi par Label Emmaus
	Acquisition de savoir-être en entreprise	Hausse de la part des personnes participant au dispositif qui déclarent maîtriser de nouveaux savoir-être en entreprise	Enquête par questionnaire	Diriez-vous que vous maîtrisez les dimensions suivantes ? Grâce au dispositif... - J'arrive à bien vivre avec d'autres personnes dans le cadre de mon travail - Je sais travailler en équipe - Je suis ponctuel - Je comprends les codes vestimentaires de l'entreprise - J'ai une attitude professionnelle <input type="checkbox"/> Tout à fait maîtrisé <input type="checkbox"/> Oui, plutôt maîtrisé <input type="checkbox"/> Plutôt pas maîtrisé <input type="checkbox"/> Non, pas du tout maîtrisé <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Accès à l'emploi pérenne	Évolution du statut d'activité des participants 6 mois après la fin du dispositif	Enquête par questionnaire	Que faites-vous aujourd'hui ? Grâce au dispositif... - Je travaille en CDI, CDD ou mission d'intérim de plus de 6 mois, en stage ou titularisation dans la fonction publique - Je travaille en CDD ou mission d'intérim de moins de 6 mois, ou en contrat aidé chez un employeur de droit commun - Je suis salarié(e) d'une SIAE - J'ai créé une entreprise - Je suis en formation ou j'ai repris mes études - Je ne travaille pas et je cherche un emploi - Je ne travaille pas et je ne cherche pas un emploi - Autre, précisez :	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Accès à l'emploi/formation	Acquisition de connaissances du monde professionnel	Part des personnes qui ont développé leur connaissance du monde professionnel grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Comment évaluez-vous votre maîtrise des dimensions suivantes suite au dispositif : - Identifier des entreprises dans différents secteurs professionnels - Connaître les différentes fonctions de l'entreprise - Connaître les métiers que je peux exercer - Connaître le fonctionnement d'une embauche <input type="checkbox"/> Tout à fait maîtrisé <input type="checkbox"/> Oui, plutôt maîtrisé <input type="checkbox"/> Plutôt pas maîtrisé <input type="checkbox"/> Non, pas du tout maîtrisé <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Revalorisation de métiers peu considérés par la société	Part des personnes qui se sentent davantage valorisées dans leur métier grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Le dispositif vous a-t-il permis de vous sentir d'avantage valorisé(e) dans votre métier ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Hausse du souhait d'entreprendre	Évolution de la volonté de se lancer dans l'entrepreneuriat suite au dispositif	Enquête par questionnaire	Le dispositif vous a-t-il donné envie d'entreprendre sur le territoire ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	



Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Soutien à la pérennisation des activités	Augmentation de la diversité des activités locales	Évolution de la nécessité de sortir du territoire pour pratiquer des activités avant et après le dispositif	Enquête par questionnaire	Combien de fois par mois sortiez vous du territoire pour pratiquer une activité qui n'existe pas localement ? Combien de fois par mois aujourd'hui ? <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Quelques fois par mois <input type="checkbox"/> Une fois par semaine <input type="checkbox"/> Tous les jours	
	Accès à de nouveaux produits ou services sur le territoire	Perception du rôle joué par le dispositif dans l'accès à de nouveaux produits ou services	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : La présence du dispositif sur le territoire m'a permis d'accéder à de nouveaux biens ou services. <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Hausse de la sécurité de l'emploi	Évaluation par les salariés des risques de perdre leur emploi (RPE)	Enquête par questionnaire	Selon vous, quels sont les risques de perdre votre emploi au cours des 12 prochains mois ? <input type="checkbox"/> Très élevés <input type="checkbox"/> Élevés <input type="checkbox"/> Faibles <input type="checkbox"/> Nuls <input type="checkbox"/> Ne sait pas	



Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Aide à la transition écologique</b>	Sensibilisation des habitants aux enjeux de la transition écologique	Évolution de la perception d'acquisition/ partage de connaissances sur la transition écologique grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si vous êtes d'accord ou non. - Le dispositif m'a permis d'acquérir des connaissances sur les enjeux de la transition écologique - Le dispositif m'a permis de partager des connaissances sur les enjeux de la transition écologique <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Augmentation du niveau de mobilisation aux enjeux écologiques	Évolution du nombre de participants à des événements dédiés à la transition écologique	Données de gestion		
	Augmentation du niveau de sensibilisation aux enjeux écologiques	Évolution du sentiment d'être concerné(e) par les enjeux écologiques suite au dispositif	Enquête par questionnaire	Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure vous sentez-vous concerné(e) par les enjeux écologiques suite au dispositif ?	
	Augmentation des comportements durables	Contribution du dispositif à des comportements durables	Enquête par questionnaire	En quoi le dispositif vous permet de consommer de manière plus durable ? <input type="checkbox"/> Avoir une alimentation saine et de qualité <input type="checkbox"/> Privilégier des produits locaux <input type="checkbox"/> Consommer des produits de saison <input type="checkbox"/> Privilégier des produits issus de l'agriculture biologique <input type="checkbox"/> Acheter des produits de seconde main <input type="checkbox"/> Réduire mon empreinte carbone (émissions de CO <sub>2</sub> ) <input type="checkbox"/> Réparer mes biens plutôt que de les remplacer <input type="checkbox"/> Autre, précisez :	
	Hausse de la consommation de seconde main	Réalisation d'un premier achat de seconde main grâce au dispositif		Enquête par questionnaire	Est-ce votre premier achat de seconde main ? Si oui, pour quelle raison avez-vous réalisé cet achat ?
Évolution de la consommation de seconde main grâce au dispositif			Enquête par questionnaire	Grâce à [nom de la structure], consommez-vous plus de produits de seconde main ?	Suivi par Fnac-Darty

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Mobilité</b>	Hausse du sentiment d'autonomie	Perception de l'évolution du sentiment d'autonomie grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Pour l'affirmation suivante, indiquez si vous êtes d'accord ou non : Le dispositif m'a permis de me sentir plus autonome <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration de la sécurité routière	Amélioration de la sécurité des comportements sur la route	Enquête par questionnaire	Pour l'affirmation suivante, indiquez si vous êtes d'accord ou non : Le dispositif m'a permis de me comporter de manière plus sûre sur la route <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration de la vie quotidienne, familiale et sociale	Évolution de la perception de l'amélioration de la vie quotidienne, familiale et sociale grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si vous êtes d'accord ou non. Le dispositif a-t-il amélioré votre quotidien sur les points suivants ? - Amener plus facilement mes enfants à l'école - Inscrire mes enfants à de nouvelles activités - Me rendre à mon travail / ma formation - Rendre davantage visite à mes proches - Faire valoir mes droits / réaliser mes démarches administratives - Faire mes courses moi-même <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Participation accrue à des activités de loisirs	Évolution subjective de la participation à des activités de loisirs	Enquête par questionnaire	Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si vous êtes d'accord ou non. Le dispositif a-t-il amélioré votre quotidien sur les points suivants ? - Partir plus souvent en weekend ou en vacances - Démarrer ou poursuivre une activité culturelle - Démarrer ou poursuivre une pratique sportive <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Mobilité</b>	Amélioration du confort des trajets	Perception de l'amélioration du confort des trajets grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	<p>Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si vous êtes d'accord ou non.</p> <p>Le dispositif vous a-t-il permis...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De gagner du temps sur mes trajets</li> <li>- D'avoir des trajets moins fatigants</li> <li>- D'avoir des trajets moins désagréables</li> <li>- D'être plus en confiance pendant mes déplacements</li> </ul> <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Création de lien social	Augmentation des interactions sociales grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	<p>Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si vous êtes d'accord ou non.</p> <p>Grâce au dispositif, j'ai pu...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontrer de nouvelles personnes</li> <li>- Parler plus souvent avec les habitants de mon quartier / village</li> </ul> <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Recours accru au covoiturage	Augmentation du covoiturage grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	<p>Pour l'affirmation suivante, indiquez si vous êtes d'accord ou non.</p> <p>Le dispositif m'a permis d'avoir d'avantage recours au covoiturage pour mes trajets du quotidien</p> <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Usage accru des moyens de mobilité douce	Hausse de l'usage des moyens de mobilité douce (ensemble des déplacements non motorisés : marche à pieds, vélo, roller, bus électrique...) grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	<p>Pour l'affirmation suivante, indiquez si vous êtes d'accord ou non.</p> <p>Le dispositif m'a permis d'utiliser davantage les moyens de mobilité douce (marche à pieds, vélo, roller, bus électrique...)</p> <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Réduction de la dépendance aux autres transports et à ses proches	Perception de la réduction de la dépendance aux autres transports et à ses proches	Enquête par questionnaire	<p>Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si vous êtes d'accord ou non.</p> <p>Le dispositif vous a-t-il permis...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De faire moins souvent appel à mes proches pour me déplacer</li> <li>- D'être moins dépendant(e) d'autres transports (transport en commun, taxi, etc.)</li> </ul> <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Alimentation	Amélioration de l'accès à des produits alimentaires de saison en circuit court	Part estimée des produits alimentaires consommés en circuit court (vente directe du producteur au consommateur ou vente indirecte avec un seul intermédiaire) grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Quelle est la part de produits alimentaires que vous consommez en circuit court (vente directe du producteur au consommateur ou vente indirecte avec un seul intermédiaire) grâce au dispositif ?  Curseur 0-100%	
	Amélioration de l'accès à des produits alimentaires issus de l'agriculture biologique	Part estimée des produits alimentaires issus de l'agriculture biologique grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Quelle est la part de produits alimentaires que vous consommez issus de l'agriculture biologique grâce au dispositif ?  Curseur 0-100%	
	Acquisition de connaissances sur l'alimentation	Part des participants déclarant avoir acquis des connaissances sur une alimentation saine	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, j'ai acquis des connaissances sur comment mieux manger <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration de l'accès à des produits alimentaires de meilleure qualité à moindre coût	Part des participants déclarant avoir accès à des produits alimentaires de meilleure qualité à moindre coût grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, j'ai accès à des produits alimentaires de meilleure qualité à moindre coût <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	



Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Santé/prévention</b>	Diminution de la renonciation aux soins	Évolution de la part des personnes qui ont renoncé à une consultation dans les 12 derniers mois	Enquête par questionnaire	Avez-vous renoncé à une consultation dont vous aviez besoin dans les douze derniers mois ? <input type="checkbox"/> Non, je n'ai pas renoncé à une consultation <input type="checkbox"/> Médecin généraliste <input type="checkbox"/> Dentiste <input type="checkbox"/> Ophtalmologiste <input type="checkbox"/> Psychiatre <input type="checkbox"/> Psychologue <input type="checkbox"/> Gynécologue <input type="checkbox"/> Autre spécialiste	
	Amélioration de la santé physique	Perception de l'amélioration de la santé physique grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Depuis que j'ai eu recours au dispositif, je me sens en meilleure santé physique <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration de la santé psychique	Perception de l'amélioration de la santé psychique grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Depuis que j'ai eu recours au dispositif, je me sens en meilleure santé psychique <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
		Échelle de bien-être	Enquête par questionnaire	Veillez indiquer, pour chacune des cinq affirmations, laquelle se rapproche le plus de ce que vous avez ressenti au cours des deux dernières semaines. Au cours des deux dernières semaines... - Je me suis senti(e) bien et de bonne humeur - Je me suis senti(e) calme et tranquille - Je me suis senti(e) plein(e) d'énergie et vigoureux(se) - Je me suis réveillé(e) en me sentant frais(che) et dispos(e) - Ma vie quotidienne a été remplie de choses intéressantes <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> De temps en temps <input type="checkbox"/> Moins de la moitié du temps <input type="checkbox"/> La moitié du temps <input type="checkbox"/> La plupart du temps <input type="checkbox"/> Tout le temps	
	Maintien des personnes âgées à domicile dans de bonnes conditions	Perception de l'amélioration du sentiment de sécurité à domicile grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Depuis que j'ai eu recours au dispositif, je me sens en sécurité dans mon domicile <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Santé/prévention</b>	Diminution de la sédentarité	Perception de l'évolution de la sédentarité grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Grâce au dispositif... <input type="checkbox"/> Je pratique au moins 30 minutes d'activité physique par jour <input type="checkbox"/> J'ai un mode de vie moins sédentaire <input type="checkbox"/> Autre, précisez :	
	Augmentation de la pratique sportive	Évolution de la pratique sportive grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Depuis que j'ai eu recours au dispositif, je pratique davantage de sport <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
<b>Accès au logement</b>	Diminution du nombre de personnes délogées	Évolution du nombre d'expulsions locatives	Données publiques		DREES
	Augmentation du nombre d'habitants/locataires et/ou propriétaires sur le territoire	Évolution du nombre d'habitants/locataires et/ou propriétaires sur le territoire	Données publiques		
	Augmentation du partage et de l'acquisition de nouvelles connaissances dans le cadre d'un habitat partagé	Part des habitants estimant avoir acquis/partagé des connaissances grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : Grâce au dispositif... - J'ai acquis des connaissances auprès d'autres habitants - J'ai partagé des connaissances avec d'autres habitants <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration du bien-être	Évolution du bien-être des personnes ayant participé au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : Grâce au dispositif... - Je me sens en meilleure santé psychologique (moins de stress, soulagement...) - Je me sens plus détendu(e) - J'ai plus de recul sur ma situation - Je me sens moins seul(e) dans ma situation - Je me sens plus heureux, plus optimiste <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Accès au numérique	Renforcement de l'accès au numérique	% de personnes en situation de fragilité numérique déclarant avoir accès au numérique grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Grâce au dispositif, j'ai un accès amélioré au numérique <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration de l'accès aux services de banque en ligne	Taux de connexion à l'application bancaire 6 mois après la formation grâce au dispositif	Système d'information		Déjà suivi par Caisse d'Épargne
	Amélioration de l'accès aux services en ligne	% de personnes en situation de fragilité numérique déclarant avoir accès à de nouveaux services grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, j'ai accès à de nouveaux services <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
		% de personnes en situation de fragilité numérique déclarant avoir accès à l'information en ligne grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, j'ai accès à l'information en ligne <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration de l'accès aux droits	% de personnes en situation de fragilité numérique déclarant avoir accès aux droits grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, j'ai accès aux droits <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Diminution du sentiment d'isolement	% de personnes en situation d'isolement qui ont développé leurs interactions sociales grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Au cours des dernières semaines, avez-vous développé de nouvelles interactions sociales ou renforcé vos interactions sociales habituelles en utilisant le numérique ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Renforcement de l'autonomie face au numérique au quotidien	% de personnes en situation de fragilité numérique déclarant être en capacité de réaliser des opérations bureautiques de base grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Grâce au dispositif, êtes-vous en mesure de réaliser de manière autonome les principales opérations informatiques (création d'un fichier, création d'un dossier, recherche sur internet, accès aux principaux sites administratifs, accès à une messagerie web, envoi d'un email) ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Accès au numérique	Amélioration de l'accès aux métiers du numérique	% de personnes déclarant avoir élargi leurs perspectives d'emploi au champ numérique grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Au cours des dernières semaines, avez-vous eu le sentiment d'avoir élargi vos perspectives d'emploi, en termes de métiers possibles grâce au dispositif ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Développement de nouveaux savoir-faire	% de personnes déclarant avoir acquis de nouveaux savoir-faire numériques grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, - Je suis capable d'utiliser du matériel numérique. - Je suis capable de manipuler des logiciels et applications - Je sais chercher des informations en utilisant des navigateurs de recherche (ex : Google, Yahoo). - Je suis capable d'utiliser le numérique et/ou Internet pour prendre une décision dans ma vie quotidienne. - Je suis capable de comprendre et évaluer la fiabilité des informations trouvées sur Internet. <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	



## B) Impacts collectifs

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Cohésion sociale</b>	Augmentation de l'attractivité du territoire pour les collaborateurs et participants à des initiatives locales	Pourcentage des collaborateurs engagés dans des associations locales	Enquête par questionnaire	Êtes-vous engagé(e) dans des associations ou initiatives citoyennes locales ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
	Hausse de la fierté d'appartenance au territoire	Évolution de la fierté des participants au dispositif de vivre-ensemble sur le territoire	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, je me sens fier(e) de vivre sur ce territoire <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Augmentation des consultations entre les parties prenantes	Évolution du nombre d'échanges avec les parties prenantes du territoire	Données de gestion	Suivre l'évolution du nombre d'échanges avec les parties prenantes suivantes : - Collectivités locales (élus et techniciens) - Services déconcentrés de l'État - Associations professionnelles et chambres consulaires - Mondes éducatifs et académiques - Associations/ONG répondant à des enjeux environnementaux - Associations/ONG répondant à des enjeux sociétaux - Associations sportives et culturelles - Syndicats (salariés et patronaux) - Autres entreprises, clusters (partenaires) - Fournisseurs - Salariés - Riverains	
	Augmentation de coopérations entre les parties prenantes	Évolution du nombre de coopérations avec les parties prenantes du territoire	Données de gestion	Suivre l'évolution du nombre de coopérations avec les parties prenantes suivantes : - Collectivités locales (élus et techniciens) - Services déconcentrés de l'État - Associations professionnelles et chambres consulaires - Mondes éducatifs et académiques - Associations/ONG répondant à des enjeux environnementaux - Associations/ONG répondant à des enjeux sociétaux - Associations sportives et culturelles - Syndicats (salariés et patronaux) - Autres entreprises, clusters (partenaires) - Fournisseurs - Salariés	

Les indicateurs écrits en bleu sont à la fois des indicateurs d'impact et d'ancrage territorial.

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Cohésion sociale	Augmentation de la prise en compte des sollicitations après nuisances avérées, supposées, ou rapportées	Évolution du mécanisme de prise en compte des sollicitations après nuisances avérées, supposées, ou rapportées	Données de gestion	Suivre l'évolution du mécanisme de prise en compte des sollicitations après nuisances avérées, supposées, ou rapportées (formation d'une politique de prise en compte de ces sujets...)	
	Diminution du taux de pauvreté monétaire	Taux de pauvreté monétaire	Données publiques		
	Diminution de l'inégalité des revenus sur le territoire	Écart-type moyen des revenus sur le territoire	Données publiques		
	Augmentation du portage interne de la thématique de l'ancrage territorial	Évolution du nombre d'actions internes liées au portage de la thématique de l'ancrage territorial	Données de gestion	Actions à cocher : <input type="checkbox"/> Plusieurs personnes ou directions en charge de ces sujets <input type="checkbox"/> Les personnes ou directions ont des moyens (humains et financiers) <input type="checkbox"/> Une politique <input type="checkbox"/> Des objectifs <input type="checkbox"/> Un plan d'actions <input type="checkbox"/> Des décisions au plus haut niveau stratégique	
	Renforcement du tissu associatif local	Évolution perçue de la visibilité des acteurs associatifs	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, les actions de mon association sont plus visibles <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
		Évolution du nombre d'associations créées sur le territoire lors de l'année écoulée	Données publiques		
	Renforcement de la confiance mutuelle	Évolution des indicateurs de confiance mutuelle	Données publiques		Recherche académique ou mandataée par la collectivité ou données Insee, Enquête Ménage, etc.
	Baisse de l'insécurité	Évolution du nombre de victimes de coups et blessures volontaires sur le territoire	Données publiques		
		Évolution du nombre de victimes d'escroqueries sur le territoire	Données publiques		

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources	
Inclusion	Augmentation de l'égalité femme/homme	Écart de salaire entre hommes et femmes ( <i>gender pay gap</i> ) par catégorie sociale et tranches d'âges	Données publiques		Insee – Bases Tous Salariés	
	Augmentation de l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap	Évolution du taux de chômage des personnes en situation de handicap sur le territoire	Données publiques			
	Hausse de l'emploi des travailleurs âgés	Évolution du taux de chômage des seniors sur le territoire	Données publiques			
	Inclusion des populations migrantes	Inclusion sociale : lieu d'habitation (quartier mixtes ou bien concentration)	Données publiques			Conseil de l'Europe
		Inclusion économique : taux et durée de l'emploi	Enquête par questionnaire	Avez-vous un emploi ? Si oui, depuis combien de temps l'occupez-vous ?		
		Inclusion culturelle : niveau de compétence linguistique en français				
		Inclusion politique : taux de naturalisation	Données publiques			Insee
	Inclusion des chômeurs longue durée, des anciens détenus	Inclusion sociale : taux de participation à des associations, accès aux soins	Enquête par questionnaire	Participez-vous à des associations ?		Conseil de l'Europe
		Inclusion économique : taux et durée de retour à l'emploi	Enquête par questionnaire	Avez-vous retrouvé un emploi ? Si oui, depuis combien de temps l'occupez-vous ?		

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Éducation & culture	Démocratisation de l'accès à la connaissance	Évolution du nombre d'enfants inscrits dans les bibliothèques	Données publiques		
		Évolution du taux de fréquentation des lieux culturels	Données publiques		
	Diminution de l'échec scolaire	Taux de réussite au brevet et au bac	Données publiques		
	Diminution du décrochage scolaire	Nombre de jeunes quittant prématurément l'école et ne poursuivant pas leurs études ou une formation quelconque	Données publiques		
	Diversification / intensification des pratiques culturelles et de loisirs	Évolution du nombre de personnes inscrites dans des associations culturelles ou sportives	Données de gestion		
	Baisse des inégalités territoriales en matière de réussite scolaire	Comparaison de l'évolution des notes des élèves issus de territoires inégaux			
Maîtrise des compétences de base à l'école			Données de gestion		



Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Accès à l'emploi/formation	Augmentation de la création de formations professionnelles	Évolution du nombre de formations professionnelles créées	Données de gestion		
	Augmentation de la participation à des formations professionnelles	Évolution du nombre de participants à des formations professionnelles	Données de gestion		
	Augmentation des partenariats volontaires avec des organismes œuvrant pour l'emploi (Pôle Emploi, APEC, missions locales...)	Évolution du nombre de partenariats avec des organismes œuvrant pour l'emploi (Pôle Emploi, APEC, missions locales...)	Données de gestion		
	Mise en réseau des structures de l'insertion/des acteurs de l'emploi	Perception du rôle joué par l'entreprise dans la mise en réseau des acteurs de l'emploi sur le territoire	Enquête par questionnaire	<p>Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si vous êtes d'accord ou non.</p> <p>La présence de XXX/la conduite de l'action XXX sur le territoire a-t-elle permis de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser des partenariats entre les acteurs de l'emploi du territoire</li> <li>- Favoriser les débouchés sur l'emploi de salariés issus de Structures de l'Insertion par l'Activité Economique (SIAE)</li> </ul> <p> <input type="checkbox"/> Non, pas du tout  <input type="checkbox"/> Plutôt non  <input type="checkbox"/> Oui, plutôt  <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait  <input type="checkbox"/> Sans opinion                 </p>	
	Création et pérennisation de SIAE sur le territoire	Évolution du nombre de SIAE conventionnées sur le territoire	Données publiques		
	Baisse du chômage de longue durée sur le territoire	Évolution de la part des chômeurs de longue durée parmi les demandeurs d'emploi sur le territoire	Données publiques		Insee, Recensement de la population (exploitation complémentaire à propos du lieu de travail)
	Hausse du nombre de candidatures à des offres d'emploi sur le territoire	Nombre de réponses à des offres d'emploi sur le territoire	Données publiques		Pôle Emploi
	Baisse du chômage sur le territoire	Évolution du taux de chômage sur le territoire	Données publiques		

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Soutien à la pérennisation des activités</b>	Pérennisation des activités locales	Évolution du taux de faillites des activités locales	Données publiques		
	Pérennisation des activités locales	Évolution de la capacité des acteurs à se projeter à moyen/long terme sur le territoire grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, je me projette à moyen/long terme sur le territoire <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Accès à des financements pluriannuels	Hausse de l'accès à des financements pluri-annuels grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif, j'ai accès plus facilement à des financements pluriannuels <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Mise en place/ augmentation des démarches d'écologie industrielle et territoriale (mutualisation des achats de biens et services inter-entreprises, échanges de flux d'énergie, d'eau, de matières...)	Évolution du nombre de démarches d'écologie industrielle et territoriale (mutualisation des achats de biens et services inter-entreprises, échanges de flux d'énergie, d'eau, de matières...)	Données de gestion		
	Création d'activité	Taux de création d'établissements	Données publiques		Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene)
	Création d'emplois directs/indirects/ induits	Création d'emplois directs/indirects/ induits sur le territoire	Données publiques		
	Création d'emplois non délocalisables	Perception du rôle joué par l'entreprise dans la création d'emplois non délocalisables sur le territoire	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : La présence du dispositif sur le territoire a permis de créer des emplois non délocalisables <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Sans opinion	

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
<b>Soutien à la pérennisation des activités</b>	Mise en place/ augmentation des démarches d'économie collaborative (mutualisation de biens, d'espaces, d'outils, de réseaux inter-acteurs...)	Évolution du nombre de démarches d'économie collaborative (mutualisation de biens, d'espaces, d'outils, de réseaux inter-acteurs...)	Données de gestion		
	Mise en place/ augmentation du nombre de PTCE	Évolution du nombre de PTCE auxquels participe la structure	Données de gestion		
	Augmentation de la participation à des programmes de recherche	Évolution du nombre de programmes de recherche auxquels la structure participe sur le territoire	Données de gestion		



Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Aide à la transition écologique	Sensibilisation des acteurs aux enjeux de la transition écologique	Part des acteurs socio-économiques du territoire se déclarant sensibilisés aux enjeux de la transition écologique grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Le dispositif a-t-il sensibilisé votre structure aux enjeux de la transition écologique ? <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Augmentation de la quantité de déchets valorisés	Tonnes de déchets valorisés	Enquête par questionnaire	Combien de tonnes de déchets avez-vous valorisées sur l'année écoulée ?	
	Augmentation de l'utilisation d'énergies renouvelables	Part du mix énergétique provenant d'énergies renouvelables	Enquête par questionnaire	Quelle part de l'énergie que vous consommez provient de sources d'énergies renouvelables ?  <b>Curseur 0-100</b>	
	Diminution de la quantité de CO <sub>2</sub> émise par les entreprises du territoire	Nombre d'établissements émettant plus de 10 000 tonnes de CO <sub>2</sub>	Données publiques		MTES - DGPR - Registre français des émissions polluantes
		Quantité de tonnes de CO <sub>2</sub> émis par ces établissements	Données publiques		MTES - DGPR - Registre français des émissions polluantes
	Hausse du nombre d'entreprises agissant pour les transitions sociales et écologiques	Part de l'économie sociale et solidaire dans l'ensemble de l'économie en nombre de postes (a) et nombre de postes de l'économie sociale et solidaire par type d'établissements (b)	Données publiques		Insee, Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié (Flores)
	Augmentation de la part de matières premières consommées qui sont renouvelées/ réemployées/ réutilisées/ recyclées sur le territoire	Évolution de la part de matières premières consommées qui sont renouvelées/ réemployées/ réutilisées/ recyclées sur le territoire	Données de gestion		

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Mobilité	Facilitation du trajet domicile-travail	Durée (a) et distance (b) moyennes des navettes domicile-travail	Données publiques		Insee, Recensement de la population (exploitation principale)
	Amélioration de la sécurité routière sur le territoire	Évolution du nombre de tués par accidents de la route	Données publiques		ONISR, Fichier national des accidents corporels
	Diminution du retard / de l'absentéisme	Perception des employeurs de l'évolution des retards/de l'absentéisme des participants au dispositif	Enquête par questionnaire	<p>Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez si vous êtes d'accord ou non.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le dispositif a permis aux salariés de ma structure de faciliter leur trajet domicile-travail</li> <li>- Le dispositif a permis aux salariés de ma structure d'être moins en retard</li> <li>- Le dispositif a permis aux salariés de ma structure d'être moins absents</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> Non, pas du tout</p> <p><input type="checkbox"/> Non, plutôt pas</p> <p><input type="checkbox"/> Oui, plutôt</p> <p><input type="checkbox"/> Oui, tout à fait</p> <p><input type="checkbox"/> Sans opinion</p>	
	Augmentation de l'usage des transports partagés sur le territoire	Évolution de la fréquentation des transports en commun sur le territoire	Données de gestion		



Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Alimentation	Augmentation de la part des aliments locaux dans la restauration collective sur le territoire	Évolution de la part des approvisionnements locaux déclarés par les établissements de restauration collective sur le territoire	Données de gestion		
	Augmentation de la surface agricole biologique sur le territoire	Évolution de la part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utilisée sur le territoire	Données publiques		Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, Agence Bio
	Augmentation du nombre d'exploitations agricoles de haute valeur ajoutée sur le territoire	Évolution du nombre d'exploitations agricoles de haute valeur environnementale sur le territoire	Données publiques		



Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Santé/prévention	Diminution de la mortalité infantile sur le territoire	Taux de mortalité infantile (pour 1000 enfants)	Données publiques		Insee, État civil, Estimations de population
	Renforcement de la couverture de santé du territoire	Part de la population éloignée des soins de proximité (pharmacie, médecin généraliste, kiné, dentiste, infirmier)	Données publiques		Insee - Recensement de la population (exploitation principale), Base permanente des équipements (BPE), distancier Metric
	Diminution du nombre de personnes atteintes de maladies professionnelles sur un territoire	Nombre de personnes atteintes de maladies professionnelles	Données publiques		
	Diminution du nombre de personnes atteintes de maladies chroniques sur un territoire	Nombre de personnes atteintes de maladies chroniques	Données publiques		
	Diminution du taux de suicide sur le territoire	Taux de suicide	Données publiques		
	Diminution de la mortalité par cancer	Nombre de décès par cancer selon le sexe	Données publiques		Inserm - CépiDc
	Amélioration de l'accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie	Part des personnes de 75 ans ou plus bénéficiant de l'Aide Personnalisée d'Autonomie (APA)	Données publiques		Drees - enquêtes Aide Sociale, Insee - estimations de population

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Accès au logement	Amélioration de l'accès au logement pour les collaborateurs	Part des collaborateurs ayant accédé à un logement grâce au dispositif	Enquête par questionnaire	Depuis la mise en place du dispositif, avez-vous réussi à trouver un logement ? <input type="checkbox"/> Oui mais par d'autres ressources que le dispositif <input type="checkbox"/> Oui, grâce au dispositif <input type="checkbox"/> Non mais j'ai quelques démarches en cours, grâce au dispositif <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Je n'ai pas cherché de logement	
	Diminution du temps de transport travail-logement	Temps de trajet travail-logement quotidien avant et après le dispositif	Enquête par questionnaire	Le dispositif vous a-t-il permis de réduire votre temps de trajet travail-logement quotidien ? <input type="checkbox"/> Mon temps quotidien de transport a été rallongé <input type="checkbox"/> Mon temps quotidien de transport est resté le même <input type="checkbox"/> Mon temps quotidien de transport a été raccourci <input type="checkbox"/> Sans opinion Apporter une précision sur les durées pour les réponses 1 et 3	
	Hausse de l'attractivité du territoire	Perception de l'influence du dispositif sur l'attractivité du territoire	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Le dispositif a permis... <input type="checkbox"/> De diminuer le nombre de déménagements du territoire (personnes qui quittent le territoire) <input type="checkbox"/> D'augmenter le nombre d'habitants sur le territoire	
	Amélioration de l'occupation des logements	Part des logements en situation de sous-occupation (a) et de sur-occupation (b)	Données publiques		Insee, Recensements de la population - exploitation complémentaire
	Diminution du taux de logement insalubre	Part des logements ayant un Diagnostic de Performance Énergétique (DPE) faible	Données publiques		Data gouv, Collecte des DPE par l'ADEME

Catégories d'impacts	Effets	Indicateurs	Outils de collecte	Exemples / questions	Sources
Accès au numérique	Main d'œuvre plus qualifiée	Perception des employeurs quant à l'aisance numérique des personnes ayant bénéficié du dispositif	Enquête par questionnaire	Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Grâce au dispositif... Les candidats sont plus à l'aise avec le numérique <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Amélioration de l'efficacité des services publics	Taux d'utilisation des services publics en ligne	Données publiques		
	Développement des liens entre acteurs du territoire	% d'acteurs déclarant avoir développé de nouveaux partenariats avec d'autres acteurs de la solidarité grâce au numérique	Enquête par questionnaire	Au cours de la dernière année, avez-vous développé de nouveaux partenariats avec d'autres acteurs de la solidarité du territoire grâce au numérique ? <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Plutôt non <input type="checkbox"/> Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Oui, tout à fait <input type="checkbox"/> Sans opinion	
	Renforcement de l'implication citoyenne et des capacités d'actions collectives locales	Taux de participation au budget participatif	Données publiques		
	Renforcement de l'égalité devant l'accès aux potentialités du numérique	Taux d'accès à internet à domicile	Données publiques		
		Taux de détention d'un ordinateur à domicile	Données publiques		
Développement d'écosystèmes territoriaux de médiation numérique (hubs territoriaux)	Nombre de hubs territoriaux structurés	Données publiques			



## 6. PRISE EN MAIN DU RÉFÉRENTIEL

Ce référentiel a vocation à être un cadre commun de référence dans la construction d'outils de collecte de données au service d'une démarche d'évaluation d'impact social.

Voici par ailleurs quelques bonnes pratiques auxquelles se conformer :

- > Une évaluation d'impact social ne peut pas couvrir l'ensemble des effets que produisent les activités. Même s'il est tentant de vouloir tout évaluer pour avoir une vue globale, priorisez vos impacts et identifiez les plus pertinents.
- > Lors de la construction de votre questionnaire, attention au nombre de questions sélectionnées. Un questionnaire trop long pourrait décourager les bénéficiaires d'y répondre et vous compliquerait la tâche lors de l'analyse des données.
- > Si l'administration des questionnaires doit être réalisée par des partenaires externes, il est important d'anticiper l'implication de ces parties prenantes, expliquez-leur les enjeux, les objectifs ainsi que les contraintes de l'évaluation (ex : période déterminée pour la collecte, modalité d'administration, etc.).
- > De manière générale, pensez à ce qu'implique la collecte des données par rapport à l'application de la RGPD (dans votre structure et celles des partenaires). Plus il y a d'intermédiaires entre vous et les bénéficiaires, plus la collecte risque d'être compliquée d'un point de vue pratique et juridique.
- > Votre base de données de contacts doit être solide et vérifiée avant le lancement de la collecte de données. Si vous n'avez pas les moyens de contacter vos bénéficiaires (coordonnées absentes, non mises à jour...), vous risquez de perdre du temps et d'obtenir un faible taux de réponse.
- > Lorsque l'administration est faite à l'oral (en face-à-face ou par téléphone), faites attention à quelques erreurs communes mais dommageables : reformulation de questions qui pourrait en changer le sens et la compréhension par le bénéficiaire, réinterprétation des réponses données par le bénéficiaire... Les questions et choix de réponses doivent être lus tels que formulés dans le questionnaire.
- > Il est primordial de ne pas omettre de poser une question d'attribution (ex : existe-t-il un autre facteur qui ait pu contribuer aux changements déclarés ?) et de poids mort ou contrefactuel (ex : que se serait-il passé sans l'action menée ?).
- > Une évaluation d'impact mobilise des ressources à chacune des étapes. Plusieurs questions peuvent être posées : Qui sera le référent sur l'évaluation ? Quelles personnes / quelles équipes seront mobilisées ? Combien de temps pourront-elles consacrer à l'évaluation ? D'expérience on constate une ressource temps nécessaire de 2 à 3 jours/mois pendant 6 à 10 mois.
- > Dans le cadre d'une collecte de données quantitative, il est important que les résultats obtenus soient représentatifs de la population étudiée et statistiquement fiables : en sciences sociales on fixera habituellement la marge d'erreur entre 5 et 8% pour un taux de confiance de 95%. Vous pouvez utiliser des outils en ligne comme [CheckMarket](#) pour calculer la taille nécessaire d'échantillon de réponses par rapport à la population totale interrogée.
- > Le référentiel peut être utilisé pour réaliser des questionnaires d'évaluation d'impact pendant et en fin de vos projets. La fréquence d'évaluation est à ajuster en fonction de vos projets. Par exemple, pour un programme d'accompagnement court, il ne sera pas utile de réaliser une évaluation pendant et après. Pour un accompagnement sur du long terme (plusieurs mois à plusieurs années), des évaluations intermédiaires pourront être précieuses pour ajuster votre action et ainsi avoir plus d'impact.

## 7. UNE CULTURE D'IMPACT À PORTÉE DE TOUS

Ce référentiel s'adresse à toute organisation conduisant des activités répondant aux besoins d'un territoire et souhaitant s'engager dans une démarche d'évaluation de l'impact social généré par ses activités. En effet, la notion d'impact social est indissociable de la mesure et ce sont les effets générés auprès des bénéficiaires finaux (c'est-à-dire, ici, les habitants/administrés du territoire) qui devront être mesurés pour s'assurer que les activités ont bien eu un impact positif sur ces personnes.

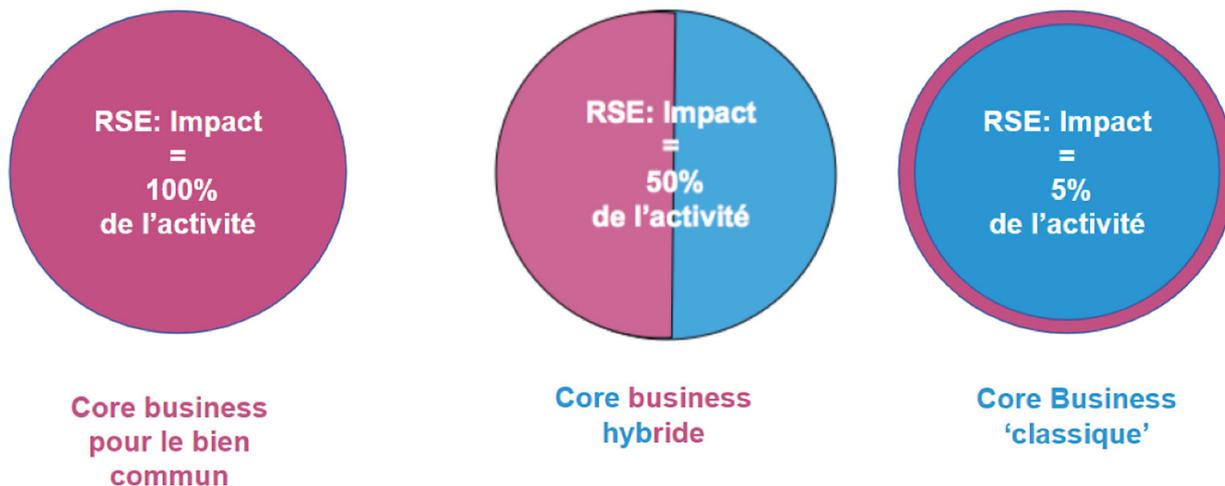
La part de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) peut varier : pour des entreprises dites "classiques" (non ESS), cette part représente le plus souvent un petit pourcentage de l'activité (5% dans l'exemple du schéma ci-dessous), à travers du mécénat de compétences des salariés, des financements philanthropiques via des fondations ou des actions pour diminuer leur impact environnemental, par exemple.

Pour les entreprises hybrides qui combinent un modèle économique lucratif et un cœur de métier visant l'intérêt général, la RSE portera sur une partie du cœur de métier et représentera donc une plus grande part de l'activité comme schématisé ci-dessous. Dans ce cas, la mesure d'impact portera non seulement sur des actions de mécénat de l'entreprise, mais aussi sur une partie de l'activité cœur de métier.

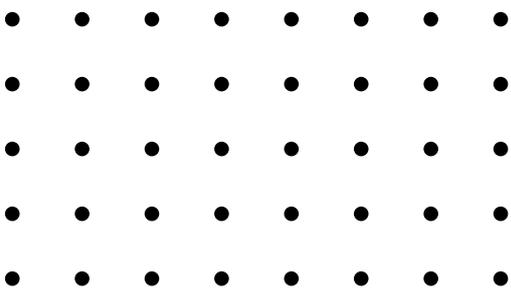
Les entreprises de l'ESS ou organisations dont le cœur de métier est l'intérêt général (associations, entreprises sociales, fonction publique...) ont une RSE qui porte sur la totalité de leur activité.

L'intégration de l'évaluation d'impact social par ces différents types d'organisations pour un pilotage par l'impact a pour objectif de voir augmenter le ratio de leurs activités à impact positif.

Figure 29 : Typologie des organisations : RSE v. Activité cœur de métier



Source : Typologie des organisations : RSE v. Activité cœur de métier, E. Leclerc, B. Leca, T. Sibieude, ESSEC, 2023



# Partie

## Recommandations pour la mise en œuvre de l'engagement territorial des entreprises

# 4

- 1. Guide pratique
- 2. Recommandations d'actions publiques en faveur de l'engagement territorial des entreprises
- 3. Recommandations générales pour accompagner l'entrepreneuriat engagé

## 1. GUIDE PRATIQUE

À mesure qu'est questionnée l'étendue du rôle des entreprises, de nombreux rapports évaluent les stratégies qu'elles développent pour atteindre un point d'équilibre entre enjeux internes (ex. croissance, compétitivité, innovation) et enjeux externes susceptibles de garantir leur utilité sociale. Le guide pratique qui suit propose une synthèse de trois rapports faisant l'état des lieux de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur territoire d'implantation, des stratégies de coopération locale qu'elles peuvent déployer et du rôle croissant du mécénat dans leur modèle de RSE. En résulte un ensemble de recommandations à destination des entreprises qui souhaiteraient développer de nouvelles coopérations avec les acteurs du territoire et faire évoluer leur rôle d'acteur économique vers celui d'acteur à impact.

### A) Vers une responsabilité territoriale des entreprises<sup>222</sup>

En 2017, la Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises (Plateforme RSE) a constitué un groupe de travail chargé de faire un état des lieux des pratiques existantes et de proposer un ensemble de recommandations au Gouvernement. Le rapport établit un diagnostic des stratégies des entreprises en matière d'ancrage territorial afin de promouvoir les mesures les plus efficaces. Il étudie les enjeux et les conditions de succès des initiatives locales en matière de RSE. Enfin, il s'attache à suivre la mise en œuvre de l'expérimentation de labels sectoriels, c'est-à-dire de labels qui s'adressent à des secteurs définis, tels que « Je suis un artisan socialement responsable » dans le domaine de l'artisanat ou le label « UNICEM<sup>223</sup> Entreprises engagées » dans le domaine industriel.

#### ① Différentes stratégies d'ancrage territorial des entreprises

Le rapport montre qu'une gouvernance territoriale réussie est le fruit d'une coopération entre acteurs privés et publics, portés par l'objectif commun de créer une richesse durable et de renforcer la cohésion sociale sur le territoire. Cela suppose une adaptation managériale de la part des entreprises qui doivent rechercher la négociation et le compromis, afin de sortir d'une vision purement utilitariste du territoire. La communication entre les parties prenantes peut être renforcée pour prendre en charge les effets externes négatifs des entreprises : conformément au principe de « *licence to operate* », celles-ci doivent en quelque sorte « mériter le droit » d'exercer leur activité sur le territoire. Par conséquent, la clef d'une coopération réussie réside dans la capacité des acteurs publics et privés à tisser des liens : c'est particulièrement le cas des collectivités territoriales qui permettent de réunir différentes parties prenantes (associations locales, entreprises, partenaires publics) afin de co-construire les politiques publiques territoriales.

Le groupe de travail formule des recommandations quant aux pratiques vertueuses en matière de « responsabilité territoriale », tirées de l'expérimentation de la plateforme RSE : développer des réseaux territoriaux organisés en faveur de la RSE et d'une gouvernance partagée, renforcer les échanges de bonnes pratiques et actions communes, expérimenter sur des territoires pilotes des diagnostics RSE territoriaux, encourager le droit à l'expérimentation pour les collectivités locales, développer ou soutenir des labellisations territoriales en cohérence avec les labels sectoriels.

#### ② L'articulation des initiatives de RSE territoriales et de la Plateforme RSE

Ce rapport explore également les modalités d'articulation entre les initiatives RSE territoriales et la Plateforme RSE. Dans le cadre de ce travail, une rencontre annuelle est organisée afin d'échanger avec

les réseaux territoriaux tels que « Être Bourgogne Franche-Comté », « Idée Alsace » fondée en 2004, le « RS Tank » en PACA ou encore la plateforme « RSE métropole nantaise ».

222. Valade, H., Bonnet, P., & Sergent, B. (2018). *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*. France Stratégie.

223. Union nationale des industries de carrières et des matériaux de construction (UNICEM).

### 3 Recensement des expérimentations de labels RSE sectoriels

Les expérimentations de labels RSE sectoriels permettent de mobiliser et d'encourager les entreprises, en particulier les très petites entreprises (TPE), les petites et moyennes entreprises (PME) mais également les entreprises de taille intermédiaire (ETI), à amorcer leur démarche RSE. Ces initiatives ciblent divers secteurs tels que le commerce, l'artisanat, le BTP ou encore la finance : nous pouvons notamment citer le label « UNICEM Entreprises engagées » dans le domaine industriel, le label « Agences actives » dans le secteur de la communication, le label « Coopératives so responsables » dans le domaine agricole. De telles expérimentations s'inscrivent dans le cadre de l'engagement n°202 du Grenelle de l'Environnement (article 53 al. 9 de la loi n° 2009-967). Un appel à candidatures a été lancé en juillet 2017 puis renouvelé en 2018. Au total, ces 18 mois d'expérimentation ont permis à la Plateforme

RSE d'adopter l'avis *Labels RSE. Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*<sup>224</sup> afin de clarifier le paysage des labels RSE. Cet avis présente 10 principes clés pour des labels crédibles : robustesse, matérialité des engagements (objectifs d'impacts évaluables objectivement), amélioration continue, bénéfiques pour la société, l'environnement et l'entreprise, représentativité, cohérence holistique et interdépendance (une performance insuffisante sur un critère réhibitoire ne pouvant être compensée par une meilleure performance sur un autre critère du référentiel), séparation des compétences, transparence, exemplarité, accessibilité à l'ensemble des ETI, PME et TPE.

## B) Construire ensemble : l'engagement territorial des entreprises<sup>225</sup>

À l'initiative du MEDEF, le guide *Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises* analyse l'évolution de l'engagement territorial des entreprises en s'appuyant notamment sur les données de l'Observatoire des partenariats, fondé en 2008 par le MEDEF, le RAMEAU, la Caisse des Dépôts et le Mouvement Associatif. Le MEDEF a ainsi pu amorcer de nombreuses expérimentations et suivre les mutations des entreprises face aux défis collectifs qui se posent dans leurs territoires. Parmi les différentes initiatives qui ont été mises en œuvre, nous pouvons citer : l'ouverture d'un débat avec le secteur associatif d'intérêt général en 2010, une étude sur les pratiques des fédérations professionnelles et des MEDEF territoriaux en matière d'alliances innovantes en 2012, ou encore la proposition d'un droit à l'expérimentation partenariale en 2016.

C'est fort des enseignements de ces travaux que le MEDEF élabore, en collaboration avec le RAMEAU, ce guide qui constitue une boîte à outils pour les entreprises, notamment pour les PME et TPE. Il décrypte les étapes de la co-production territoriale, recense les leviers d'action disponibles et présente un ensemble de cas concrets dont peuvent s'inspirer les entreprises qui souhaitent s'engager dans leurs territoires.

Le guide est intéressant en ce qu'il présente :

- > Un état des lieux des défis, des enjeux et des mutations de l'engagement territorial des entreprises. En effet, la raréfaction des ressources financières et l'augmentation des attentes locales obligent les collectivités à trouver de nouvelles solutions de proximité. A cet égard, les partenariats entre les entreprises et les collectivités locales constituent un levier stratégique majeur de l'engagement territorial.
- > Le guide décline les enjeux et les pratiques de trois leviers d'innovations : le mécénat sous le regard d'Admical, la RSE sous le regard de l'Orse, l'innovation sociétale sous le regard du RAMEAU. Ces dispositifs permettent à la fois de réduire les fragilités du territoire et de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.
- > Une série d'études de cas qui illustrent et répertorient les démarches innovantes mises en œuvre par les PME, mais aussi les grandes entreprises en France et à l'international. Le but est d'inspirer les entreprises pour conjuguer performance économique et nécessité d'ancrage territorial.

224. France Stratégie (2021) *Labels RSE : Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*, Avis de la Plateforme RSE.

225. Orse - Le RAMEAU - MEDEF (2018). *Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises*.

## C) L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat<sup>226</sup>

Publié en 2018, le rapport *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat* est le fruit d'une collaboration entre la Fondation de France, l'association Admical<sup>227</sup> et le comité 21<sup>228</sup>. Progressivement, les entreprises ne se limitent plus à être seulement des acteurs économiques mais jouent aussi un rôle social de première ligne, notamment grâce aux actions de mécénat et aux politiques de responsabilité sociétale. L'étude menée dans ce rapport n'a pas pour ambition de dresser un panorama complet des pratiques existantes en la matière : elle se concentre sur les actions les plus novatrices et les plus engagées.

### ① RSE et mécénat : des périmètres d'engagement différents

En étudiant le rôle social qu'endosse de manière croissante l'entreprise, le rapport expose une possible confusion entre la notion de « bien commun » et celle « d'intérêt général » : tandis que la première renvoie à une conception éthique, la seconde s'inscrit dans le droit fiscal et est assortie de contraintes légales pour assurer le caractère désintéressé de l'action. La RSE repose justement sur une logique endogène qui pousse l'entreprise à réduire ses effets négatifs, voire à créer des effets positifs (via une politique environnementale, par exemple), tandis que le mécénat repose sur une logique exogène qui pousse l'entreprise à répondre à des problèmes qui lui sont extérieurs (lutte contre la précarité, démocratisation de la culture, etc.).

### ② Le mécénat, pour une contribution plus fine aux besoins du territoire

L'étude alerte sur un risque d'« intérêt général à deux vitesses », scindé entre causes publiques rentables et causes publiques non-rentables. En effet, au titre de la RSE, les entreprises investissent des domaines qui auront *in fine* une certaine pertinence pour elles : au contraire, le mécénat finance des projets qui ne sont pas lucratifs et dont les budgets sont bien moins élevés. Le but de ce rapport est précisément d'offrir une perspective pédagogique aux dirigeants afin de réfléchir au sens que l'entreprise souhaite donner à son mécénat, considérant qu'il est un vecteur d'intégration dans le tissu social local bien plus puissant que la seule RSE. L'étude pour l'Observatoire national des partenariats<sup>229</sup> montre que le mécénat présente un avantage pour répondre à des problématiques locales, voire micro-locales, comme le montrent les réponses à la question : « *Du point de vue de l'entreprise, qui du mécénat ou de la RSE contribue le plus efficacement aux enjeux suivants ?* »<sup>230</sup>.

### ③ Pour une meilleure alliance entre mécénat et RSE

Bien qu'il existe une grande diversité d'approches de la RSE et du mécénat, deux constantes se dégagent de l'étude : d'une part, un engagement grandissant des entreprises préoccupées par les enjeux du bien commun et, d'autre part, la volonté de concilier l'intérêt général et les intérêts particuliers. À cet égard, les pratiques les plus novatrices des entreprises semblent dépasser l'opposition entre la logique endogène de la RSE et la logique exogène du mécénat. En effet, les acteurs soucieux de l'intérêt général et les entreprises ont multiplié les rencontres afin de créer un « terrain d'entente » : le mécénat

et la RSE deviennent alors des moyens facilitant ces logiques d'alliances, conciliant à la fois des enjeux sociaux relevant de l'intérêt général et les intérêts particuliers des entreprises. Par exemple, l'entretien de Bernard Le Masson, pour la Fondation Accenture, met en lumière le fait que « *l'implication de sa fondation dans le domaine culturel était initialement dénuée de logique business [...] mais l'entreprise peut néanmoins y trouver un intérêt, d'une part du point de vue de l'adhésion des collaborateurs (« Quand on recrute, cela résonne beaucoup »), et d'autre part comme un élément d'attractivité.* »<sup>231</sup>

226. Observatoire de la philanthropie de la Fondation de France, Admical, Comité 21 (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*.

227. L'association Admical a été créée en 1979 afin de favoriser le mécénat, et, plus récemment, elle a également intégré les pratiques de RSE dans son spectre de réflexion et son champ d'action.

228. Né suite au Sommet de la Terre de Rio en 1992, le Comité 21 est un réseau qui regroupe plusieurs acteurs du développement durable et de la RSE.

229. Étude Comisis Octobre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats.

230. *Ibid.*

231. Observatoire de la philanthropie de la Fondation de France, Admical, Comité 21 (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*.



## D) Sept recommandations à destination des entreprises pour développer leur responsabilité territoriale

### 1 S'appuyer sur des ressources existantes et participer aux dispositifs dédiés

#### > Participer aux projets territoriaux de développement durable qui posent les enjeux du territoire et proposent une prospective à long terme (15 à 20 ans), tels que :

- Les Plans climat-air-énergie Territoriaux (PCAET) : outil opérationnel pour coordonner la transition énergétique à l'échelle intercommunale ;
- Les Contrats de transition écologique : passés entre l'État et les collectivités locales pour soutenir la transformation écologique des territoires dans une démarche innovante, en mobilisant les élus, entreprises locales, associations et citoyens autour d'un projet commun local.

#### > Pour les grandes entreprises, faciliter les projets de développement portés par des TPE, PME, ETI, notamment :

- En participant au réseau Alizé (« Actions locales interentreprises en zones d'emplois »), qui réunit sur un territoire de grandes entreprises mettant à disposition leurs ressources humaines au travers du mécénat de compétences à destination des TPE, PME, ETI ;
- En participant au dispositif Pass'Compétences, par lequel de grands groupes mettent à disposition des salariés au profit de startups, TPE, PME et ETI.

1

## 2 S'appuyer sur la CSRD pour développer et valoriser leur engagement auprès des territoires

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), ou directive sur la divulgation de la durabilité des entreprises, représente une avancée majeure dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Europe. La CSRD étend les exigences de divulgation non seulement aux impacts sociaux, économiques et environnementaux des activités des entreprises, mais aussi à leur gouvernance et à leur modèle d'affaires.

### La CSRD vient renforcer la Non-Financial Reporting Directive (NFRD) :

- > En approfondissant les obligations de reporting extra-financier, le contenu des informations à fournir et leur auditabilité.
- > En invitant l'entreprise à s'appuyer sur trois niveaux d'indicateurs :
  - 12 standards d'indicateurs trans-sectoriels (ESRS) : transverses puis E, S, G.
  - 41 standards d'indicateurs sectoriels transverses puis E, S, G (attendus au 30/06/2024).
  - Des indicateurs spécifiques à l'entreprise.
- > En s'appuyant sur la notion de **double-matérialité** :
  - Matérialité d'impact : impacts de l'entreprise sur l'environnement (approche en termes d'enjeux actuels).
  - Matérialité financière : impacts de l'environnement sur l'entreprise (approche en termes d'« opportunités » et « risques » sur le temps long).
- > En ne faisant plus porter l'audit seulement sur les **résultats** (un reporting extra-financier exhaustif), mais aussi sur les **moyens** pour l'élaborer. L'audit porte sur l'exercice de double-matérialité.
- > En portant non seulement sur les **activités opérées** mais surtout sur la **chaîne de valeur**.
- > En mettant les données extra-financières à reporter sur un **plan équivalent** aux données financières.
- > En imposant d'impliquer de nombreuses **parties prenantes** de l'entreprise (internes et externes) et notamment des **clients, fournisseurs, acteurs de la société civile, communautés locales**.

La CSRD souligne ainsi l'importance de l'impact territorial des entreprises. Cela inclut une considération approfondie de l'emploi local, de la protection environnementale, du développement économique et du soutien social dans les communautés où elles opèrent.

La CSRD est ainsi, au travers de l'exercice de reporting de durabilité, un exercice qui doit permettre à l'entreprise de :

- > Prendre en compte et s'adapter aux spécificités des différents territoires, en tenant compte des orientations fournies par les ESRS.
- > Collaborer avec les parties prenantes locales (comme l'y invite l'EFRAG) : il est essentiel d'engager un dialogue avec les communautés locales, les ONG et les gouvernements pour comprendre et répondre aux besoins territoriaux spécifiques.
- > Divulguer ses impacts de manière transparente, en s'appuyant sur des données fiables et conformes aux standards ESRS.
- > Définir des stratégies ambitieuses pour répondre aux défis locaux, en harmonie avec les principes de durabilité globale.
- > Mettre en œuvre des processus rigoureux pour évaluer l'impact des actions entreprises, avec un ajustement continu des stratégies pour maximiser l'impact positif.

2

# 3

## 3 Mesurer l'impact des différentes stratégies d'ancrage territorial

- > S'appuyer sur les acteurs publics territoriaux pour mesurer et valoriser sa contribution au développement territorial, notamment grâce à leurs plateformes de diffusion d'outils et bonnes pratiques (cf. *infra* : ateliers de formation/sensibilisation à l'impact proposés par les agences de développement économique des territoires).
- > Utiliser des outils de mesure de l'impact social concernant sa démarche d'ancrage local, tels que le référentiel développé par notre groupe de travail, ou l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation de l'ORÉE<sup>232</sup>, par exemple.
- > S'appuyer sur les indicateurs de l'étude d'impact social et territorial (EIST) pour définir les emplois indirects et induits.
- > Favoriser la diffusion et l'utilisation du référentiel ELIPSE<sup>233</sup>, lancé officiellement en 2016 pour le suivi des initiatives d'écologie industrielle et territoriale (EIT).
- > Utiliser les lignes directrices du GRI G4<sup>234</sup> pour formaliser son *reporting* sur l'ancrage local.

# 4

## 4 Mettre en place une gouvernance équilibrée entre les parties prenantes

- > Veiller à une gouvernance partagée et équilibrée, qui permette une véritable co-construction des prises de décision.
  - Formaliser le dialogue avec les parties prenantes en s'appuyant sur les guides de 2021 de l'ORSE (ex. livret n°2 sur la structuration d'un comité de parties prenantes, livret n°3 sur la déclinaison opérationnelle du dialogue comme gage d'intégration dans son écosystème) et du Comité 21<sup>235</sup>.
- > S'insérer dans des contrats entre parties prenantes sur les territoires (ex : contrats de ville, contrats de transition écologique).

# 5

## 5 Soutenir le développement socio-économique du territoire

- > Développer les politiques d'achats locaux pour contribuer au développement économique local, tout en limitant son empreinte environnementale.
- > Développer des partenariats innovants en matière d'offres de produits et services sur le territoire, notamment en matière de réponses aux marchés publics.
- > Développer l'emploi local en prenant des initiatives en faveur de l'insertion des publics qui en sont éloignés.

232. Orée (2017). *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance : s'évaluer grâce à l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation.*

233. Référentiel ELIPSE (ÉvaLuation des PerformanceS des démarches d'Écologie industrielle et territoriale), dont la création a été coordonnée par ORÉE grâce au soutien financier de l'ADEME et du Commissariat Général au Développement Durable.

234. GRI – ISO (2014). *Pour une utilisation conjointe des lignes directrices G4 du GRI et de l'ISO 26000.*

235. Comité 21 (2015). *Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes.*

# 6

## 6 Créer des alliances avec les acteurs locaux et relayer les « bonnes pratiques »

- > Rejoindre un club des mécènes pour mutualiser les ressources budgétaires et les réseaux.
- > Relayer les bonnes pratiques à l'intérieur d'un territoire mais aussi entre territoires, en s'insérant dans des pôles de mécénat régionaux.
- > Se saisir du modèle d'investisseur sociétal en fournissant un apport financier significatif et pluriannuel, un accompagnement à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie, une mobilisation de ses compétences et réseaux et une aide à l'évaluation de l'utilité sociale des projets.

# 7

## 7 Favoriser les expérimentations locales et soutenir l'innovation

- > S'insérer dans un *think tank* local, un laboratoire d'idées pour les entreprises d'un territoire.
- > Créer ou participer à des plans territoriaux pour une transition juste, comme les « Green deals territoriaux », projet phare du Comité européen des régions qui vise à placer les villes et les régions au cœur de la transition de l'Union européenne vers la neutralité climatique.
- > Participer à des programmes de recherche avec des partenaires externes : recruter un doctorant en thèse Cifre, prendre part aux stratégies de recherche et d'innovations des régions, prendre part aux travaux de recherche sur le territoire.



Árpád Czapp/Unsplash

## 2. RECOMMANDATIONS D' ACTIONS PUBLIQUES EN FAVEUR DE L' ENGAGEMENT TERRITORIAL DES ENTREPRISES

Autrefois appelées essentiellement à limiter leur impact négatif, les entreprises sont aujourd'hui considérées comme des actrices du changement, des partenaires à même de contribuer à la transition énergétique et à l'inclusion sociale. Pour décupler leur impact, elles misent de façon croissante sur la coopération, au service d'une nouvelle économie<sup>236</sup>. Selon les chiffres de l'Observatoire des partenariats, les alliances entre divers types d'acteurs du territoire sont considérées comme « *innovantes et au service d'une dynamique organisationnelle, mais aussi de nouveaux modes de gestion* ». Elles s'organisent par l'instauration de critères d'impacts qui concernent des objectifs autres que le profit, voire des impératifs dédiés aux partenariats (75% des entreprises répondantes)<sup>237</sup>. L'innovation, et plus encore, les collaborations innovantes et les expérimentations, permettent d'affiner la réponse aux besoins des territoires<sup>238</sup>. Mais la vitalité de cet écosystème repose sur la volonté de l'ensemble des acteurs impliqués, et notamment des acteurs publics. En effet, ces derniers tendent de plus en plus à composer avec les entreprises, véritables actrices de la gouvernance territoriale.

Les recommandations qui suivent visent à faire évoluer le cadre institutionnel et politique pour encourager et faciliter l'ancrage local et l'impact social des entreprises et leur capacité à répondre aux défis des territoires, ainsi qu'à réinventer les stratégies économiques en jeu.

### A) Intégrer l'impact dans les stratégies économiques du territoire

Dans un contexte post-crise sanitaire et d'urgence écologique, les stratégies économiques régionales s'engagent dans la réduction des fractures économiques, sociales et territoriales. Progressivement, les Schémas Régionaux de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) – feuilles de route élaborées et adoptées par chaque région en concertation avec les acteurs locaux – traduisent l'ambition de lier le développement des entreprises à celui du territoire<sup>239</sup>. Plus qu'un agent de production, l'entreprise semble être l'acteur clé pour répondre aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux dans les territoires « *du fait de sa compétence dans le management, de son savoir-faire, de sa création de richesses, de ses outils de mesure de*

*la performance, de sa maîtrise de la coordination* »<sup>240</sup>. Si la rencontre entre les entreprises et le territoire « *place la notion d'écosystème et d'enracinement au cœur des réflexions* »<sup>241</sup>, cet enracinement nécessite une meilleure objectivation des impacts des actions de l'entreprise. En effet, l'influence de l'entreprise n'est pas limitée à son ancrage physique, mais aussi à sa capacité à devenir partie intégrante de son écosystème et à y apporter des solutions de terrain. Pour cela, il convient de connaître l'écosystème, en établissant un maillage de ses enjeux et de ses parties prenantes (pouvoirs publics locaux, consommateurs, entreprises de la chaîne de valeur, voire concurrentes, associations).

236. Étude IMPACT – Entreprise (Mai 2021) Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats.

237. *Ibid.*

238. Étude Comisis Octobre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats.

239. Ex. Région Hauts-de-France, SRDEII 2022-2028 : *Transformons les Hauts-de-France*, disponible ici : [https://entreprises.hautsdefrance.fr/IMG/pdf/srdeii\\_2022\\_2028\\_mep-2.pdf](https://entreprises.hautsdefrance.fr/IMG/pdf/srdeii_2022_2028_mep-2.pdf)

240. Frimousse S. et Peretti J. (2017). « Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ? ». *Question(s) de management*, 19, 13-24.

241. *Ibid.*

## ① Sensibiliser les acteurs économiques au diagnostic territorial

La composition de notre groupe de travail est un signal de la volonté croissante des acteurs privés de mesurer l'impact des actions qu'ils mettent en œuvre pour répondre aux besoins identifiés dans les territoires. Notre référentiel d'indicateurs présenté en partie 3 a mis en évidence une corrélation entre des indicateurs d'impact et des indicateurs d'ancrage territorial, qui prouvent que c'est précisément en étant au plus près des besoins des territoires que l'entreprise renforce son impact. En d'autres termes, plus l'entreprise capitalise sur les spécificités locales, plus elle contribue à la revitalisation du territoire, elle-même source de performance sociale (cohésion, lien social, bien-être). Pour cela, **il est essentiel de savoir identifier les besoins du territoire à travers l'élaboration de diagnostics territoriaux partagés par les différentes parties prenantes**<sup>242</sup>. De plus en plus, les agences de développement du territoire<sup>243</sup> invitent les entreprises qui s'implantent à mesurer en amont l'impact social et/ou environnemental d'un projet sur le territoire, non plus pour en mesurer les externalités négatives, mais pour faire en sorte que l'activité porte des effets bénéfiques et de long terme, notamment s'agissant du volet social. En effet, au-delà de la durabilité des actions déployées par les entreprises, les agences de développement du territoire incitent ces dernières à adopter des pratiques régénératrices, qui cherchent consciemment à élargir leur empreinte socio-écologique.

Une autre démarche originale peut être citée. Elle est adaptée de l'analyse des besoins sociaux (ABS) que tout centre communal d'action sociale (ou intercommunal) a l'obligation de réaliser : il s'agit de l'analyse des besoins sociaux et des ressources (ABS + R) expérimentée par la Compagnie Générale des Autres à Romainville. **Il ne s'agit plus alors d'établir un simple diagnostic reposant sur des données statistiques, mais bien de révéler et valoriser les ressources du territoire.** Cela passe par une phase d'immersion auprès des parties prenantes du territoire (habitants, acteurs associatifs, agents communaux et départementaux, entreprises locales), suivie de deux ateliers visant d'une part à fédérer, créer une vision partagée et envisager des pistes d'action et, d'autre part, à confronter les solutions émergentes avec les politiques locales en mobilisant les forces vives locales<sup>244</sup>. Ce type d'approche présente l'avantage de ne pas aborder le diagnostic du territoire sous l'angle de ses carences, mais plutôt des opportunités qui s'y trouvent, dans lesquelles les entreprises peuvent jouer un rôle important.

## ② Aider les entreprises à développer leur mesure d'impact dès l'implantation sur le territoire

Les auditions que notre groupe de travail a menées auprès d'acteurs publics régionaux révèlent que ces derniers sensibilisent les acteurs privés à l'impact de leur activité dès leur installation sur le territoire, dans le souci qu'ils intègrent les codes de la transition juste.

Par exemple, la Région Pays de la Loire veille à impulser des coopérations et des partages de connaissances dans des sessions collectives organisées avec et pour les acteurs économiques du territoire.

De même, les Bouches-du-Rhône tendent à améliorer l'accompagnement des entreprises dans la prise en compte de l'impact de leurs projets pour en favoriser l'implantation à long terme sur le territoire.

Aussi, l'agence de développement Provence Promotion traite l'impact au cœur de l'accompagnement des projets d'implantation<sup>245</sup> des entreprises en les incitant à intégrer une démarche d'impact au sein de leurs organisations et dans leurs activités. Le programme « Leaders inclusifs » du Campus de l'inclusion, soutenu par Provence Promotion, met notamment l'accent sur quatre leviers d'actions : la politique d'achat, le recrutement, l'innovation et le partage de connaissances.

242. Audition de l'IMPACT TANK avec Provence Promotion.

243. *Idem*.

244. Voir la présentation de l'expérimentation : La Compagnie Générale des Autres, *Le référentiel de ressources de territoire (ABS + R)*, 2023. Disponible à l'adresse : <https://lacompaniegeneraledesautres.co/index.php/territoires-de-solidarite/abs-r-romainville/>

245. Audition de l'IMPACT TANK avec Provence Promotion.

La Région Nouvelle-Aquitaine soutient depuis 2017 les structures porteuses de projets d'innovation sociale à travers un appel à manifestation d'intérêt « Innovation Sociale ». Elle a expérimenté depuis 2023 une formation à l'évaluation d'impact social à destination des nouveaux lauréats. S'inspirant des travaux de la Fonda sur la chaîne de valeur élargie<sup>246</sup>, elle a croisé des approches collectives et individuelles, chaque participant étant appelé à produire une évaluation de son projet. Trois catégories de critères ont été utilisées : les résultats sur la dynamique de projet, les résultats pour les publics cibles et les impacts sur l'écosystème territorial. Ces outils ont pour double finalité de communiquer et valoriser les résultats de l'évaluation et d'en tirer des enseignements stratégiques avec les parties prenantes. **Ce dispositif de formation pourrait être dupliqué dans l'ensemble des territoires pour diffuser la mesure d'impact social auprès de tous les acteurs socio-économiques bénéficiant d'aides publiques.**

Même si certaines régions sont plus en avance que d'autres, **il est essentiel de former les acteurs publics territoriaux à l'évaluation d'impact pour qu'ils puissent sensibiliser le reste de l'écosystème local.** Ainsi, le Conseil Départemental du Val d'Oise a-t-il intégré à la formation de ses managers une journée dédiée à l'évaluation d'impact social pour en comprendre les enjeux et saisir les différentes méthodes et leur utilité<sup>247</sup>.

À l'instar de la démarche impulsée par l'ANCT dans le cadre de Tremplin Asso<sup>248</sup>, les appels à manifestation d'intérêt et les appels d'offres publics à l'échelle territoriale devraient systématiser l'intégration d'une démarche d'évaluation d'impact social et y associer un budget fléché à cet effet, en proportion de la taille du projet. Le cahier des charges devrait y spécifier les objectifs de l'évaluation, requérir une théorie du changement, demander que les parties prenantes soient impliquées et partager 5 à 10 indicateurs de réalisations et de résultats sur lesquels devrait s'appuyer l'évaluation.

Par ailleurs, pour favoriser le déploiement de projets à fort impact social, des programmes d'aide au financement des démarches d'évaluation d'impact social pourraient être menés par la Banque des Territoires ou par l'ANCT à hauteur de 50% du coût de la démarche, dans un modèle similaire à celui initié par la BPI et l'ADEME dans le cadre du programme Décarbon'action.

En s'inspirant du portail RSE<sup>249</sup>, une plateforme consacrée à l'évaluation d'impact social pourrait être portée par la Banque des Territoires ou l'ANCT. Il y serait proposé :

- > Des jeux de données à l'échelle des différents territoires en lien avec la politique d'Open Data du Gouvernement et de l'Insee dans tous les domaines sociaux (pauvreté, éducation, insertion professionnelle, inclusion, diversité, égalité des chances, etc.) afin d'avoir des données de référence et de comparaison pour les évaluations d'impact social ;
- > Des référentiels d'indicateurs par domaine d'action sociale, permettant aux structures qui souhaitent évaluer leur impact d'utiliser des critères communs de mesure ;
- > Des ressources méthodologiques utiles (guide, MOOC, rapports) pour permettre aux acteurs des territoires de se lancer dans une démarche d'évaluation d'impact social ;
- > Un annuaire référençant des praticiens de l'évaluation d'impact social habilités par l'Avisé sur la base de critères spécifiques ;
- > Un espace dédié au dépôt des rapports d'impact des structures des territoires à l'instar du Mur des Solutions développé par l'IMPACT TANK<sup>250</sup>.

246. Voir la présentation des travaux : La Fonda, « Capitalisation méthodologique « ESS et création de valeur », 2022. Disponible à l'adresse : <https://fonda.asso.fr/capitalisation-methodologique-ess-et-creation-de-valeur>

247. Opta. (2023). *Catalogue de formations et de services*.

248. Tremplin asso. (2022). Agence nationale de la cohésion des territoires. <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/tremplin-asso-610>

249. Direction Générale des Entreprises. (2023). Portail RSE. <https://portail-rse.beta.gouv.fr/>

250. <https://impact-tank.org/mur-des-solutions/>

## B) Développer des stratégies de « résilience productive » grâce à la commande publique et privée

Le rapport<sup>251</sup> de février 2022 *Pour un droit au service des mutations économiques et sociales fondamentales* dirigé par Jacques Attali indique que « les marchés publics, qui représentent 14 % du PIB de l'Union européenne, pourraient jouer un rôle moteur dans la construction d'une économie plus innovante et durable ». Si la mondialisation permet d'accroître le pouvoir d'achat des consommateurs en baissant les prix, elle induit également une chute de l'emploi dans certains secteurs soumis aux pressions concurrentielles de l'étranger<sup>252</sup>, une dépendance commerciale mise en exergue par la crise sanitaire de 2020, et pèse pour plus de la moitié de l'empreinte carbone de la France<sup>253</sup>. La résilience passe donc par des stratégies territoriales à même d'amoinrir les externalités négatives, tant environnementales que sociales. Relocaliser une partie des commandes publiques et privées représente alors un levier au service de la résilience des territoires.

### 1 Privilégier l'économie de proximité et circulaire

Si nombre d'entreprises ont depuis longtemps la volonté de maximiser leurs achats en France et en Europe, la crise sanitaire a fortement accéléré le processus en mettant en évidence les fragilités de notre chaîne d'approvisionnement. La loi<sup>254</sup> du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte appelle à une réindustrialisation de la France décarbonée en 2030 : objectif atteignable précisément en réinvestissant dans les productions de souveraineté européenne voire française. Selon le ministre Bruno Le Maire, l'enjeu est double : « réindustrialiser notre pays et positionner nos entreprises pour relever le défi de la transition écologique »<sup>255</sup>. À l'échelle territoriale, c'est une autre réindustrialisation que celle de la Giga Factory qui peut être inventée, reposant sur des unités décentralisées sur le modèle des tiers-lieux productifs (Fablabs, Makerspaces, Hackerspaces) qui favorisent un développement économique équilibré des territoires. Un enjeu qui vaut pour le reste de l'économie de proximité, pour laquelle la relocalisation d'une partie des achats aboutirait à de véritables bénéfices.

**La Région Pays de la Loire encourage par exemple le *sourcing* local et accompagne<sup>256</sup> les acteurs économiques de la région dans la relocalisation de leurs achats** avec le programme « Solutions Se fournir en Pays de la Loire », notamment via du conseil au *sourcing* et de l'ingénierie de projets pour mettre en place des stratégies d'achat local. Nantes Métropole déploie également une stratégie de programmation économique qui cible le développement de l'économie de proximité et le retour de l'artisanat en ville.

Dans leur contribution<sup>257</sup> aux élections présidentielles et législatives de 2022, les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) proposent de mobiliser le réseau des CCI pour **accompagner les donneurs d'ordres dans leurs projets de (re)sourcing, afin d'engager l'ensemble du tissu d'entreprises de l'industrie et des services à l'industrie dans le nouveau productif**. De la même manière, les CCI enjoignent à faciliter la « *logistique du dernier kilomètre via la création d'espaces de logistique urbaine dans les cœurs de ville, à destination des commerçants (stockage des biens, mutualisation des tournées et coordination du transport en flux tendu)* », afin de redynamiser les centres-villes dans les territoires.

251. Attali J. (2022) *Pour un droit au service des mutations économiques et sociales fondamentales de notre société – Propositions pour la campagne présidentielle*, Le Club des Juristes.

252. Jaravel X. et Méjean I. (2021). Quelle stratégie de résilience dans la mondialisation ?. *Notes du conseil d'analyse économique*, 64, 1-12.

253. Les émissions associées aux importations représentent un peu plus de la moitié (51 %) de l'empreinte carbone française selon le ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires.

254. Loi n°2023-973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte.

255. Communiqué de presse (2023), « Députés et sénateurs se sont mis d'accord pour accélérer la réindustrialisation », ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

256. Audition de l'IMPACT TANK avec la Région Pays de la Loire.

257. Contribution des Chambres de commerce et d'industrie aux élections présidentielles et législatives de 2022 : <https://www.cci.fr/media/contribution-des-cci-pour-les-elections-presidentielles-et-legislatives-2022>

Une démarche originale, le parcours régional des achats socialement et écologiquement responsables (PRASER), a été lancée en Nouvelle-Aquitaine par les réseaux d'acteurs de l'ESS en partenariat avec la Région Nouvelle-Aquitaine, le Département de la Gironde, Bordeaux Métropole, Grand-Poitiers et la Ville de Bordeaux. Il propose aux collectivités une offre combinant :

- > Des temps d'accompagnement (filières émergentes, référencement des structures ESS, événements autour des achats socialement et écologiquement responsables...),
- > Un appui au *sourcing* (référencement et qualification des structures de l'ESS du territoire sur Cartéco, une carte collaborative à l'initiative d'ESS France, la Chambre française de l'ESS et les Chambres régionales),
- > L'organisation de rencontres de filières entre les acheteurs des collectivités et les fournisseurs de l'ESS,
- > L'aide aux réponses aux marchés publics en groupement (entreprises, associations, etc.),
- > L'organisation de webinaires d'information (obligations légales, sensibilisation à l'ESS et à l'ancrage territorial, retours d'expérience...).

**Cette démarche pourrait être dupliquée dans l'ensemble des régions en lien avec les missions des CRESS et s'étendre à la commande privée.**

## ② S'inspirer des modèles innovants d'ingénierie de la coopération : Le Community Wealth Building

Cette approche a été pensée outre-Manche pour construire la résilience des villes frappées par la crise économique de 2008. Le « modèle de Preston »<sup>258</sup> – ville post-industrielle du nord de l'Angleterre – repose sur la relocalisation de l'économie et un « nouveau contrat social » entre administration et acteurs locaux<sup>259</sup>. Cette politique volontariste s'appuie sur la commande publique et sur la mobilisation de la société civile, et notamment des coopératives, pour installer des dynamiques de résilience sur le long terme. La démarche repose sur cinq piliers :

- > L'alliance des institutions publiques locales (collectivités, universités, hôpitaux, etc.) pour rediriger localement la dépense publique ;
- > La stimulation de la capacité d'initiative et l'émergence d'une économie locale plurielle et démocratique – reposant notamment sur un tissu d'entreprises locales ou à vocation sociale, de coopératives de travailleurs, etc. ;
- > La redirection locale de l'investissement des banques et des fonds de pension locaux ;
- > Des conditions d'emploi et de salaire décents pour les travailleurs ;
- > L'usage du foncier et de la propriété au service des habitants et groupes locaux.

**Un tel modèle pourrait être expérimenté dans les villes accusant le plus de retard, en repensant leurs marchés publics et en développant des services publics ancrés sur l'entrepreneuriat local.**



258. <https://www.rtes.fr/le-modele-de-preston-relocaliser-l-investissement-pour-renforcer-l-economie-locale>

259. <https://www.la27eregion.fr/le-community-wealth/>

## C) Créer une stratégie « France coopération » pour instituer l'ingénierie du territoire

L'ouvrage *Les nouveaux biens communs* <sup>260</sup> souligne l'intérêt des territoires à développer leur capacité à « se constituer aussi comme des acteurs de grande échelle, capables de concevoir et porter des politiques de niveau national et à s'entraider (ingénierie, outils, etc.) ». Les divers outils ci-après pourraient être essayés quand ils montrent leurs impacts positifs au niveau méso, tant en termes de coopération économique (PTCE et JVS), de mise en œuvre de projets sociaux innovants (contrats à impact) que de relocalisation des activités économiques (monnaies locales).

### 1 Renforcer les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

L'article 9 de la loi <sup>261</sup> relative à l'ESS du 31 juillet 2014 reconnaît l'action des PTCE, qui sont « un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'ESS associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable » <sup>262</sup>.

En décembre 2020, la secrétaire d'État chargée de l'ESS, Olivia Grégoire, mandate le Conseil de l'ESS (CSESS) pour établir un diagnostic des PTCE et formuler des propositions de politiques publiques applicables dès 2021. Le diagnostic du CSESS prouve l'efficacité du dispositif, puisqu'il permet de contribuer à la relocalisation d'activités, et à la confortation d'une économie de proximité passant par des partenariats entre ESS d'une part et TPE et PME hors ESS d'autre part <sup>263</sup>. S'en suit un appel à manifestation d'intérêt permanent « PTCE émergent », lancé par la secrétaire d'État en décembre 2021 pour relancer le dispositif et donner « un nouveau souffle aux PTCE » <sup>264</sup>. Plus récemment, en octobre 2023, le vote du projet de loi de finances pour 2024 a vu l'exécutif accorder 11 millions d'euros supplémentaires à l'expérimentation, portant le budget pour 2024 à 80 M€.

Toutefois, au-delà de l'aspect financier, le CSESS recommande de former les pouvoirs publics aux PTCE et à la coopération territoriale au service des transitions. En particulier, le rapport préconise l'acculturation des acteurs publics (élus et agents) aux PTCE pour permettre leur multiplication et leur articulation avec les stratégies et politiques territoriales. Sur le sujet, il est essentiel de mener deux dynamiques de front : favoriser l'émergence de nouveaux PTCE maintenant que l'utilité de ce modèle a été prouvée, tout en finançant la consolidation des PTCE existants, notamment leurs fonctions de R&D technologique et sociale. En effet, plus récemment, la note <sup>265</sup> du CSESS *Politique de soutien des PTCE* (2023) préconise toujours de renforcer cet investissement pour passer à l'échelle et accompagner une ambition collective et partagée.



260. Jourdain E., Dupont E. & Jourdain E. (2022). *Les nouveaux biens communs ? : réinventer l'État et la propriété au XXI<sup>e</sup> siècle*. Éditions de l'Aube.

261. Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire.

262. Labo de l'ESS (2020), *Relancer les PTCE : diagnostic et propositions*.

263. *Ibid.*

264. Communiqué de presse, Secrétariat d'État chargé de l'Économie Sociale, Solidaire et responsable (mai 2021), « Olivia Grégoire relance les PTCE ».

265. Conseil supérieur de l'ESS (2023), *Politique de soutien des PTCE, État des lieux*.

## Encadré 12 : Zoom sur le PTCE du Pays de France

L'urbanisation croissante de l'Île-de-France a fait naître des tensions autour de l'utilisation des terres dans le nord de Paris, particulièrement dans le Triangle de Gonesse. Ce territoire fertile, situé entre les aéroports de Roissy-Charles-de-Gaulle et Le Bourget, était au cœur de débats entre ceux qui souhaitaient son urbanisation et ceux qui prônaient une agriculture vivrière.

En 2021, l'État a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour soutenir des initiatives comme le PTCE. L'association CARMA (Coopération pour une Ambition agricole, Rurale, et Métropolitaine d'Avenir) a saisi cette opportunité pour renforcer son projet, réunissant 32 structures différentes, telles que : des agriculteurs, des experts de la transition agro-écologique, des acteurs de la restauration, des associations citoyennes, des acteurs de la distribution comme Biocoop.

Le PTCE animé par CARMA se concentre désormais sur quatre domaines prioritaires : la lutte contre la précarité alimentaire, le développement d'une économie agricole diversifiée, la formation aux métiers de la transition agro-écologique et écologique, et l'innovation en économie circulaire. **L'objectif est de créer un «hub de la transition agro-écologique»** comprenant des fermes pédagogiques et de production, ainsi que des programmes de formation adaptés aux nouvelles pratiques agricoles.

Récemment, le dynamisme du PTCE s'est renforcé avec la création d'une association dédiée, visant à coordonner les efforts collectifs et à poursuivre le développement du projet sur le territoire.

Au bout de 10 ans d'expérimentation, les PTCE doivent passer au stade du développement. Cela implique de **sortir de la logique des appels à projets et de pérenniser le dispositif**, comme le proposent ESS France, le RTES, le Labo de l'ESS, le Mouvement pour l'Économie solidaire (MES) et le réseau COORACE<sup>266</sup>, à travers :

- > L'intégration du dispositif de soutien des PTCE (cellules nationales et régionales) dans une loi de programmation des finances publiques ;
- > La pérennisation du soutien aux postes d'animation de la coopération au sein des PTCE dès la phase d'émergence ;
- > Le soutien à l'action de structuration de filières économiques durables des PTCE en les intégrant plus systématiquement dans les stratégies territoriales et nationales.

## Encadré 13 : Vers des territoires à mission

La loi PACTE de 2019<sup>267</sup> institue la qualité de société à mission, qui consiste à intégrer dans les statuts de l'organisation une notion d'intérêt social. Elle permet à une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi que les objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission d'atteindre. Pour obtenir cette qualité, plusieurs conditions cumulatives doivent être respectées : avoir une raison d'être inscrite dans ses statuts, avoir une mission et des objectifs sociaux et environnementaux, préciser les modalités d'exécution de cette mission, mettre en place un comité interne chargé du suivi et faire évaluer son exécution par un organisme indépendant.

Pour assurer une croissance durable, l'ambition des entreprises gagnerait à être doublée d'un engagement des collectivités à se doter d'objectifs communs structurants. **Le territoire à mission fédérerait les différents acteurs publics, privés, politiques, associatifs d'un territoire autour d'objectifs dont la réalisation serait programmée avec des échéances.**

Le 28 septembre 2022, la CCI Hérault, la ville et la métropole de Montpellier, la Caf de l'Hérault, l'Urssaf, Montpellier Business School et 17 réseaux économiques ont lancé officiellement la première expérimentation de Territoire à Mission au niveau national. Une Charte Territoire à Mission engage les cosignataires dans un programme d'actions visant à limiter l'impact de leurs entreprises et institutions à travers plusieurs objectifs :

- > Favoriser une consommation responsable et locale ;
- > Préserver et œuvrer pour la santé environnementale ;
- > Promouvoir une dynamique territoriale.

266. « COORdination des associations d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi » : réseau national de l'ESS qui rassemble 600 entreprises d'utilité sociale territoriale réparties sur l'ensemble du territoire.

267. Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

## ② Territorialiser les contrats à impact social

La notion de contrat à impact social (CIS) a été formalisée en août 2009 dans le cadre d'un rapport de Social Value UK intitulé *Social Impact Bonds (SIB): rethinking finance for social outcomes*, afin de résoudre le problème majeur auquel étaient confrontés les acteurs publics : des dépenses considérables étaient engagées pour résoudre des problèmes sociaux profonds, tels que la récidive criminelle, la santé mentale et le décrochage scolaire, mais ces dépenses se concentraient souvent sur les conséquences plutôt que sur les causes sous-jacentes de ces problèmes.

Le contrat à impact est donc un **instrument financier** au service d'un projet d'intérêt général qui associe un acteur public, un opérateur social qui mène l'expérimentation, ainsi que des investisseurs publics ou privés.

Le principe est le suivant : un investisseur privé ou public finance un projet social porté par un opérateur social et en assume le risque financier. En cas de succès, déterminé collectivement à partir d'indicateurs d'impact, l'investisseur est remboursé et rémunéré.

En France, l'idée du contrat à impact a été introduite en 2014, à la suite de la publication d'un rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social<sup>268</sup>. Ce rapport a recommandé d'expérimenter les SIB en France pour répondre aux besoins de financement de l'innovation sociale et du risque associé porté par les opérateurs sociaux.

À la fin de 2021, une douzaine de projets de CIS avaient été signés, avec un engagement financier total ne dépassant pas 20 millions d'euros.

En juillet 2021, le ministre de l'Économie, des Finances et de la relance, Bruno Le Maire, et la secrétaire d'État chargée de l'Économie Sociale Solidaire et responsable, Olivia Grégoire, commandent un rapport<sup>269</sup> à la Banque des Territoires afin de définir une « *nouvelle ambition pour les contrats à impact, en termes de volume financier comme de thématiques cibles* ».

Le groupe de travail, présidé par Thomas Cazenave, souligne la **complexité du processus** de sélection des projets et du montage des contrats et met en avant le fait qu'ils sont caractérisés par un **faible niveau de risque et de rémunération**, ce qui limite leur attractivité pour les investisseurs. Les acteurs philanthropiques, en particulier, n'ont pas été assez impliqués. Les collectivités ont également joué un rôle limité.

Les derniers appels à manifestation d'intérêt en 2020 et 2021 ont conduit à la sélection de 15 nouveaux lauréats de CIS, pour un montant total de 46,5 millions d'euros, en cours de structuration. Toutefois, selon le rapport, le montage d'un CIS reste une opération longue et complexe, avec peu de valeur ajoutée perçue par rapport à d'autres outils comme les subventions.

Face à ces constats, le rapport Cazenave recommandait de mieux installer les contrats à impact dans le paysage public et administratif, au travers du portage par une équipe interministérielle dédiée, de la mise en œuvre d'AMI plus réguliers et par la création d'une ligne dédiée dans le Budget de l'État. Le rapport mettait aussi en avant la nécessité de privilégier des projets plus risqués et plus rémunérateurs. Enfin, il recommandait de simplifier le dispositif des CIS et de développer de nouveaux mécanismes financiers, inspirés par exemple des *Sustainability Linked Bonds* pour attirer de nouveaux investisseurs.

Le Groupe de travail appelait aussi à un travail de pédagogie auprès des collectivités territoriales, « *dont l'implication constitue un levier important au développement des contrats à impact en France* ».

268. Sibille, H., Langendorff, C., Leroy Themeze, C & Voisin N. (2014). *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ?*

269. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, Conclusions des travaux du groupe de travail (janvier 2022), présidé par Thomas Cazenave (IGD), rapporteur Laurent Hou-Hen-Pen (DG Trésor), Propositions pour le développement des contrats à impact en France.

En se rappelant la finalité pour laquelle ils ont été créés, les Contrats à Impact doivent jouer **le rôle de catalyseur de l'innovation sociale** dans les territoires. Concrètement, cela impliquerait pour la puissance publique de :

- **Favoriser l'accès aux CIS à des acteurs plus petits** mais innovants, apportant une réelle solution à un besoin social ou environnemental peu ou pas satisfait. Cela nécessiterait de :
  - Réaliser des AMI, à l'échelle des territoires, aux niveaux départemental et régional, avec l'appui d'un acteur indépendant en charge du développement des CIS, sur le modèle de Social Value UK au Royaume-Uni.
  - Ouvrir les CIS à des montants moins élevés.
  - Dé-complexifier les CIS en simplifiant le montage juridique et financier, notamment au travers du mécanisme de cession de créance mis en œuvre dans le cadre du CIS conclu avec Médecin du Monde.
  - Choisir des projets présentant un rapport risque / rémunération plus attractif pour les investisseurs.
- S'assurer en même temps que le rapport "risque / rémunération" n'entraîne pas les opérateurs à écarter les publics les plus vulnérables qui ont généralement le plus besoin des accompagnements proposés, pour cibler des bénéficiaires pour lesquels il serait possible d'obtenir des résultats positifs rapidement (risque de *cherry picking*).
- **Développer des possibilités d'accompagnement plus resserré** des opérateurs sociaux porteurs d'un CIS, en s'appuyant sur les savoir-faire de la Banque des Territoires :
  - Articuler la mise en œuvre du CIS avec l'accompagnement par un incubateur ou accélérateur de projets à impact.
  - Amorcer un programme de mentorat et de mise en réseaux avec des dirigeants de structures publiques, parapubliques et de collectivités, dont la Banque des Territoires pourrait être la cheville ouvrière.
  - Proposer des formations aux porteurs de projet, un programme de coaching et des jours d'accompagnement par des experts en lien avec la problématique sociale ou environnementale traitée dans le CIS.
- **Garantir l'accompagnement renforcé des organisations les moins robustes** (moins de 5M€ de budget) dans l'absorption des conséquences des CI en termes d'organisation, de recrutement, de maintien de la qualité de l'approche, à travers par exemple des partages de pratiques et retours d'expériences entre pairs.
- **Fournir aux parties prenantes des CIS les outils essentiels** à un déploiement efficace : guides méthodologiques, modèles contractuels, référentiels d'indicateurs par type de problématique sociale, outils de collectes de données...
- **Contribuer à l'accélération et au changement d'échelle de projets dont la preuve de concept a été faite et qui ont désormais besoin de se déployer dans de nouveaux territoires.** En effet, des expérimentations qui ont fait leurs preuves sur un territoire peuvent être répliquées dans d'autres territoires, en prenant en compte les spécificités culturelles, économiques et sociales de chacun d'eux. Le financement de ce déploiement pourrait se réaliser via les contrats à impact en y associant les départements. Le fait de déployer une même expérimentation dans plusieurs territoires grâce aux contrats à impact permettrait de mutualiser une partie de la charge liée à la formalisation de ces contrats (sur le plan juridique, mais aussi dans la formalisation d'objectifs et indicateurs communs). Ce déploiement synchronisé d'expérimentations sur plusieurs territoires permettrait aussi des retours d'expérience et des comparaisons territoriales. Cela pourrait concerner des sujets sociaux dont la responsabilité incombe aux départements, tels que la lutte contre l'exclusion et la pauvreté, l'aide aux personnes âgées ou l'aide sociale à l'enfance (ASE). À titre d'exemple, depuis 2016, deux contrats à impact ont été portés sur l'ASE par la fondation Apprentis d'Auteuil, impliquant le Conseil départemental de Gironde et celui de Loire-Atlantique pour prévenir le placement d'enfants en intervenant auprès des familles. Le Conseil départemental de Gironde justifie le financement de l'innovation de prévention sociale en partie par le fait que le contrat à impact permet une évaluation externe de l'innovation<sup>270</sup>.

270. Stéphanie Stoll (mai 2019), *Le contrat à impact social est «un outil à manier avec une grande délicatesse»*, La Gazette des Communes.

- > **Favoriser la recherche-action** et la capitalisation des connaissances autour des CI et des problématiques sociales et environnementales visées, avec l'aide de FAIR :
  - En soutenant le déploiement d'évaluations avec contrefactuel et d'études qualitatives approfondies.
  - En accompagnant le développement d'un champ de recherche en lien avec l'innovation sociale, par le financement de publications et de séminaires de recherche dédiés au sujet.
  - En partageant en *open source* tous les résultats de ces études de manière à faire progresser la connaissance sur les dispositifs innovants.
- > **Développer la fertilisation croisée des pratiques et savoirs** entre acteurs publics, privés et de l'ESS, au service de la transformation publique, de l'innovation sociale et des territoires, notamment par le biais de la Banque des Territoires et de l'ANCT :
  - Proposer des retours d'expériences des opérateurs sociaux porteurs d'un CIS auprès des acteurs publics, parapublics et privés susceptibles d'être intéressés.
  - Proposer du « shadowing » (ou des journées d'observation) aux porteurs de projet des CIS au sein de structures publiques partenaires de leur territoire et réciproquement, inviter des partenaires publics à passer des journées d'observation au sein des projets à impact.
  - Modéliser les conditions de succès, de répliquabilité et de scalabilité des CIS à l'échelle d'autres territoires, en fonction de leurs caractéristiques propres.
- > **Favoriser le développement de contrats à impact ayant un double impact social et environnemental** à l'échelle d'un territoire, à l'instar des projets soutenus par l'ADEME comme le contrat à impact de Label Vie qui vise à promouvoir la réduction de l'impact sur l'environnement des crèches et à assurer le bien-être de ses occupants.
- > **Impliquer davantage les citoyens dans l'évaluation d'impact des projets**, comme le suggèrent Soler-Gallart et Flecha (2022). De plus, les citoyens et les chercheurs signalent des impacts sur leurs pratiques professionnelles et leur vie personnelle en participant à l'évaluation dialogique de l'impact social.
- > **Penser la question de l'après-CIS** pour les opérateurs en introduisant un statut spécifique d'opérateur agréé, leur donnant un accès facilité à des marchés publics et à des financements, via une logique de coûts évités.



### ③ Développer le modèle des joint-ventures sociales (JVS) dans les territoires

Les entreprises et structures de l'ESS démontrent une volonté croissante de coopérer de manière efficace en recherchant un impact significatif.

Ce désir de coopération peut se matérialiser au travers de joint-ventures sociales (JVS), qui résultent de la collaboration entre des entités lucratives et non lucratives, s'associant pour partager des capitaux, fixer des objectifs communs, et viser un impact social ou environnemental. Les JVS s'alignent en ce sens sur le concept de *Social business*, tel que formulé par le lauréat du prix Nobel de la paix 2006, Muhammad Yunus.

Une JVS se caractérise par trois aspects principaux :

- Elle poursuit un objectif social ou environnemental,
- Elle vise à être économiquement durable et rentable,
- Elle repose sur un partenariat stratégique étroitement intégré aux modèles économiques des co-actionnaires.

Cette forme de coopération reste relativement rare en France et en Europe, en partie à cause de la méconnaissance mutuelle entre l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et les entreprises conventionnelles.

Avec l'essor de la responsabilité sociale des entreprises dans les années 2000, de nouvelles JVS ont vu le jour depuis les premières expérimentations des années 1990. Ces coopérations se caractérisent majoritairement par un investissement conjoint de deux acteurs, avec une prédominance de l'ESS au capital, pour garantir la préservation de la finalité sociale de l'entreprise. La majorité des JVS existantes adoptent une forme de Sociétés à Actions Simplifiées (SAS), bien que d'autres formes soient envisageables, comme les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC).

Depuis 2015, on observe une augmentation des créations de JVS, attribuée à l'évolution des subventions publiques pour l'insertion et à une meilleure acceptation du modèle par les grandes entreprises. L'action de l'association SocialCoBizz a été cruciale dans ce développement, apportant expertise et soutien ciblé aux JVS.

Les JVS sont quasi-exclusivement présentes dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) qui offre un cadre stable et sécurisé pour l'activité d'insertion. Cette prédominance dans l'IAE s'explique notamment par la présence d'acteurs de l'ESS comme ARES et Vitamine T ayant été des pionniers dans la formation des premières JVS.

Toutefois, des secteurs tels que le médico-social et sanitaire, où coexistent acteurs de l'ESS et entreprises lucratives, présentent aussi des opportunités, notamment dans la gestion d'EHPAD ou dans le développement de solutions pour des déserts médicaux. De même, le secteur de l'aide à domicile et celui de la petite enfance offrent des perspectives pour de nouvelles offres et services par le biais des JVS. Dans le tourisme, les JVS pourraient aussi répondre à des défis tels que l'accessibilité pour les personnes handicapées ou l'inclusion de ceux qui partent rarement en vacances.

Géographiquement, les JVS se limitent encore aux grands pôles économiques, même si certaines se sont étendues dans les territoires. Pour réussir, une JVS doit rechercher la pérennité de l'alliance entre les partenaires, s'inscrire dans un marché concurrentiel, et intégrer la chaîne de valeur d'un ou des deux co-actionnaires. Ce modèle est capitalistique et exige un engagement à moyen-long terme des parties prenantes. Dans le domaine de l'IAE, les JVS ont répondu à des besoins spécifiques comme les clauses sociales des marchés publics et ont structuré des voies de recrutement dans des secteurs en tension ou d'avenir, renforçant ainsi la maîtrise des sous-traitants par les co-actionnaires.

Généralement, elles affichent des résultats économiques positifs, avec un chiffre d'affaires souvent supérieur à celui des Entreprises d'Insertion (EI) et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) traditionnelles, et avec un taux de capacité d'autofinancement globalement positif, bien que variable. Malgré un investissement économique initial conséquent, les JVS sont en capacité d'atteindre la viabilité économique et de croître de manière régulière.

En termes d'impact, les JVS jouent un rôle notable, notamment en termes de réduction des coûts pour la société. Elles soutiennent un nombre croissant de bénéficiaires, avec des taux de sorties dynamiques en ligne avec la moyenne observée pour les Entreprises d'Insertion (65%)<sup>271</sup>.

Enfin, les collectivités territoriales, via les sociétés d'économie mixte (SEM), pourraient également s'engager dans ces coopérations, couvrant des domaines tels que l'urbanisme, le logement, l'environnement, les actions sociales, ou le développement économique et l'aménagement du territoire.

271. Fédération des entreprises d'insertion. (2020). *Chiffres clés des entreprises d'insertion, données 2019*.

Cependant, les JVS font face à des défis tout au long de leur cycle de vie, depuis la phase de conception jusqu'à la maturité. Ces défis incluent des questions liées aux opportunités de partenariat, et aux enjeux financiers initiaux, tels que les coûts de recherche et de structuration des partenariats. Les besoins en investissements initiaux, l'implication des coactionnaires pour assurer une intégration efficace à la chaîne de valeur, l'ajustement du modèle économique, les questions de gouvernance et de dividendes sont autant de problématiques à résoudre pour assurer le développement et la pérennité des JVS.

Afin de les développer dans les territoires, plusieurs recommandations peuvent être formulées :

- > **Lancer une communauté dédiée aux JVS** pour favoriser le partage d'expériences, de bonnes pratiques, le soutien des porteurs de projet et la formation. Cette communauté serait initiée par une action ministérielle avec le soutien d'acteurs clés comme Socialcobizz.
- > **Rédiger une charte définissant le modèle et les principes des JVS**, incluant la gestion des pactes d'actionnaires et la régulation des dividendes, pour structurer et développer le modèle, et améliorer la compréhension entre l'ESS et les entreprises conventionnelles.
- > **Lancer un réseau unifié d'accompagnement** pour faciliter le parcours des entrepreneurs sociaux et améliorer les dynamiques locales, en créant des espaces de coopération entre l'ESS et les entreprises conventionnelles.
- > **Développer un cadre juridique clair et stable** pour intégrer les missions à impact social dans la gestion des entreprises, y compris la gestion des bénéfices et les incitations fiscales.
- > **Utiliser la réglementation européenne et française, ainsi que les marchés publics**, pour promouvoir les JVS, notamment dans les domaines de l'environnement, de l'insertion professionnelle et de l'accompagnement à l'autonomie.
- > **Lancer un AMI pour structurer le développement des JVS**, ciblant le démarrage des projets avec un fonds d'amorçage et visant à créer 100 JVS sur cinq ans, renforçant par là le soutien de l'État aux coopérations innovantes.
- > **Modifier le cadre juridique de l'ESS pour augmenter les capacités financières des associations**, en assouplissant les règles de gestion et en permettant une diversification des activités, tout en maintenant l'objectif d'intérêt général, surtout pour les JVS et les filiales lucratives de l'ESS.



#### 4 Investir le champ des monnaies locales pour relocaliser les activités économiques sur le territoire et favoriser la transition écologique

Les monnaies locales et complémentaires (MLC) ont obtenu une reconnaissance légale par la loi du 31 juillet 2014 portant sur l'Économie Sociale et Solidaire<sup>272</sup>, à la demande du Gouvernement qui les a inscrites dans le Code monétaire et financier. L'article 16 de la « loi Hamon » reconnaît les monnaies locales comme titres de paiement, si ces titres sont émis par des entreprises de l'ESS. Pour rappel, contrairement à la monnaie nationale, une monnaie locale ne peut pas être placée et produire des intérêts. Elle ne recouvre que les fonctions d'unité de valeur (une unité de monnaie locale vaut un euro) et d'instrument d'échange (transactions entre particuliers et entreprises et entre entreprises). La monnaie locale ne possède pas de date de validité à proprement parler - la valeur du billet déprécie après une période donnée - précisément pour accélérer la circulation de monnaie et donc la création de richesses au niveau local.

L'utilisation des monnaies locales croît au rythme des crises économiques. En témoignent la crise de 2007 et la crise sanitaire de 2020<sup>273</sup> qui marquent un retour à la monnaie locale au profit de la résilience de territoires et de leurs entreprises. Complémentaires à l'euro, elles renforcent l'Économie Sociale et Solidaire puisqu'elles permettent de consommer local (commerces de proximité, circuits court auprès de producteurs de l'agriculture paysanne) et génèrent 25% de revenus supplémentaires pour le territoire qu'un paiement en euros<sup>274</sup>. **L'alliance de l'engagement des entreprises pour le territoire et l'utilisation des monnaies locales par les collectivités pourrait être un instrument important de la relance économique des territoires**<sup>275</sup>, notamment dans une perspective écologique et durable. L'avis<sup>276</sup> du CSESS sur le bilan de la loi 2014 sur l'ESS met en avant les arguments du Mouvement Sol : les monnaies locales représentent une opportunité d'innovation pour les collectivités, qui sont pour l'instant entravées par un cadre légal et réglementaire trop contraignant. L'étude d'impact publiée en avril 2021 par le Mouvement Sol a démontré le potentiel des MLC dans cinq domaines d'intérêt général : la vitalité économique des territoires, les coopérations territoriales, la transition écologique, les solidarités et le pouvoir d'agir citoyen.

Le rôle moteur que peuvent avoir les MLC en tant qu'outil transversal permettant de créer du lien peut être étudié en vue d'une transition plus juste dans les territoires : 45% des acteurs adhérents aux MLC estiment avoir renforcé leurs liens avec des acteurs locaux (entreprises, associations, collectivités locales)<sup>277</sup>. En partenariat avec d'autres acteurs engagés dans le territoire, notamment privés, les MLC semblent pouvoir répondre aux défis de nos sociétés en ce qu'elles permettent d'enclencher de puissantes « dynamiques collectives de transitions ». De plus, la monnaie locale s'inscrit pleinement dans les ambitions européennes en matière d'économie à impact. À titre d'exemple, l'Eusko - la plus importante monnaie locale d'Europe sans but lucratif lancée en 2013 - a vu sa campagne d'autonomisation financière soutenue à 50% par le Fonds social européen en 2021.

**Les monnaies locales sont un instrument à fort potentiel pour relocaliser les échanges et développer les circuits courts. Pour changer d'échelle, elles ont cependant besoin de renforcer leurs partenariats avec les acteurs publics à travers :**

- > Une aide au poste, c'est-à-dire le financement public d'une partie du salaire de l'animateur de l'association qui met en place la monnaie locale, pour soutenir son développement en phase de lancement ;
- > Une aide à la digitalisation des monnaies locales pour faciliter leur appropriation par les utilisateurs ;
- > La reconnaissance de leur caractère d'intérêt général pour les faire bénéficier de dons et de mécénat ;
- > Une autorisation pour les collectivités, sous le contrôle du Trésor public, d'ouvrir des comptes sécurisés en monnaie locale servant aux encaissements (services publics) et aux paiements (salaires, marchés publics, subventions, etc.).

272. Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire.

273. Grelier A. (2020), « Les monnaies locales peuvent-elles répondre à la crise économique post Covid ? », Le billet économique, France Culture.

274. Mouvement Sol (2021) *Monnaies locales, monnaies d'intérêt général : étude sur l'utilité sociale des monnaies locales complémentaires*.

275. Question parlementaire publiée au JO le 18 août 2020 par le député Jean-Marc Zulesi (LREM - Bouches-du-Rhône) au ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance concernant l'usage des monnaies locales par les collectivités locales.

276. Conseil supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (2023) *Avis du CSESS sur le bilan de la loi 2014 sur l'ESS*.

277. Mouvement Sol (2021) *Monnaies locales, monnaies d'intérêt général : étude sur l'utilité sociale des monnaies locales complémentaires*.

## D) Structurer l'ESS dans les territoires

Réalisé par ESS France à la demande de la secrétaire d'État à l'ESS et à la vie associative, Marlène Schiappa, le rapport<sup>278</sup> *Les CRESS au service du développement de l'ESS* identifie les CRESS comme les interlocuteurs privilégiés des collectivités territoriales dans l'élaboration des politiques publiques en lien avec le développement de l'ESS dans les territoires. Ils accompagnent le développement de partenariats, que ce soit à l'échelle intra ESS ou en lien avec la demande publique et/ou privée classique, et ciblent les initiatives innovantes.

Le changement d'échelle de l'ESS passe notamment par le renforcement de sa place dans les écosystèmes territoriaux où elle crée et développe ses activités, ce qui passe par la consolidation des CRESS, comme le recommande ESS France :

- > L'intégration d'une mission d'accueil, d'information et d'orientation des entreprises et des porteurs de projets dans les CRESS, pleinement reconnue par l'État, les collectivités locales et les écosystèmes économiques (chambres consulaires, réseaux d'entreprises, pépinières...) avec lesquels des conventions pourraient être développées,
- > Un financement structurant des CRESS pour atteindre 1 000 salariés au service de son développement dans les territoires,
- > L'intégration d'agences de développement économique au sein des CRESS (identification et soutien des entreprises en difficulté, accès au foncier, structuration et animation des clusters, soutien à l'innovation...),
- > L'intégration d'une mission en matière de soutien à l'ingénierie de coopération territoriale (PTCE, filières émergentes...).

Le bilan<sup>279</sup> de la loi ESS de 2014 réalisé par le Conseil supérieur de l'ESS fait apparaître que si cette loi a constitué une reconnaissance majeure pour l'ESS, contribuant à la sécuriser juridiquement, elle n'a pas atteint ses objectifs en matière de changement d'échelle, faute de financements conséquents et adaptés. Un ensemble de mesures pourraient venir structurer une politique publique de soutien à l'ESS :

- > Incrire le soutien aux structures de l'ESS dans les missions légales de Bpifrance,
- > Consacrer des moyens significatifs aux actions de l'ESS en faveur de la transition juste dans le cadre du plan d'investissement « France 2030 »,
- > Étendre le mécanisme de partage du Livret de développement durable et solidaire au livret A pour diversifier et accroître les sources de financement de l'ESS,
- > Flécher une partie de l'épargne collectée dans le futur « plan d'épargne avenir climat » vers des structures agréées ESUS,
- > Créer un crédit d'impôt sur la taxe sur les salaires (CITS) « Recherche » pour soutenir l'innovation et la R&D sociale (cf. rapport Schatzman<sup>280</sup>).



278. ESS France (février 2023) *Les CRESS au service du développement de l'ESS*.

279. Conseil supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (2023) *Avis du CSESS sur le bilan de la loi 2014 sur l'ESS*.

280. Rapport du groupe de travail animé par Jérôme Schatzman pour le Haut-Commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale (2020), *Financer l'innovation sociale*.

## E) Soutenir et pérenniser les expérimentations locales à impact social

Si « *expérimenter, en matière législative, c'est un moment de liberté pour définir la loi future*<sup>281</sup> », c'est aussi une démarche essentielle qui suppose d'observer l'impact de l'expérimentation sur le territoire et les bénéfices obtenus aux plans humain, sociétal et économique. Une fois la pertinence du projet démontrée, il est attendu que le projet puisse être stabilisé et diffusé au niveau national avec un budget dédié. C'est le cas des expérimentations suivantes dont les méthodes collaboratives et inclusives et les effets sur le territoire seraient à dupliquer.

### ① Pérenniser l'inclusion économique par les « Territoires zéro chômeur de longue durée »

Créée par la loi du 29 février 2016<sup>282</sup>, et renforcé par la loi de décembre 2020<sup>283</sup> pour 5 ans, le dispositif « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD) a pour objectif d'embaucher des personnes en chômage de longue durée, c'est-à-dire en demande d'emploi depuis un an ou plus, et domiciliées depuis au moins six mois au sein de ces territoires. Cette expérimentation permet l'insertion socio-professionnelle de personnes éloignées de l'emploi, qui – si elles le souhaitent – se voient employées en contrat à durée indéterminée par des entreprises de l'ESS.

La démarche consiste à créer une entreprise à but d'emploi (EBE) pour employer des personnes privées durablement d'emploi, à temps choisi en CDI sur des activités utiles au territoire<sup>284</sup>. Cette entreprise est soutenue par une coalition de partenaires (élus, services de l'emploi, associations, entreprises...) réunie dans un comité local pour l'emploi (CLE). Initiée par le mouvement ATD-Quart Monde, l'initiative TZCLD est soutenue à partir de 2014 à l'Assemblée nationale par Laurent Grandguillaume sous plusieurs principes fondateurs que sont : l'exhaustivité territoriale, l'embauche non sélective, la qualité de l'emploi, l'emploi à temps choisi, l'emploi-formation, la création nette d'emplois (les emplois créés ne concurrencent pas les emplois déjà présents sur le territoire).

Les TZCLD sont de véritables catalyseurs pour l'écosystème d'acteurs à l'échelle du territoire, puisqu'ils permettent : « *la cartographie du territoire et de ses besoins, l'échange de bonnes pratiques entre employeurs, organismes publics et acteurs du social, des propositions d'offres d'emploi classiques ou de formations intéressant les chômeurs comme les entreprises, etc.* »<sup>285</sup>. Le dispositif n'implique donc pas seulement des acteurs de l'ESS, mais l'ensemble des acteurs économiques, en particulier considérant la gouvernance adaptée et partagée du dispositif. Les acteurs économiques du territoire ont tout intérêt à participer à la cartographie des besoins locaux afin « *d'identifier tous les travaux utiles, sur un territoire donné, correspondant aux ressources humaines identifiées précédemment* »<sup>286</sup>.

Sans créer de concurrence et en étant complémentaire des entreprises et collectivités publiques du territoire, le dispositif crée des emplois en EBE qui soutiennent également le tissu économique local par l'apport de services aux entreprises ou par un complément aux filières existantes. Si l'arrêté du 31 juillet 2023<sup>287</sup> a diminué le soutien financier du Gouvernement de 7% du niveau de prise en charge des emplois créés dans le cadre de l'expérimentation<sup>288</sup>, **l'extension du dispositif adoptée par la loi de 2020 prendra fin en 2025, date à laquelle peut être espérée une remise à niveau de l'expérimentation.**

281. <https://www.tzclld.fr/decouvrir-le-projet/la-demarche-experimentale/>

282. Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

283. Loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée ».

284. <https://www.banquedesterritoires.fr/territoires-zero-chomeur-de-longue-duree-lexperimentation-se-deploie-dans-toute-la-france>

285. Planel N. (2023), « Territoires zéro chômeur de longue durée est une expérimentation pour créer une forme d'assurance emploi au XXI<sup>e</sup> siècle », Le Monde.

286. Rapport (2015) fait par Laurent Grandguillaume au nom de la commission des affaires sociales sur la proposition de loi d'expérimentation pour des territoires zéro chômage de longue durée, Assemblée nationale.

287. Arrêté du 31 juillet 2023 fixant le montant de la participation de l'État au financement de la contribution au développement de l'emploi du 1<sup>er</sup> juillet 2023 au 30 juin 2024.

288. Question orale du 12 octobre 2023 de Amel Gacquerre (UC - Pas-de-Calais) au ministre du travail, du plein emploi et de l'insertion, « sur le désengagement de l'État du dispositif « territoires zéro chômeur de longue durée », Sénat.

Inspirée de cette expérimentation, la garantie d'emploi territorialisée vise à proposer la création d'emplois décents pour toute personne qui s'en trouve privée à partir d'un cadre national, de la participation citoyenne et de l'ancrage territorial des activités<sup>289</sup>. Cette garantie d'emploi repose sur cinq piliers :

- > Un droit à l'emploi national garantissant le financement des projets ainsi que la création d'emplois décents, c'est-à-dire en contrat à durée indéterminée, au moins au salaire minimum et à temps choisi.
- > Une refonte des politiques de l'emploi (IAE, secteur protégé, adapté...) à travers la création d'un agrément d'entreprises de lutte contre la privation d'emploi, réservé à des structures appartenant à l'ESS et prévoyant la participation de personnes privées durablement d'emploi à leur gouvernance.

- > Une gouvernance décentralisée portée par les conseils départementaux qui auraient, en qualité de chef de file en matière d'insertion, la charge de mettre en œuvre la garantie d'emploi territorialisée en articulation avec les régions et leur compétence en matière de formation.
- > La participation volontaire des personnes privées d'emploi au programme, en recourant aux méthodes de l'« aller vers » et du « développement du pouvoir d'agir » pour leur permettre d'élaborer le projet et de construire des emplois correspondant à leurs envies et leurs savoir-faire.
- > La conception d'activités concourant à la transition écologique et répondant à des besoins sociaux des territoires.

## ② Encourager l'expérimentation d'une sécurité sociale de l'alimentation durable territorialisée comme partie intégrante du projet alimentaire territorial (PAT)

L'étude profils 2023 des Banques Alimentaires<sup>290</sup> décompte 2,4 millions de personnes en situation de précarité alimentaire. À la fin de l'année 2022, le réseau constatait une hausse de 9% de la demande d'aide alimentaire. Il existe des leviers pour le droit à l'alimentation durable, tels que l'expérimentation de « caisse alimentaire commune » déployée par la ville de Montpellier depuis février 2023, afin de tester de nouvelles modalités d'accès à l'alimentation en appuyant le développement de nouveaux circuits de distribution. **Il semble pertinent de favoriser les expérimentations, notamment en les soutenant à travers un fonds d'aide financière au déploiement.**

La métropole du Grand Lyon faisait de la justice alimentaire l'une de ses priorités en mars 2023 et s'allie avec les acteurs locaux pour envisager un système alimentaire plus durable, inclusif et résilient<sup>291</sup>. Le projet alimentaire territorial est l'espace pertinent dans lequel intégrer l'expérimentation d'une sécurité sociale de l'alimentation durable.

À la croisée de l'économie circulaire, ces réflexions favorisent l'ancrage et la coopération des acteurs de la production, la transformation, la distribution et la restauration. **C'est un exercice dans lequel les acteurs économiques du territoire et les acteurs de l'ESS ont tout intérêt à s'engager, notamment :**

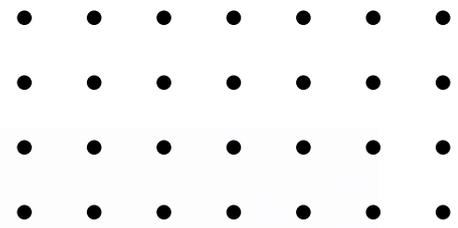
- > **Les mutuelles, pour penser un système de contribution et de mutualisation des risques.**
- > **Des producteurs et commerçants volontaires pour être payés en monnaie locale par les personnes en situation de précarité auxquelles pourraient être distribués des titres de paiement.** C'est l'expérimentation<sup>292</sup> lancée à Bordeaux en septembre dernier auprès de 150 étudiants pour favoriser leur accès à une alimentation saine et locale. Les ressources sont issues en partie de financements publics, mais également de partenariats privés, d'un financement participatif et des cotisations étudiantes.

289. Duverger T., Warnant A. (2023) *Vers une garantie d'emploi territorialisée pour une Europe plus solidaire*, Fondation Jean Jaurès.

290. Banques Alimentaires (2023) *Étude « Profils » qui sont les personnes accueillies à l'aide alimentaire ?*

291. Métropole Grand Lyon (2021) Dossier de presse, 2021-2026 : *Relance écologique et solidaire*.

292. Les conclusions devraient être disponibles d'ici septembre 2024 – cf. article Le Figaro.



### 3. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES POUR ACCOMPAGNER L'ENTREPRENEURIAT ENGAGÉ

Ces recommandations plus générales et moins connectées au sujet de l'ancrage territorial des entreprises ont été mises en avant par les membres du groupe de travail, en vue de favoriser le changement d'échelle de l'entrepreneuriat engagé.

#### A) Favoriser la finance à impact, la comptabilité à impact et la transformation coopérative de l'entreprise

Cinq types de financeurs privés peuvent être distingués en matière d'impact social et environnemental :

- > **Les acteurs de l'investissement traditionnel.** Ils n'intègrent pas de critères ESG ou d'impact et visent uniquement la maximisation des rendements financiers.
- > **Les acteurs de l'investissement responsable.** Leur but est de maximiser leurs rendements. Ils intègrent cependant des critères ESG dans une approche qui tient compte des risques et opportunités. Ils peuvent, à la marge, accorder une préférence à des entreprises n'ayant pas un profil de risques ESG trop élevé.
- > **Les acteurs de l'investissement labellisé « Investissement Socialement Responsable » (ISR).** Ils visent la maximisation de leurs rendements financiers, mais vont orienter leurs financements vers des acteurs engagés en matière de durabilité. Ils vont exclure certains actifs notamment dans les secteurs de l'alcool, du tabac, de l'armement, des jeux d'argent, de la pornographie ou pour raisons environnementales dans le cas des OGM, du nucléaire ou de l'exploitation des énergies fossiles. Ils utilisent des fonds verts ou des fonds thématiques en lien avec les ODD.
- > **Les acteurs de l'investissement « avec impact » :** ils visent de manière concomitante des rendements financiers et l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux mesurables. Ils ont des critères de sélection fondés sur l'impact social, environnemental et le rendement.
- > **Les acteurs de l'investissement « pour l'impact » :** l'atteinte d'objectifs sociaux ou environnementaux mesurables est plus importante que le rendement (qui peut aussi entrer en ligne de compte). Ils sélectionnent des projets à fort impact dont le rendement peut être incertain. Ils peuvent financer des projets de manière philanthropique, dans le cadre de fondations ou de fonds de dotation.

**Figure n°30 : Typologie des financements privés en fonction de leur prise en compte des dimensions ESG, ISR, et d'impact**

Finance à impact positif					
	Investissement traditionnel	Investissement responsable	Investissement ISR	Investissement «avec Impact»	Investissement «pour l'Impact»
Objectifs poursuivis	Rendement financiers uniquement	Rendements financiers avec prise en compte des risques et opportunités ESG	Rendements financiers et orientations des financements vers les actions de développement durable	Rendements financiers et objectifs sociaux et environnementaux prédéfinis et mesurables	Objectifs sociaux et environnementaux prédéfinis, mesurables et prioritaires sur les rendements financiers
Approches mises en œuvre	Critères financiers uniquement	Recours aux critères ESG, exclusion de certaines activités, préférence pour les entreprises les mieux notées en termes extra-financiers, engagement actionnarial en termes ESG	Recours aux critères ISR Appui sur des thématiques durables, sur les ODD, Sélection des entreprises les mieux notées en termes extra-financiers	Sélection des entreprises en fonction de critères d'impact social, environnemental et de rendement	Sélection de projets à fort impact social et environnemental, Capacité à investir dans des projets au rendement incertain, sur le long terme, avec une addionnalité
Acteurs impliqués	Sociétés de gestion généralistes Investisseurs institutionnels Institutions financières Entreprises Investisseurs individuels	Sociétés de gestion généralistes Investisseurs institutionnels Institutions financières Entreprises Investisseurs individuels	Sociétés de gestion généralistes Investisseurs institutionnels Institutions financières Entreprises Investisseurs individuels	Sociétés de gestion généralistes Fonds d'impact Investisseurs institutionnels Institutions financières Entreprises Investisseurs individuel	Fonds d'impact Investisseurs Institutionnels institutions financières Entreprises Investisseurs individuels Fondations Gouvernement Fonds européens
Exemples d'instruments financiers utilisés	Tout type hors ESG, ISR et Impact	Tout type, intégrant des critères ESG	Fonds verts ou fonds thématiques, axés principalement sur les infrastructures et l'immobilier Obligations vertes, sociales et durables	Fonds de capital investissement et de capital risque Instruments financiers hybrides	Instruments financiers hybrides Contrats à impact social Dons Subventions
Prise en compte des critères ESG					
Prise en compte de critères de développement durable					
Prise en compte de critères d'impact					

Source : Labo E&MISE ESSEC

L'Institut de la Finance durable (anciennement Finance for Tomorrow) définit la finance à impact comme « une stratégie d'investissement ou de financement qui vise à accélérer la transformation juste et durable de l'économie réelle, en apportant une preuve de ses effets bénéfiques<sup>293</sup>. »

En 2021, le Forum pour l'investissement responsable (FIR) et France Invest<sup>294</sup> proposent une définition<sup>295</sup> de la finance à impact qui s'appuie sur trois piliers :

- > **L'intentionnalité** se rapporte à la volonté délibérée de l'investisseur de générer un bénéfice social ou environnemental mesurable. Cela diffère des approches d'investissement responsable, plus génériques, qui se concentrent sur l'intégration des critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance).
- > **L'additionnalité** fait référence à la contribution spécifique et directe de l'investisseur à augmenter l'impact positif net généré par les activités de l'entreprise ou du projet financé. Cela peut prendre la forme de financements d'actifs peu ou pas couverts par les marchés financiers, ou d'un accompagnement actif des entreprises vers plus d'impacts sociaux et/ou environnementaux.
- > **La mesure de l'impact** implique l'évaluation qualitative ou quantitative des externalités générées par les investissements. Cela comprend la mesure de l'impact des produits et services de l'entreprise et, dans certains cas, l'impact significatif de ses processus.

Selon Sir Ronald Cohen, ce qui distingue ainsi l'ISR de l'investissement à impact, c'est donc le fait d'intégrer l'intention et de mesurer les impacts<sup>296</sup>. Selon lui, l'écart devrait se réduire rapidement avec l'explosion des données d'impact et les injonctions de plus en plus fortes en matière de transparence.

En 2022, la finance à impact représente 11,74 milliards d'euros investis dans des organisations à impact, principalement sur le continent européen. Le marché français de la finance à impact se compose de 66 acteurs qui totalisent 14,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion répartis dans 153 véhicules d'investissement différents<sup>297</sup>.

Pour favoriser un véritable changement d'échelle et le développement des entreprises à impact dans les territoires, la prise en compte de l'impact se joue tant en amont, au niveau des investisseurs, que dans la gestion de l'entreprise en envisageant – par exemple – de nouveaux systèmes de comptabilité et de nouveaux outils pour transformer l'entreprise.

De son côté, la finance solidaire relie les épargnants à des entreprises et associations à forte utilité sociale et environnementale. L'épargne solidaire offre une double rentabilité : elle fait fructifier l'argent, tout en soutenant des causes sociales et environnementales. Selon le Comité du label Finansol qui valide les produits d'épargne solidaire, il en existe trois types<sup>298</sup> :

> **Les produits d'investissement solidaire :**

- La solidarité se manifeste au niveau des sommes placées,
- Pour être solidaire, tout ou partie du montant placé doit financer des projets d'utilité sociale et environnementale,
- Produits financiers : FCP, OPC, parts sociales, actions non cotées, etc.

> **Les produits de partage :**

- La solidarité se manifeste au niveau des revenus perçus,
- Pour être solidaire, au moins 25% de l'intérêt généré doit être versé sous forme de dons à une association,
- Produits financiers : livrets d'épargne bancaire et OPC.

> **Les produits mixtes :**

- La solidarité se manifeste par de l'investissement solidaire ET du partage,
- Produits financiers : OPC.

L'épargne solidaire a un impact positif sur la société : accès à l'emploi, au logement, préservation de l'environnement, développement économique...

À titre d'exemple, le prêt à impact de la Caisse d'épargne propose un taux d'intérêt indexé sur la performance extra-financière environnementale ou sociale, à des entreprises, des entreprises de l'ESS, des bailleurs sociaux, des collectivités locales ou des professionnels de l'immobilier. Cette bonification de taux peut également être reversée à une association.

293 Institut de la Finance Durable (2021).

294. Association française des investisseurs pour la croissance.

295. Voir le communiqué de presse :

[https://www.franceinvest.eu/wp-content/uploads/2021/12/CP\\_Investissement-a-impact-definition-exigeante-cote-et-non-cote.pdf](https://www.franceinvest.eu/wp-content/uploads/2021/12/CP_Investissement-a-impact-definition-exigeante-cote-et-non-cote.pdf)

296. Cherlonneix, B. (2022). *L'investissement à impact dispose des deux dimensions : L'intention et la mesure*. [www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr).

297. Fair & France Invest. (2023). *Panorama de la finance à impact 2023*.

298. FAIR - Finance à impact social. (2023). *La finance solidaire, comment ça marche ?*

<https://www.finance-fair.org/fr/la-finance-solidaire-comment-ca-marche>

## 1 Favoriser le développement de la finance à impact

Le premier défi de la finance à impact réside dans la **clarification de son cadre** afin notamment de valoriser les acteurs qui contribuent à un réel impact. Cette clarification a été bien entamée par la Commission Européenne au travers de la SFDR et de la classification des fonds en articles 6, 8 et 9<sup>299</sup>. Cet effort de clarification se poursuit avec les travaux de l'Institut de la Finance Durable (auparavant Finance for Tomorrow) qui, de manière collective, sont en train de poser les contours d'une charte de l'investissement à impact ainsi que des méthodes de mesure de l'impact<sup>300</sup>. Cela passe également par le fait d'harmoniser le marché européen de l'investissement à impact ; en particulier le NAB (National Advisory Board) France, co-animé par Fair, France Invest et le FIR, qui a pour ambition de partager une définition et une méthodologie communes de l'impact au niveau européen, offrir un conseil et un accompagnement appropriés aux investisseurs qui souhaitent se positionner sur l'impact, et diffuser, dans un objectif de capitalisation, des outils déjà existants en Europe.

D'autres enjeux ont été identifiés par les financeurs à impact français dans le cadre du *Panorama de la Finance à impact 2023* (Fair & France Invest, 2023). Le plus important consiste à élaborer un **cadre robuste de mesure d'impact** pour éviter de tomber dans *l'impact washing*. Bien que le domaine soit devenu plus sophistiqué, il reste du chemin à parcourir en termes de transparence et de responsabilité, notamment en ce qui concerne la méthodologie et l'apprentissage derrière les rapports d'impact.

Il n'existe pas encore de normes équivalentes à celles de la comptabilité financière pour l'impact, ce qui crée des défis pour la prise de décision et le benchmarking. Les développements positifs en matière de comptabilité incluent les *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) de la CSRD et le cadre de *The Impact Weighted Accounts Framework* (Serafeim, Zochowski, & Downi, 2019).

Les investisseurs à impact doivent **trouver un équilibre entre la conformité aux normes et le soutien aux entreprises innovantes** (Hehenberger, 2023). Les acteurs de la Finance à Impact, et notamment du NAB France, avec l'appui des pouvoirs publics, doivent ainsi s'accorder pour :

- > Demander aux acteurs se réclamant de la finance à impact de **rendre public leur thèse d'investissement assortie d'objectifs d'impact spécifiques et chiffrés** définis *ex ante* et de décrire comment ils comptent atteindre ces impacts et comment ils peuvent en apporter la preuve par la mesure d'impact.
- > Contribuer à développer avec les investisseurs à impact et les bailleurs de fonds des **processus de mesure d'impact et des systèmes comptables** qui tiennent compte des impacts sociaux et environnementaux, tout en restant équitables et justes.
- > **Développer des règles de transparence** en imposant à tous les acteurs se réclamant de la finance à impact de publier un rapport d'impact fondé sur des normes claires et en cohérence avec les lignes directrices de la SFDR, de la Taxonomie et de la CSRD.
- > **Promouvoir une culture de la donnée fiable et accessible** en mettant à disposition des acteurs de la finance à impact des référentiels d'indicateurs, des outils de collecte et des bases de données, avec une maille territoriale.

Enfin, un autre enjeu réside dans le développement de la pratique de l'investissement à impact. Il doit passer par un effort pour mieux **diffuser la culture de l'investissement à impact** chez les investisseurs institutionnels mais aussi dans les territoires. À cette fin, il est nécessaire que des acteurs comme l'Institut de la Finance Durable, France Invest, le FIR, Fair, mais aussi BPI France ou la Banque des Territoires, se saisissent du sujet de l'acculturation et de la formation des acteurs financier. Cela impliquerait de :

- > **Créer un média dédié à la finance à impact** diffusant du contenu à haute valeur ajoutée sur les acteurs du secteur, les projets financés, les méthodes élaborées, les impacts, avec des focus sur les bonnes pratiques, les *success stories*, la croissance du secteur.
- > **Élaborer et proposer un parcours de formation certifiant sur la finance à impact** (5 à 10 jours) qui soit obligatoire pour les acteurs amenés à gérer des véhicules d'investissement ou de financement dédiés à l'impact.
- > **Rendre obligatoire un temps de sensibilisation sur la finance à impact** (une demi-journée) pour tous les investisseurs institutionnels appelés à gérer des fonds publics ou issus de l'épargne des Français.

299. AMF. (2022). *Finance durable : bien comprendre la taxonomie et le règlement SFDR pour exprimer vos préférences*.

300. <https://institutdelafinancedurable.com/finance-a-impact/#sousgroupesimpact>

## ② Favoriser le développement de la finance solidaire

Concernant la finance solidaire, l'objectif est de désenclaver le financement du secteur de l'ESS qui doit composer, selon Bpifrance<sup>301</sup>, avec **l'effondrement des subventions, la montée notable de la commande publique et des appels à projets, et l'opportuniste développement de fonds d'investissement à impact.**

C'est précisément la question que pose le *Baromètre de la finance à impact 2023*<sup>302</sup> : « Système financier, acteurs économiques et territoires : comment renforcer le dialogue et changer le paradigme de la rentabilité ? ». Le rapport rappelle le constat de 2016 de la Caisse des Dépôts et du RAMEAU sur la difficulté d'investir dans des projets d'innovation sociétale ayant un fort potentiel de changement d'échelle. Est soulignée la nécessité **d'articuler investissements à impact et territoires et d'orienter les flux financiers vers les acteurs clés** en favorisant le développement de fonds d'investissement privilégiant l'ESS.

L'avis<sup>303</sup> du rapporteur Charles Fournier au nom de la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale pour le projet de loi de finances 2024 formule une série de recommandations visant à financer les actions de l'ESS en faveur de la transition écologique. Il introduit notamment :

- > La proposition n°14 qui vise à « *intégrer explicitement le soutien aux structures de l'économie sociale et solidaire dans le cadre légal des missions et dans les objectifs de la Bpifrance, en cohérence avec l'intention initiale du législateur en 2014* » ;
- > La proposition n° 17 qui appelle à flécher des moyens significatifs vers l'ESS dans le cadre du plan « France 2030 »<sup>304</sup>, qui est majoritairement pensé sous l'angle de l'innovation technologique, et pourrait intégrer l'innovation sociale et écologique.

Par ailleurs, comme le souligne Fair (2022), dans son *Livre blanc*, le développement de la finance solidaire passe par le fait de :

- > **Rassembler les citoyens autour d'une définition commune de la finance solidaire** : cette proposition vise à créer un consensus sur ce que signifie la finance solidaire, en impliquant divers acteurs, y compris le grand public, pour développer une compréhension partagée et promouvoir une culture de l'investissement solidaire.
- > **Créer un label européen pour la finance solidaire** : l'idée ici est de développer un label ou une certification reconnue au niveau européen qui identifierait et valoriserait les produits financiers respectant des critères stricts d'impact social et environnemental. Cette démarche peut être initiée par la France, pionnière en la matière, de concert avec d'autres acteurs européens influents dans le domaine de la finance solidaire comme la Belgique, les Pays-Bas et l'Espagne.
- > **Développer et renforcer les outils de garantie en France et en Europe pour financer les entreprises sociales** : cette proposition concerne la mise en place de mécanismes de garantie qui réduiraient les risques pour les investisseurs souhaitant financer des entreprises sociales, encourageant ainsi un plus grand afflux de capitaux vers ces entreprises.



301. Bpifrance, Financements dédiés aux projets de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) : [https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/entreprises-structures-responsables/creer-entreprise-ou-structure-engagee/financements#pragra\\_0](https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/entreprises-structures-responsables/creer-entreprise-ou-structure-engagee/financements#pragra_0)

302. Convergences (2023), *Baromètre de la finance à impact 2023*. Disponible ici : [https://www.convergences.org/wp-content/uploads/2023/09/BFI-2023\\_FR-min.pdf](https://www.convergences.org/wp-content/uploads/2023/09/BFI-2023_FR-min.pdf)

303. Avis (2023) présenté au nom de la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale sur le projet de loi de finances pour 2024 (n°1680) Tome V, *Économie – ESS*, par Charles Fournier (Écologiste – Indre-et-Loire).

304. Sur un total de 2 000 projets financés par France 2030, seule une vingtaine sont liés à des structures de l'ESS.

### 3 Favoriser le recours au microcrédit dans les territoires

Le microcrédit est, selon la Banque de France (2022), « une **solution de financement** qui concerne les personnes qui ne peuvent obtenir un crédit bancaire classique en raison **de faibles revenus et/ou d'une situation de précarité sociale** ». Il implique un accompagnement social par une association ou un professionnel pour soutenir la réalisation du projet.

De manière plus spécifique, en France, le microcrédit professionnel est dédié à l'octroi de prêts de petits montants aux individus qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise mais qui n'ont pas accès aux financements bancaires traditionnels. Le microcrédit professionnel est un prêt rémunéré qui ne peut pas dépasser 12 000 € et qui est remboursable sur cinq ans au maximum.

Le microcrédit personnel, quant à lui, ne finance pas la création d'une activité mais doit avoir un lien avec un projet d'insertion professionnelle (emploi, formation, mobilité...). Son montant est plafonné à 8 000 € et sa durée de remboursement est de 7 ans maximum. Parmi les microcrédits personnels, le microcrédit « véhicules propres » vise à aider les personnes à faibles ressources à acheter ou louer des véhicules peu polluants, et est cumulable avec des incitations écologiques. Il présente donc un intérêt tout particulier pour les travailleurs pauvres qui doivent faire des déplacements importants en voiture, comme c'est le cas dans certains territoires ruraux et périurbains.

En ce sens, les Caisses d'Épargne et Renault, en partenariat avec l'Action Tank Entreprise et Pauvreté, ont mis au point une offre de location de voitures, financée par le microcrédit, afin de permettre aux emprunteurs d'accéder à un véhicule neuf et leur éviter ainsi les difficultés causées par des véhicules d'occasion en mauvais état (Action Tank Entreprise & Pauvreté, 2023).

Pour demander un microcrédit, il faut s'adresser à un réseau d'accompagnement social, qui évalue le projet et constitue le dossier. Différents réseaux d'accompagnement existent :

- > Pour le microcrédit personnel : CCAS, Familles Rurales, UDAF, Croix-Rouge, Restos du Cœur, Emmaüs France, Secours Catholique...
- > Pour le microcrédit professionnel : France Active, Initiative France, Réseau Entreprendre...
- > L'ADIE est une organisation particulière, possédant une licence bancaire, et qui offre à la fois des microcrédits et un accompagnement personnalisé.

Les banques agréées par le Fonds de Cohésion Sociale prennent la décision finale d'octroi ou de refus du crédit après examen du dossier par le réseau accompagnant, et elles alertent en cas de difficultés de remboursement.

Le microcrédit a de nombreux impacts positifs en France :

- > Il représente 1,95 Mds d'euros d'encours en 2022, en augmentation de 13% par rapport à 2021 (Banque de France, 2022).
- > Il permettrait ainsi de créer ou maintenir 60 000 emplois par an (Balkenhol & Guézennec, 2013).
- > Concernant le microcrédit professionnel, le taux d'insertion professionnelle des emprunteurs est de 91%.
- > Dans le cas d'un microcrédit personnel, quand les emprunteurs poursuivent un objectif professionnel, 65% voient leur situation s'améliorer ou être préservée (Gloukoviezoff & Rebière, 2013).
- > Près de deux tiers des emprunteurs constatent aussi une amélioration ou une préservation de leur situation en matière de logement ou d'insertion sociale (*ibid*, 2013).

Pourtant, le microcrédit a fait l'objet d'un certain nombre de critiques :

- > Ainsi, son impact social ne serait pas démontré sur l'éducation, la santé et la capacité à agir des femmes, en tout cas dans les pays du Sud (Banerjee, Duflo, Glennerster, & Kinnan, 2015). En France, cet impact social serait mitigé (Balkenhol & Guézennec, 2013).
- > Côté emprunteur, le microcrédit peut être détourné de sa finalité première (un investissement productif ou la création d'une microentreprise), pour être mobilisé à des fins de pure consommation. Les personnes qui l'utilisent à cette fin ont tendance à s'endetter de plus en plus, entrant dans la spirale du surendettement (Gandré, 2012).
- > Côté prêteur, le microcrédit peut également être détourné de sa finalité en devenant un moyen comme un autre de faire du profit ou une manière de redorer son image de marque (*ibid*, 2012).

Pour surmonter ces critiques et devenir un outil pertinent au service des territoires, la microfinance doit miser sur plusieurs éléments :

- Les acteurs de la microfinance doivent adopter une approche systémique du projet financé, fondée sur la compréhension du contexte social, économique, familial et culturel de l'emprunteur, de ses besoins, de ses enjeux et difficultés. À ce titre, le microcrédit suppose une connaissance personnelle des emprunteurs et donc un soutien de proximité, qui doit s'illustrer par une responsabilisation et une montée en compétences des acteurs territoriaux du microcrédit.
- Le microcrédit professionnel doit être associé à un accompagnement des entreprises : celui-ci est crucial pour la pérennité des entreprises financées par le microcrédit. Par exemple, les entreprises de l'Adie ont montré un taux de pérennité à trois ans de 81%, supérieur à la moyenne nationale. L'accompagnement des entreprises bénéficiaires d'un microcrédit à l'échelle territoriale devrait pouvoir s'appuyer sur le maillage territorial des structures d'accompagnement tels que les incubateurs et accélérateurs en coopération avec les IMF.
- Le microcrédit professionnel ou personnel doit être également systématiquement associé à un accompagnement social pour identifier et lever les freins à l'emploi ou à la création d'activité : logement précaire, santé fragile, contraintes familiales, surendettement, addictions, etc. Ce travail suppose une connexion à l'échelle locale entre l'acteur en charge du suivi du microcrédit et les partenaires de l'action sociale. La coordination de cet accompagnement doit pouvoir être réalisée au niveau départemental.
- Sans remplacer la décision humaine et l'accompagnement social, le numérique doit permettre de faciliter l'accès au microcrédit aux publics qui en ont le plus besoin et d'améliorer la gestion des projets pour les instituts de microfinance (IMF), au travers du développement de plateformes en ligne ergonomiques, de campagnes web et de la mobilisation de l'intelligence artificielle pour l'analyse des dossiers. Le prêt solidaire en ligne de personne à personne constitue par exemple un axe de développement fondé sur le numérique, comme l'illustre l'exemple de Babyloan (Babyloan, 2023). L'accès au microcrédit étant alors conditionné à l'accès au numérique, les acteurs du microcrédit doivent être soutenus par les acteurs nationaux de l'inclusion numérique comme La MedNum, mais aussi par les lieux de médiation numérique (ANCT, 2023).
- Plus largement, un accès insuffisant aux services dans les territoires ruraux peut être un frein au développement de la microfinance. Des acteurs locaux tels que France services, ou France Travail doivent pouvoir servir de relais et de prescripteurs pour l'offre de microfinance.



#### 4 Encourager l'expérimentation de nouvelles formes de comptabilité pour envisager l'impact des entreprises dans les territoires

Le modèle de comptabilité Comprehensive Accounting in Respect of Ecology (CARE)<sup>305</sup> fait converger la comptabilité d'une entreprise avec les enjeux sociaux et de préservation écologiques, et ajuste l'activité des organisations dans le cadre de la transition juste. L'objectif est d'éviter ainsi que des comptes puissent être excédentaires, alors que l'activité de l'entreprise est dommageable et non soutenable sur les plans environnemental et social et de pousser à une amélioration des pratiques. Dans l'approche CARE, on estime la dette que l'entreprise crée vis-à-vis de ses parties prenantes et de l'environnement par son activité, en s'appuyant sur des seuils définis si possible de manière scientifique. La méthode de monétarisation repose sur l'estimation des coûts des actions à mettre en place pour réduire cette dette.

Même sans déployer totalement la méthodologie globale proposée, la mise en œuvre de quelques actions importantes peut d'ores et déjà s'avérer bénéfique quant à l'impact positif d'une entreprise sur son écosystème, notamment :

- > Définir des capitaux extra-financiers, ainsi que des indicateurs sur leur état et la fixation de « seuils de préservation » ;
- > Planifier des actions de préservation ;
- > Prendre en compte la chaîne de valeurs et les investissements financiers, notamment appréhender les capitaux des fournisseurs, clients et organisations externes dans lesquelles l'entreprise investit.

La méthode CARE est présentée comme un outil au service de la valorisation de l'impact social et environnemental des entreprises, puisque cette comptabilité intégrée enjoint l'entreprise à s'inscrire plus durablement dans son écosystème.

Le modèle CARE favorise aussi la réflexion des collectivités territoriales sur leur transition écologique et celles des acteurs privés installés sur leur territoire : « *Notre prisme est d'envisager la comptabilité comme une architecture donnant un squelette aux activités de l'organisation, et non comme une simple caisse d'enregistrement de nombres. En cela, son rôle est de donner une colonne vertébrale à la théorie du changement : en avançant dans la construction de cette colonne vertébrale, une entreprise ou une collectivité territoriale va savoir comment aborder méthodologiquement sa transformation.* »<sup>306</sup>



305. Rambaud A. (2022), *CARE : repenser la comptabilité sur des bases écologiques*. L'Économie politique, 93, 34-49.

306. Rambaud A. (2023), *En matière de comptabilité écologique, les collectivités territoriales ont un rôle clé*, La Gazette des Communes.

## 5 Expérimenter de nouveaux modèles de gouvernance pour une transformation coopérative de l'entreprise

Lors des élections présidentielles de 2022, Emmanuel Macron suggère un « *dispositif de partage des profits dans les entreprises qui versent des dividendes* »<sup>307</sup>. Conséquemment, en mai 2023, le ministre Bruno Le Maire dépose à l'Assemblée nationale le projet de loi « portant transposition de l'accord national interprofessionnel (ANI)<sup>308</sup> relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise »<sup>309</sup>, accord qui vise à mieux associer les salariés aux performances des entreprises, notamment dans les PME. Dans le projet de loi, plusieurs dispositions sont prises à titre expérimental pour cinq ans, parmi lesquelles certaines visent à faciliter le développement de l'actionnariat salarié et à généraliser des dispositifs de partage de la valeur.

Si ces évolutions doivent encore être adoptées en commission mixte paritaire, cette « *forme de solidarité et de cohésion* »<sup>310</sup> au sein de l'entreprise pourrait ouvrir la réflexion sur d'autres outils visant à compenser le risque d'une insécurité économique qui pèse dans certains secteurs d'activité des PME. Depuis plusieurs années, les PME sont non seulement exposées aux conséquences de crises économiques et sanitaires, mais aussi au risque d'une cessation d'activités, dû à la hausse significative du nombre d'arrêts volontaires d'activité et au vieillissement des dirigeants de PME et d'ETI<sup>311</sup>. Des dispositifs en faveur de la transmission d'entreprise facilitent le transfert de propriété de l'entreprise aux salariés : c'est le cas du modèle américain d'Employee Stock Ownership Plans (Esop), qui permet à une entreprise de créer un trust dans lequel est affectée une part des bénéfices, éventuellement complétée de prêts. **Pour se développer, de tels systèmes nécessitent d'être encouragés par divers dispositifs fiscaux.** La possibilité de les transposer a été testée en Grande-Bretagne où le régime de l'EOT (Employee Ownership Trust) a été adopté.

La Slovénie a plus récemment expérimenté un dispositif sous forme coopérative, le SloEsop qui repose sur quatre principes pouvant faire l'objet d'une adaptation en France :

- > La majorité des salariés doit pouvoir accéder à la propriété ;
- > Le capital doit être distribué équitablement ;
- > Le droit de vote ne doit pas peser davantage selon le nombre d'actions détenues, mais être attribué selon le principe « 1 personne, 1 vote » ;
- > Le droit de propriété doit dépendre d'une participation productive à l'entreprise.

Le modèle d'Esop offre une garantie au dividende salarié, en confiant la responsabilité aux travailleurs des entreprises concernées.

Un autre modèle pourrait être implanté en France, celui des fondations actionnaires, pour faire des ponts entre le capitalisme et l'intérêt général. On en compte 1 000 en Suède, plus de 1000 en Allemagne et plus de 1 300 au Danemark qui concernent des entreprises de toute taille. En France, il y en a seulement une vingtaine, ce qui rend le potentiel de développement très important. C'est le cas de l'industrie Adam, fabricant de caisses en bois haut de gamme en Gironde, dont le PDG Jean-Charles Rinn prépare la transmission gratuite de son capital à ses salariés. Détenteur de 75% du capital de l'entreprise, le PDG d'Adam a fait don d'une partie du capital à une fondation actionnaire, en créant un fonds de dotation actionnaire dans lequel il a placé 25 % de son capital. Par ce moyen, la PME choisit d'éviter la cessation monétisée qui obligerait les salariés à s'endetter. Si ce mode de transmission assure l'indépendance de l'entreprise, il se heurte à de nombreux obstacles dus aux complexités de la fiscalité et en particulier des droits de succession, compte tenu de la réserve héréditaire. La communauté De Facto, qui rassemble des dirigeants de fondations actionnaires en France, suggère d'**alléger la réglementation pour faciliter le modèle de fondation actionnaire** et ainsi promouvoir un modèle alternatif de partage de la valeur et de la

307. Débat d'entre-deux-tours entre Emmanuel Macron et Marine Le Pen le mercredi 20 avril 2022.

308. ANI signé le 10 février 2023 entre le Medef, la CPME, l'U2P, la CFDT, FO, la CFE-CGC et la CFTC.

309. À date (09/11/2023) le texte doit être examiné en commission mixte paritaire.

310. Bruno Le Maire sur BFM le 7 novembre 2022.

311. Duverger T., Sente C., *Pour une démocratisation du travail : transformer l'entreprise par le « dividende salarié »*, Fondation Jean-Jaurès, 2023.

gouvernance<sup>312</sup>. Plus encore, le transfert de propriété de l'entreprise à une fondation semble dans la plupart des cas tendre à la pérenniser sur le territoire et donc à renforcer son ancrage territorial. C'est le cas notamment de Pierre Fabre, groupe détenu par une fondation reconnue d'utilité publique et nommé par le président Emmanuel Macron et le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) parmi les « 500 champions des territoires » pour sa contribution au développement économique et social du territoire.

Les statuts juridiques aujourd'hui mobilisés (fondation reconnue d'utilité publique, fonds de dotation ou fonds de pérennité) s'avèrent inadéquats. La communauté De Facto propose :

- > La création d'une qualité de « fondation actionnaire », inspirée de la société à mission, à partir d'aménagements des statuts existants pour leur faire respecter un cahier des charges,
- > Une réforme de la réserve héréditaire (limitée à 30%) en cas de transmission gratuite des droits sociaux à une fondation actionnaire,
- > La création d'un Observatoire des fondations actionnaires visant à documenter et faire connaître le modèle<sup>313</sup>.



312. <https://prophil.eu/tribune-de-la-communaute-de-facto-fondation-actionnaire-quattend-la-france/>

313. Prophil et De Facto, *Plaidoyer pour les fondations actionnaires. Promouvoir en France un nouvel actionariat au service du bien commun*, 2021.

## B) Faire du mécénat un enjeu d'ancrage territorial des entreprises

En permettant aux entreprises d'agir rapidement et au plus près des enjeux et réalités du terrain, le mécénat est aussi un outil de la volonté d'impact des entreprises. Or ce levier de partage de richesse n'a pas encore donné tout son potentiel<sup>314</sup>. La mutation profonde de la place des entreprises dans la société, marquée notamment par l'adoption de la loi PACTE<sup>315</sup> de 2019, est propice au déploiement massif de cet outil d'engagement volontaire au service des enjeux d'intérêt général de proximité<sup>316</sup>. Si le mécénat n'est pas une pratique nouvelle, la mesure de l'impact des actions de mécénat est en revanche émergente et doit contribuer à guider, informer et optimiser son potentiel d'intégration dans le tissu social local. Nous proposons trois mesures structurantes susceptibles d'encourager le déploiement de démarches propices à l'émergence de mécénats puissants sur les territoires, associant entreprises, associations et acteurs publics.

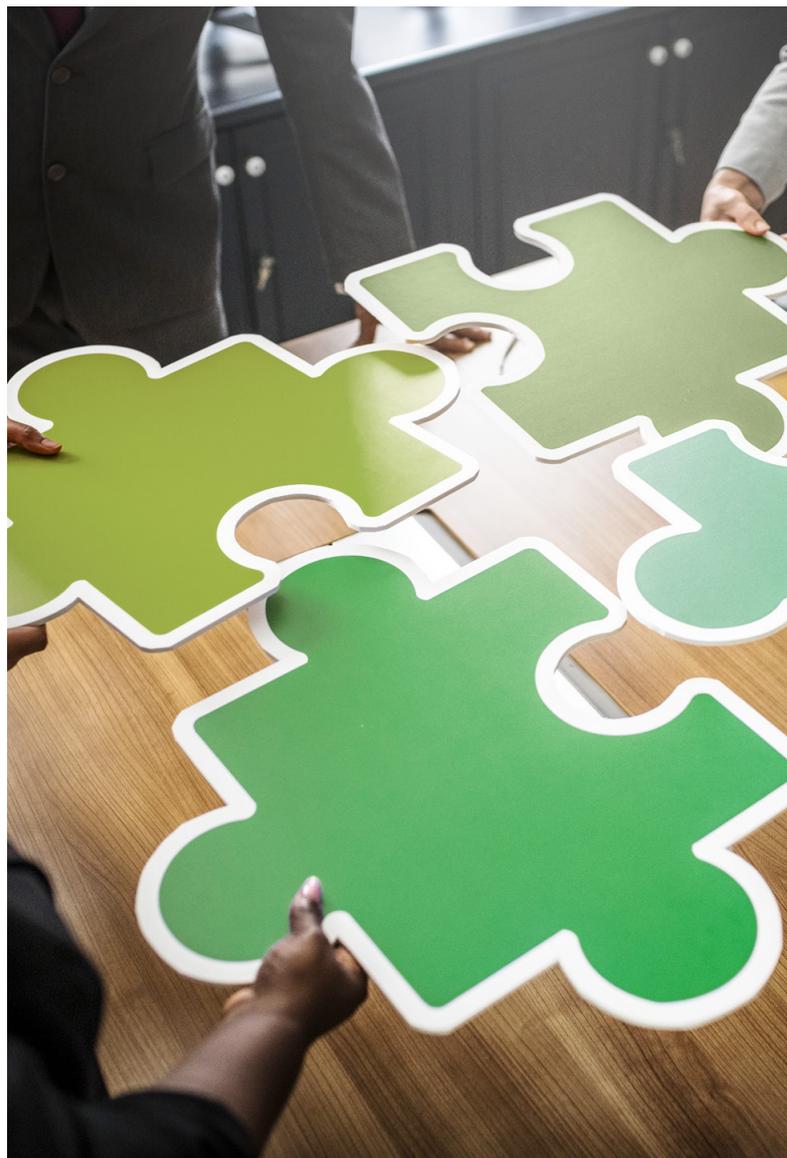
### 1 Contribuer au développement local par un engagement philanthropique territorial

Dans son *Baromètre*<sup>317</sup>, Admical<sup>318</sup> décrit de véritables pôles mécénat qui maillent le territoire et font émerger une nouvelle dynamique en ce qu'ils représentent des points de rencontre entre les différents acteurs locaux – entreprises, collectivités, porteurs de projets (associations, festivals...). Le mécénat en région instaure un dialogue tangible entre acteurs de l'écosystème local et donne à voir le mécénat de demain : collectif, territorial et porté par les PME et ETI.

En effet, les implantations locales de grandes entreprises et, singulièrement, les TPE, PME et ETI sont les principales forces motrices d'un mécénat qui s'est considérablement développé en région ces dernières années, sur le principe de valorisation du territoire d'implantation.

La philanthropie territoriale agit ainsi comme un accélérateur du développement local, en témoigne notamment le programme de la Fondation de France « Inventer demain » qui développe depuis 2020 une approche systémique aux défis contemporains et à venir – systémique au sens d'un « processus qui ne se contente pas de traiter les symptômes, mais cherche à s'attaquer aux causes et aux idées reçues »<sup>319</sup>.

De plus, le mécénat et, plus généralement, la philanthropie, ont cette faculté d'accompagner les innovations locales pendant leur phase expérimentale, le temps que les solutions s'ajustent et soient assez matures pour qu'un soutien soit envisagé par les pouvoirs publics (ex. à termes, par le biais d'appels à projet financés par l'État). Avant cela, le but est d'« expérimenter une nouvelle forme de soutien, sans appel à projets, en repérant localement des acteurs qui adressent des enjeux spécifiques à l'échelle des territoires »<sup>320</sup>.



314. Cf. La Tribune *Le mécénat d'entreprise : un levier sûr et efficace de partage de valeurs*, François Debiesse, Mustapha Mekki, Yann Tanguy, Laure Kermen, Tony Bernard - Revue Lamy Droit des Affaires 7809, octobre 2023.

315. Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

316. Cf. Le dossier spécial *Mécénat et RSE : la grande confusion ?* piloté par Admical (octobre 2023), Revue Lamy Droit des Affaires, 196 supplément octobre 2023.

317. Admical (2022), *Baromètre « Le mécénat d'entreprise en France : focus en région »*  
<https://admical.org/contenu/barometre-du-mecenas-dentreprise-2022>

318. Association pour le développement du mécénat industriel et commercial.

319. Interview (13 avril 2023) de Jean-Marie Bergère, président du comité Inventer demain de la Fondation de France.

320. <https://www.fondationdefrance.org/fr/cat-fondation-de-france-centre-est/comment-inventer-demain-sur-notre-territoire>

Afin d'accélérer le déploiement de l'engagement philanthropique des entreprises dans les territoires, des pôles régionaux de mécénat d'entreprise (PMRE) pourraient être structurés, sur le modèle des pôles régionaux de mécénat (PMR) portés par le ministère de la Culture<sup>321</sup>. Ils s'en distingueraient de deux façons : d'une part, leur entrée multi-thématique – à commencer par les sujets à impact social – d'autre part leur resserrement sur le seul mécénat d'entreprise et non des particuliers. Ils auraient pour fonctions :

- > L'information des entreprises sur tous les aspects du mécénat d'entreprise ;
- > Le recensement et la diffusion de bonnes pratiques, notamment la promotion du modèle des fondations territoriales ;

- > L'observation, la collecte de données et l'étude du développement du mécénat à l'échelle locale ;
- > L'accompagnement des projets structurants pour les territoires en lien étroit avec les acteurs locaux du mécénat.

Les collectivités locales pourraient être particulièrement impliquées dans la gouvernance de ces pôles, notamment pour développer les modèles de financement de projets hybrides public/mécénat, tandis que l'incubateur d'engagement collectif lancé et piloté par Admical<sup>322</sup> avec le soutien du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, de l'ANCT et de la Fondation de France, pourrait leur fournir un outil d'accompagnement opérationnel.

## 2 Booster les pratiques et l'impact du mécénat de compétences

Le focus dédié au mécénat de compétences intégré au *Baromètre 2022* d'Admical<sup>323</sup> montre combien ce levier d'engagement des salariés auprès du monde associatif dispose d'un fort potentiel de développement. En effet, si une grande entreprise sur deux le mobilise, seulement 10 à 20% des PME et ETI y ont recours. Les pratiques sont, par ailleurs, observées surtout en Île-de-France et émergent seulement dans les régions.

Parmi les éléments d'explication de ce différentiel, on peut en particulier citer l'insécurité juridique liée à une anomalie législative qui limite aux entreprises de plus de 5 000 salariés le recours à la mise à disposition de ces derniers. Un autre facteur réside dans la méconnaissance du dispositif et sa sous-utilisation par les entreprises qui le pratiquent déjà ; les directions des ressources humaines ne se sont en effet pas encore pleinement emparées du sujet.

Ce dispositif répond pourtant à des besoins grandissants : celui des salariés de s'engager ; celui des entreprises de démontrer leur ancrage local ; et celui des associations de disposer de compétences leur permettant d'optimiser l'impact de leurs actions d'intérêt général sur le terrain. Si nous observons l'émergence d'un écosystème d'acteurs et d'actions sur le sujet et une acculturation progressive du monde associatif, les pratiques se limitent encore bien souvent à des dispositifs de mécénat de compétences très ponctuels de quelques jours, alors que l'expérience montre combien les mises à disposition de longue durée ont plus d'impact, tant pour les salariés que pour les associations. L'impact du mécénat de compétences est non seulement lié à la durée de la mise à disposition des salariés, mais aussi à l'adéquation de leurs compétences aux besoins de l'association soutenue.

Alors qu'une expérimentation est en cours sur le mécénat de compétences des agents publics, le contexte est propice pour consolider ce levier d'engagement et booster son impact.

Pour dynamiser ce cercle vertueux « entreprises, association, acteurs publics », nous recommandons :

- > De rectifier l'anomalie législative qui limite le recours à la mise à disposition de salariés aux entreprises de plus de 5 000 salariés.
- > Une mise en cohérence de la durée maximale de mise à disposition à 3 ans : Mécénat « senior » (3 ans avant l'âge de la retraite - aujourd'hui limité de 6 mois à 2 ans), Mécénat « temps long » (aujourd'hui limité à 2 ans) - ce terme de 3 ans étant par ailleurs celui permis dans le cadre de l'expérimentation du mécénat de compétences des agents publics.
- > Pro Bono Lab, l'Alliance pour le Mécénat et Admical souhaitent impulser, dès l'automne 2024, l'organisation d'une « semaine du Mécénat de compétences » sur le modèle de la Pro Bono Week (porté par le Global Pro Bono Network, représenté par Pro Bono Lab en France), intégrant des opérations de mobilisation de salariés en mécénat de compétences en inter-entreprises ainsi que des événements de sensibilisation. Cette semaine pourrait notamment associer les clubs départementaux volontaires de la Communauté Les Entreprises s'Engagent.

321. Voir la présentation du site du ministère de la culture : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Mecenat/Les-poles-mecenat-regionaux-PMR>

322. Robert M. (2022) *L'Admical lance un incubateur de mécénat collectif*, Les Échos - Illustration du résultat de l'accompagnement de l'incubateur La Fondation Territoriales de la Vienne. <https://www.fondationterritoriale86.org>

323. Admical (2022), *Baromètre « Le mécénat d'entreprise en France : focus mécénat de compétences »* réalisé en partenariat avec Pro Bono Lab.

### 3 Ajouter le mécénat dans les obligations de reporting des grandes entreprises

Alors que les obligations de reporting extra-financier sont sur le point d'être étendues à un nombre grandissant d'entreprises, ce contexte est propice pour y intégrer la reddition d'informations sur les démarches de mécénat<sup>324</sup>. Par ailleurs, les agences de notations extra-financières montrent une attention croissante au sujet, puisqu'elles intègrent de plus en plus à leurs grilles d'analyse un chapitre dédié à l'action de mécénat de l'entreprise.

La démarche de mécénat d'une entreprise constitue en effet un enjeu de plus en plus matériel ce qui légitime son intégration dans le rapport annuel extra-financier. Il s'agit à la fois de guider les entreprises vers des démarches structurées de mécénat et de leur permettre, par une reddition d'informations normalisées, d'informer et de démontrer l'impact de leur action aux parties prenantes.

**À ce titre, il serait opportun de systématiser la mesure d'impact des actions de mécénat afin d'assurer une reddition d'informations lisibles, traçables et démonstratives.** Cela pourrait se traduire à toutes les étapes clés des opérations de mécénat : de la décision d'allocation des ressources dédiées, à la structuration des appels à projets, en passant par les étapes de suivi et de renouvellement ou de fin des partenariats, ainsi que par le recueil du niveau de satisfaction des bénéficiaires...

Il conviendra toutefois de veiller à ce que ces exigences de mesure d'impact des opérations de mécénat n'en viennent pas à faire peser sur les porteurs de projets des contraintes disproportionnées qui les éloigneraient de leur mission d'intérêt général. D'où l'importance de co-construire un référentiel commun avec tous les acteurs afin que l'information soit fiable pour l'ensemble des parties prenantes. Enfin, il est important d'assurer le déploiement de la charte de déontologie du mécénat d'entreprise de l'Admical<sup>325</sup> qui a vocation à créer des relations partenariales équilibrées entre entreprises et porteurs de projets.



- • • •
- • • •
- • • •
- • • •

324. *Mécénat - communication ou informations extra financières ?* Wilfried Meynet et Philippe Gay, Revue Lamy droit des Affaires, oct 2023, RLDA 7812.

325. Charte de déontologie du mécénat d'entreprise - <https://admical.org/contenu/la-charte-de-deontologie#:~:text=La%20charte%20pose%20quatre%20principes,proportionnée%20des%20opérations%20de%20mécénat>

# Conclusion

# Conclusion

La deuxième mondialisation, qui s'est amplifiée à partir des années 1990, a révélé la vulnérabilité de ses chaînes de valeur à l'occasion de la pandémie de Covid-19. Elle est aussi mise à l'épreuve, d'une part, à travers le retour du géopolitique, notamment le conflit commercial entre la Chine et les États-Unis en 2018 ou la guerre en Ukraine depuis 2022 et, d'autre part à travers l'urgence climatique qui impose de nouvelles régulations pour rendre nos économies soutenables.

Cela soulève la question du rôle des territoires, qui doivent être résilients pour anticiper, réagir et s'adapter aux crises. L'ancrage devient ainsi central pour les entreprises, comme en témoigne la redéfinition de l'attractivité territoriale sous l'influence non seulement de la raréfaction du foncier, mais aussi des mutations du rapport au travail (recherche de sens, reconnexion résidentiale-productive, etc.).

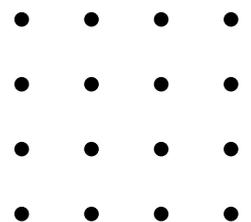
Il faut alors basculer d'un engagement sociétal, dans lequel le territoire n'est qu'une dimension, à un engagement territorial des entreprises qui les amène certes à prendre en compte leurs externalités négatives et leurs parties prenantes, mais plus largement à contribuer au bien commun du territoire à travers des processus d'action collective. Il s'agit de passer d'une approche managériale, trop souvent réduite au reporting extra-financier, au développement de projets à impact social pour les territoires.

L'ancrage territorial est l'une des conditions de l'impact social des entreprises. S'ancrer, c'est d'abord coopérer avec les autres acteurs, les habitants, les entreprises, les organisations de l'ESS ou les pouvoirs publics. C'est aussi redistribuer en préservant, en maintenant et en valorisant les ressources locales. C'est enfin expérimenter des solutions nouvelles en mettant en œuvre des modes de gouvernance partagée.

Les entreprises peuvent s'appuyer pour cela sur leurs stratégies de RSE comme de mécénat, elles peuvent déployer leur impact social à travers des partenariats avec les acteurs de l'ESS, voire mettre l'impact au cœur de leurs modèles économiques.

Cette façon de concevoir le territoire a des implications également pour les pouvoirs publics, qui peuvent former des coalitions multi-acteurs afin d'apporter des réponses aux défis sociaux et environnementaux. Face à l'ampleur et la complexité des crises, ils peuvent développer des stratégies de résilience productive grâce à la commande publique, favoriser les coopérations territoriales, faire changer d'échelle l'entrepreneuriat engagé, encourager le mécénat stratégique territorial, structurer l'ESS dans les territoires ou encore soutenir les expérimentations locales. Ils peuvent aussi aider les entreprises à développer leur mesure d'impact dès leur implantation sur le territoire, et sensibiliser les acteurs économiques au diagnostic territorial. Car la mesure d'impact s'incarne dans nos territoires entre la transition environnementale au cœur des questionnements actuels, la transition économique vers des modèles plus vertueux et la transition sociale qui comprend la question des inégalités que les deux premières peuvent aggraver ou intégrer.

Le territoire compte. Il est le lieu d'expression de l'impact des organisations, et un levier majeur du changement systémique de nos économies.



# Annexes

- **ANNEXE 1. Présentation du groupe de travail et de la méthode : explorer l'engagement territorial des entreprises à travers la mesure d'impact**
- **ANNEXE 2. Fiche impact**
- **ANNEXE 3. Glossaire**
- **ANNEXE 4. Liste des principales personnes auditionnées**
- **ANNEXE 5. Références bibliographiques**

## ANNEXE 1. PRÉSENTATION DU GROUPE DE TRAVAIL ET DE LA MÉTHODE : EXPLORER L'ENGAGEMENT TERRITORIAL DES ENTREPRISES À TRAVERS LA MESURE D'IMPACT

### A) Un enjeu collectif : rendre compte de l'impact des initiatives selon des critères adaptés et diffuser les enseignements entre territoires

L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation, tant sur les parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire, et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

Il peut être évalué, en mesurant ou qualifiant les effets, négatifs ou positifs, prévus ou imprévus, générés par une organisation sur ses parties prenantes. Le processus d'évaluation de l'impact social consiste à interpréter ces effets pour définir leur valeur sociale. La mesure d'impact se fait alors selon des critères eux-mêmes transformés en indicateurs variables aidant à mesurer les effets.

L'impact social n'est pas le résultat linéaire d'une cause à un effet, mais plutôt un enchaînement de relations, prévues ou imprévues, entre des actions, des personnes et leur milieu. Sa valeur résulte de l'interaction avec un environnement et un écosystème social. On peut mettre en lumière quelques critères d'analyse des effets sociaux en évaluant par exemple ceux sur le bien-être, le lien social, l'insertion professionnelle (effets individuels), la solidarité, le sentiment d'inclusion ou d'exclusion, l'égalité femmes-hommes (effets collectifs)...

Le parti pris de l'IMPACT TANK est d'encourager le suivi et l'évaluation des initiatives déployées, à partir de leurs effets sur le terrain. L'enjeu est précisément de montrer comment les actions menées répondent aux besoins des publics et des territoires. L'impact constitue ainsi un élément clé de l'élaboration, de la conduite et du suivi d'une action visant à répondre à un ou plusieurs besoins de société. Porter une attention à l'apport social des actions de manière rigoureuse et partagée permet de concevoir des dispositifs et des innovations appropriés aux publics et aux contextes ciblés.

En faisant la preuve de son concept sur un territoire ou auprès d'un groupe social en particulier, l'action locale d'une entreprise peut être valorisée afin de permettre aux acteurs d'autres territoires de répondre aux mêmes problématiques, tout en adaptant les dispositifs au contexte de mise en œuvre. De plus, cela peut permettre à la puissance publique de s'en saisir pour favoriser les conditions de son essaimage. Analyser les différentes initiatives à l'aune de l'impact social qu'elles génèrent permet enfin de dépasser les limites des seules approches normatives, qui abordent souvent la question de l'inclusion sous le seul angle statistique, et de privilégier une approche plus intégrative, partant du besoin concret des publics et conduisant jusqu'à l'évaluation de tous les changements produits.

### B) L'élaboration du rapport de solutions

Pour répondre au double défi de capitalisation et de diffusion de la connaissance sur les initiatives ayant un impact positif, l'IMPACT TANK et ses partenaires ont œuvré à la réalisation du présent rapport. Celui-ci s'inscrit dans la mission de l'IMPACT TANK, qui est de :

- > **Créer une passerelle entre les mondes de la recherche, des acteurs de terrain, et des décideurs publics et privés, afin que...**
- > **...les innovations sociales, leurs résultats et les leviers de leur diffusion à grande échelle soient étudiés de manière fine, rigoureuse et partagée, à l'aune de critères adaptés, pour que...**
- > **...les enseignements soient transformés en prises de décisions et actions opérationnelles.**

Ce rapport s'appuie sur un groupe de travail et des auditions avec :

**> Des acteurs de terrain qui proposent des solutions face aux enjeux ciblés :**

- Ils apportent la matière première, l'expérience concrète des besoins, des actions mises en place, de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, des difficultés rencontrées, des leviers pour impulser le changement.
- Ils partagent leurs points de vue sur ce qu'il est nécessaire de faire pour développer leurs solutions et lever les freins rencontrés ; ils échangent avec des pairs, des experts et des décideurs, en vue d'un enrichissement mutuel et d'une mobilisation collective.

**> Des chercheurs spécialistes du sujet ou de thématiques associées :**

- Ils croisent leurs travaux (avancées et résultats) avec l'expérience des acteurs de terrain, et donnent ainsi un cadre conceptuel aux initiatives mises en avant dans le groupe de travail.
- En retour, les actions de terrain et leurs enseignements inspirent leurs travaux de recherche et soutiennent le plaidoyer qu'ils souhaitent porter auprès de la puissance publique.

**> Des décideurs publics et privés (associations, ONG, grandes entreprises, entreprises sociales) :**

- Ils expliquent leur contexte de prise de décision (cadre réglementaire, priorités de financement...) et peuvent mettre en perspective les retours des porteurs de projets et des chercheurs avec d'autres initiatives.
- Ils partagent leurs réflexions et les pistes de leurs décisions futures (critères de sélection de projets à soutenir...).

Les rapports de solutions de l'IMPACT TANK ont pour objectif d'apporter une réponse opérationnelle aux acteurs de terrain, et contribuer au développement de la recherche sur l'innovation sociale et au renouvellement des connaissances sur les enjeux sociaux et environnementaux à travers le prisme de la mesure d'impact. Ces rapports intègrent également des propositions concrètes visant à faire évoluer la réponse des pouvoirs publics à ces enjeux.

**Encadré 14 : Les questions clés d'un rapport de solutions**

**L'enjeu thématique :**

- Quel est le problème ou quelle est l'opportunité ?
- Pourquoi ce sujet ?
- Qu'est-ce qui le justifie, notamment en lien avec les besoins sociétaux sous-jacents ?

**Les innovations sociales :**

- Quelles sont-elles ?
- Comment les catégoriser ?
- Quelles sont leurs modalités opérationnelles d'action ?

**Leurs résultats :**

- Quels sont les effets pour les parties prenantes ?
- En quoi cela apporte-t-il une solution pertinente, efficace, efficiente et durable aux enjeux soulevés ?

**Les leviers de leur diffusion à grande échelle :**

- De quel changement d'échelle parle-t-on ou préconise-t-on les concernant ?
- Qu'est-ce qui dans les solutions doit faire l'objet de cette diffusion ?
- Quelles en sont les conditions opérationnelles ?
- Quelles sont les conditions externes à réunir pour permettre ce changement d'échelle ?

**La mesure d'impact :**

- Quels sont les indicateurs adaptés pour mesurer les résultats de ces solutions ?
- Quels sont les enjeux de collecte et d'analyse de données correspondantes ?

## Encadré 15 : Objectifs et méthodologie du rapport

### OBJECTIFS

1. Documenter les enjeux de l'innovation sociale et recenser les initiatives engagées dans une démarche de mesure d'impact.
2. Identifier et valoriser des projets porteurs d'innovations sociales prometteuses pour les territoires (sans distinction de statut juridique).
3. Proposer des indicateurs capitalisant sur ces différentes initiatives et permettant de mesurer l'impact des projets sur les populations ciblées.
4. Établir des recommandations permettant le développement de ces initiatives à impact.

### DÉROULEMENT MÉTHODOLOGIQUE

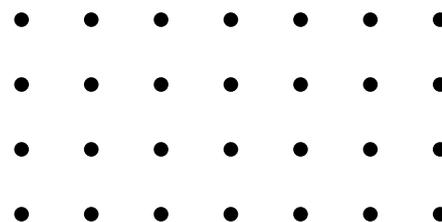
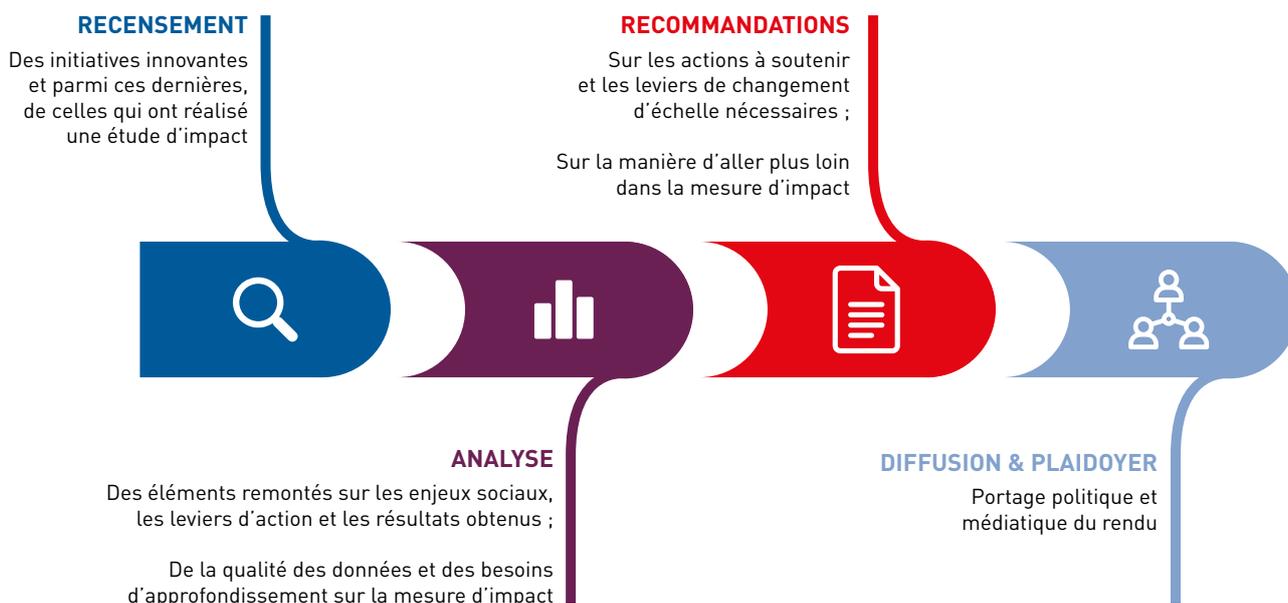
La démarche, qui s'est échelonnée sur treize mois, de février 2022 à mars 2023, a réuni à cinq reprises les membres du groupe de travail et s'est appuyée sur l'organisation d'une journée de travail avec les porteurs de projets et les partenaires, autour des indicateurs de mesure d'impact du référentiel. Les quatre étapes de l'élaboration du rapport sont :

**Étape 1 :** Recensement des initiatives d'entreprises et des pratiques de mesure de leurs impacts.

**Étape 2 :** Analyse des actions recensées et étude approfondie des projets sélectionnés.

**Étape 3 :** Proposition de recommandations pour accompagner l'engagement, l'ancrage territorial et l'impact social des entreprises.

**Étape 4 :** Diffusion du rapport final et plaidoyer.



## C) La composition du groupe de travail

Ce rapport est le fruit d'un travail collégial, avec des acteurs venant de différentes institutions publiques, de la recherche, du secteur associatif et de l'entreprise, complémentaires dans leurs profils et expertises en matière d'engagement territorial des entreprises.

Organisme	Membre	Fonction
<b>Accor</b>	Alexandre Musso	Chief of Staff to Chief Sustainability
<b>Action Tank</b>	Jacques Berger	Directeur
	Émilie Dussauge	Project Manager
<b>Admical</b>	Yann Queinnec	Délégué Général
<b>AXA</b>	Adelaïde Chassort	Cheffe de projet Coordination Communication RSE
	Alexane Gerard	Responsable Projets Innovation/Réglementation ESG
<b>Bartle</b>	Louis Raynaud de Lage	Impact & CSR Consulting Manager
<b>Break Poverty Foundation</b>	Valérie Daher	Directrice générale
<b>EDF</b>	Martin Lejys	Directeur Action Régionale Nouvelle Aquitaine
	Carine De Boissezon	Chief Impact Officer
	Karine Dellière	Secrétaire générale du Fonds Agir Pour l'Emploi
<b>ESSEC Business School</b>	Élise Leclerc	Directrice Laboratoire E&MISE (Évaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental)
	Clara Cohade	Cheffe de projet
<b>Fédération Nationale des Caisses d'Épargne</b>	Cédric Turini	Directeur du développement coopératif et sociétal
	Sylvain Maschino	Expert leader RSE
<b>Fondation Accenture</b>	Angelina Lamy	Déléguée générale
	Sarah Lourdez	Chargée d'études et de recherche
	Hilary Ngounda	Chargée de projets
<b>Fonds de dotation Biocoop</b>	Dalila Habbas	Déléguée générale
<b>Fnac/Darty</b>	Géraldine Olivier	Directrice RSE

Organisme	Membre	Fonction
<b>Geolink Expansion</b>	Gwénaél Le Guennec	Président Directeur général
<b>IMPACT TANK</b>	Tony Bernard	Directeur général
	Justine Journaix	Responsable des études et plaidoyer
	Mélissa Aksil	Responsable des études et mesure d'impact
	Anabelle Plait	Chargée d'études
	Oriane Kergoart-Perrinet	Chargée d'études
	Alice Razon	Chargée d'études
<b>KPMG</b>	Bernard Bazillon	Directeur National Économie Sociale et Solidaire
	Louis-Antoine Lauvergne	Directeur du développement - Marché TPE-PME
<b>La Poste</b>	Clara Pisani-Ferry	Directrice prospective, parties prenantes et influence
<b>Loxam</b>	Cédric Conrad	Directeur Développement Durable
<b>Mouvement des Entreprises de France</b>	Émilie Blaise	Directrice de mission RSE
<b>Mouvement Impact France</b>	Kenza Tahri	Directrice Plaidoyer
<b>Nature &amp; Découvertes</b>	David Sève	Directeur des Engagements et de la Fondation Nature & Découvertes
<b>Réseau Les Entreprises Pour la Cité</b>	Phoïba Monteiro	Responsable de l'animation du réseau des entreprises engagées des Hauts-de-Seine
<b>Veolia</b>	Fanny Demulier	Directrice Raison d'être et parties prenantes
	Lucie Goguillot	Chargée de mission Raison d'être et parties prenantes

## ANNEXE 2. FICHE IMPACT

Nom de l'action				
Description de l'action	Porteur de projet	Thématique	Année	Territoire
Indicateurs de suivi				
Connaissance disponible	Niveau de preuve			
Description des impacts	Impacts positifs			
	Autres impacts			
Mécanismes de production des impacts	Leviers			
Diffusion	Reproductibilité			
	Leviers identifiés pour le passage à l'échelle			
Commentaires				

## ANNEXE 3. GLOSSAIRE

<b>ABS :</b>	Analyse des besoins sociaux
<b>ABS + R :</b>	Analyse des besoins sociaux et des ressources
<b>ADEME :</b>	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
<b>ADIE :</b>	Association pour le Droit à l'Initiative Économique
<b>ADMICAL :</b>	Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial
<b>ADP :</b>	Aéroports de Paris
<b>AEE :</b>	Agence européenne pour l'environnement
<b>AMI :</b>	Appel à manifestation d'intérêt
<b>AMRF :</b>	Association des maires ruraux de France
<b>ANCT :</b>	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires
<b>ANDES :</b>	Association nationale des élus en charge du sport
<b>ANI :</b>	Accord national interprofessionnel
<b>ANRU :</b>	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
<b>AOP :</b>	Appellation d'origine contrôlée
<b>AP-HP :</b>	Assistance publique - Hôpitaux de Paris
<b>APEI :</b>	Association de parents d'enfants inadaptés
<b>ARS :</b>	Agence Régionale de Santé
<b>ASE :</b>	Aide Sociale à l'Enfance
<b>AVISE :</b>	Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques
<b>BTP :</b>	Bâtiments et travaux publics
<b>BPI :</b>	Banque Publique d'Investissement
<b>CAE :</b>	Coopérative d'Activité et d'Emploi
<b>CAF :</b>	Caisse d'Allocations Familiales
<b>CAME :</b>	Compétitivité, attractivité, métropolisation, excellence
<b>CAPPE :</b>	Convention académique pluriannuelle de priorité éducative
<b>CARE :</b>	Comprehensive Accounting in Respect of Ecology
<b>CCI :</b>	Chambres de Commerce et d'Industrie
<b>CDD :</b>	Contrat à Durée Déterminée
<b>CDI :</b>	Contrat à Durée Indéterminée
<b>CELDA :</b>	Caisse d'Épargne Loire Drôme Ardèche
<b>CEREMA :</b>	Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
<b>CFA :</b>	Centre de formation d'apprentis
<b>CI :</b>	contrat à impact
<b>CIFRE :</b>	Convention Industrielle de Formation par la Recherche
<b>CIS :</b>	Contrat à impact social
<b>CITS :</b>	Crédit d'impôt de taxes sur les salaires
<b>CLE :</b>	Comité local pour l'emploi
<b>CNRS :</b>	Centre National de la Recherche Scientifique
<b>CSRD :</b>	Corporate Sustainability Reporting Directive
<b>CRESS :</b>	Chambre régionale d'Économie Sociale et Solidaire
<b>CSESS :</b>	Conseil supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire
<b>Dares :</b>	Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques
<b>DAT :</b>	Dotation d'action territoriale

<b>DGEFP :</b>	Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle
<b>DEAL :</b>	Doughnut Economics Action Lab
<b>DG :</b>	Directeur Général
<b>DOM :</b>	Département d'Outre-mer
<b>DPEF :</b>	Déclaration de performance extra-financière
<b>DREAL :</b>	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
<b>DRIAS :</b>	Donner accès aux scénarios climatiques régionalisés français pour l'impact et l'adaptation de nos sociétés et environnements
<b>DROM :</b>	Départements et Régions d'Outre-Mer
<b>E2C :</b>	École de la deuxième chance
<b>EBE :</b>	Excédent brut d'exploitation
<b>EDF :</b>	Électricité de France
<b>EE :</b>	Entreprise éphémère
<b>EIST :</b>	Enseignement Intégré de Science et Technologie
<b>ELIPSE :</b>	Le référentiel pour l'évaluation des performances des démarches d'écologie industrielle et territoriale (EIT)
<b>Enquête OFER :</b>	Enquête sur les offres d'emplois et de recrutements
<b>Enquête BMO :</b>	Enquête besoins en main-d'œuvre
<b>EIS</b>	Évaluation d'impact social
<b>EOT :</b>	Employee Ownership Trust
<b>EPART :</b>	Établissement polyvalent de l'association de recherches pour le travail
<b>EPIC :</b>	Établissement public à caractère industriel ou commercial
<b>EPT :</b>	Établissement Public Territorial
<b>ESAT :</b>	Établissement et service d'aide par le travail
<b>ESG :</b>	Environnemental, Social et de Gouvernance
<b>Esop :</b>	Employee Stock Ownership Plans
<b>ESRS :</b>	European Sustainability Reporting Standards (norme de reporting sur le développement durable)
<b>ESS :</b>	Économie Sociale et Solidaire
<b>ESSEC :</b>	École supérieure des sciences économiques et commerciales
<b>ESUS :</b>	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale
<b>ETI :</b>	Entreprises de Taille Intermédiaire
<b>EVA :</b>	Entreprendre dans la Vallée de l'Aude
<b>F2C :</b>	Fondation de la 2 <sup>e</sup> chance
<b>FAPE :</b>	Fondation Agir Pour l'Emploi
<b>FASTT :</b>	Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire
<b>FCP :</b>	Fonds Commun de Placement
<b>FFR :</b>	Fédération Française de Rugby
<b>FIR :</b>	Fonds d'Intervention Régional
<b>GECEs :</b>	Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social
<b>GES :</b>	Gaz à effet de serre
<b>GIEC :</b>	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
<b>GPEC :</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
<b>GRI G4 :</b>	Global Reporting Initiative

<b>IA :</b>	Intelligence Artificielle
<b>IAE :</b>	Insertion par l'activité économique
<b>IBEST :</b>	Indicateurs de bien-être soutenable
<b>IFI :</b>	Impôt sur la fortune immobilière
<b>IGD :</b>	Institut de la gestion déléguée
<b>IJET :</b>	Indicateur d'interdépendance des Entreprises à leur Territoire d'Implantation
<b>INSEE :</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>IPBES :</b>	Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services
<b>IRDES :</b>	Institut de Recherche et Documentation en Économie de la Santé
<b>IRIS :</b>	Institut des Relations Internationales et Stratégiques
<b>ISF :</b>	Impôt sur la fortune
<b>ISR :</b>	Investissement Socialement Responsable
<b>LOA :</b>	Location avec Option d'Achat
<b>LOF :</b>	Laboratoire du Futur
<b>MedECC:</b>	Mediterranean Experts on Climate and environmental Change
<b>MEDEF :</b>	Mouvement des entreprises de France
<b>MES :</b>	Mouvement pour l'Économie solidaire
<b>METI :</b>	Mouvement des entreprises de taille intermédiaire
<b>MIF :</b>	Mouvement Impact France
<b>MLC :</b>	Monnaie locale complémentaire
<b>MOOC :</b>	Massive Open Online Course
<b>MSA :</b>	Mutualité Sociale Agricole
<b>MSAP :</b>	Maison de Service Au Public
<b>N&amp;D :</b>	Nature & Découvertes
<b>NFRD :</b>	Non Financial Reporting Directive
<b>OCDE :</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ODD :</b>	Objectif de Développement Durable
<b>OFCE :</b>	Observatoire français des conjonctures économiques
<b>OGM :</b>	Organismes génétiquement modifiés
<b>OIT :</b>	Organisation internationale du Travail
<b>OMS :</b>	Organisation mondiale de la Santé
<b>ONG :</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU :</b>	Organisation des Nations unies
<b>OPC :</b>	Organisme de placement collectif
<b>ORÉE :</b>	Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l'Entreprise
<b>ORSE :</b>	Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
<b>PACA :</b>	Provence-Alpes-Côte d'Azur
<b>PACTE :</b>	Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
<b>PaQte :</b>	Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises
<b>PAT :</b>	Projet Alimentaire Territorial
<b>PBL :</b>	Pro Bono Lab
<b>PDG :</b>	Président Directeur Général
<b>PIB :</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PME :</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PMR :</b>	Pôle mécénat régional

<b>PMRE :</b>	Pôle régional de mécénat d'entreprise
<b>PNUD :</b>	Programme des Nations unies pour le développement
<b>PPA :</b>	Projet partenarial d'aménagement
<b>PTCE :</b>	Pôle territorial de coopération économique
<b>QPV :</b>	Quartier de la Politique de la Ville
<b>RATP :</b>	Régie Autonome des Transports Parisiens
<b>R&amp;D :</b>	Recherche et développement
<b>REP :</b>	Réseau d'éducation prioritaire
<b>RGPD :</b>	Règlement Général sur la Protection des Données
<b>RSE :</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>RTE :</b>	Responsabilité territoriale des entreprises
<b>RTT :</b>	Réduction du Temps de Travail
<b>SCIC :</b>	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
<b>SDG :</b>	Sustainable Development Goals (SDGs)
<b>SFDR :</b>	Sustainable Finance Disclosure Regulation
<b>SIB :</b>	Social Impact Bonds
<b>SIAC :</b>	Structure d'insertion par l'activité économique
<b>SloEsop :</b>	Slovénie Esop
<b>SNCF :</b>	Société nationale des chemins de fer français
<b>SODESI :</b>	Société pour le Développement de l'Emploi dans les Services et l'Industrie
<b>SRDEII :</b>	Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation
<b>TIGA :</b>	Territoire d'innovation de grande ambition
<b>TPE :</b>	Très petite entreprise
<b>TZCLD :</b>	Territoires zéro chômeur de longue durée
<b>UGES :</b>	Union nationale des Groupements des Epiceries Sociales et Solidaires
<b>UK :</b>	United Kingdom
<b>UNICEF :</b>	United Nations International Children's Emergency Fund
<b>UNICEM :</b>	Union nationale des industries de carrières et des matériaux de construction
<b>WWF :</b>	World Wildlife Fund
<b>ZAD :</b>	Zone à défendre
<b>ZAN :</b>	Zéro artificialisation nette
<b>ZFE :</b>	Zone à faibles émissions
<b>ZRR :</b>	Zone de revitalisation rurale

## ANNEXE 4. LISTE DES PRINCIPALES PERSONNES AUDITIONNÉES

### Administrations et organisations publiques

- > **Delphine Issac**, Directrice Entreprise et Innovation, Région Pays de la Loire
- > **Hélène Fortier**, Responsable du service Transitions, Région Pays de la Loire
- > **Florence Baltrix Contat**, Sénatrice
- > **Matthieu Vis**, Head of International & Strategy, Provence Promotion
- > **Fabrice Roussel**, Vice-président, Premier Conseiller délégué à la RSE, Métropole de Nantes
- > **Stéphanie Pernod**, Première vice-présidente, déléguée à l'économie, à la relocalisation, à la préférence régionale et numérique, région Auvergne-Rhône-Alpes

### Chercheurs et experts

- > **Michel Capron**, Professeur émérite en gestion, Université Paris VII-Saint Denis
- > **Jean-Pierre Chanteau**, Ingénieur en agronomie et maître de conférence HDR, Université Grenoble Alpes
- > **Arnaud Florentin**, Directeur associé, UTOPIES
- > **Maryline Filippi**, Professeure d'économie et chercheuse associée, Bordeaux Sciences Agro et INRAE-AgroParisTech
- > **Elisabeth Laville**, Fondatrice, UTOPIES
- > **Alexandre Rambaud**, Maître de conférences et codirecteur de la chaire Comptabilité Écologique, AgrosParisTech-CIRED
- > **Blanche Segrestin**, Professeure en sciences de gestion et directrice du CGS, Mines ParisTech
- > **Corinne Vercher-Chaptal**, Professeure des universités, Sorbonne Paris Nord

### Porteurs de projet

- > **Coop & Bat** : Philippe Bonnet, Chargé d'accompagnement et de développement durable & RSE
- > **Label Emmaüs** :
  - Laure Lesourd, Responsable développement durable et gouvernance coopérative
  - Alice Latuille, Chargée de gouvernance coopérative
- > **Break Poverty Foundation** : Valérie Daher, Directrice
- > **Comptoir de campagne** : Virginie Hils, Directrice
- > **Groupe Archer** : Christophe Chevalier, Président Directeur général
- > **Fondation Vinci pour la Cité** : Cécile Droux, Déléguée générale

## ANNEXE 5. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdelouadoud, Y. (2022). *Estimation de la Performance Énergétique du Parc Résidentiel*. Alternatives énergétiques. [Document Cartographique]
- Acadie & Talandier, M. (2023). *Étude sur la diversité des ruralités « Typologies et trajectoires des territoires »*.
- Action Tank Entreprise & Pauvreté. (2023). *La mobilité inclusive à l'Action Tank*.
- Ademe. (2019). *Des solutions pour rafraîchir la ville*.
- Ademe. (2019). *Le guide de la communication responsable*.
- Ademe. (2021). *Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat*.
- Ademe, BVA, Place To B. . (2023). *Des récits et des actes*.
- Adie, Audirep & KPMG. (2021). *La création d'entreprise et le microcrédit, sources de croissance inclusive et de retombées économiques positives pour la société*.
- Airparif & Observatoire Régional de Santé Île-de-France. (2022). *Mortalité attribuable à la pollution atmosphérique en Île-de-France*.
- AMRF. (2020). *Étude sur la santé en milieu rural*.
- Amsterdam City. (2023). *Policy: Circular economy*.
- ANCT. (2023). *Cartographie*. Récupéré sur Cartographie nationale des lieux d'inclusion numérique: <https://cartographie.societenumerique.gouv.fr/cartographie>
- Aragau, C. (2018). Le périurbain : un concept à l'épreuve des pratiques. *Géoconfluences*.
- Arnaud, J.-M., Belin, B., Havet, N., Medevielle, P., Monier, M.-P., Pantel, G., . . . Varailhas, M.-C. (2021). *Femmes et ruralités : en finir avec les zones blanches de l'égalité*. Sénat.
- Ashoka et al. (2021). *Prendre la mesure de la complexité. Faire évoluer ensemble le système de financement du changement systémique*.
- Assemblée nationale. (2021). *Rapport de la commission d'enquête relative à la mainmise sur la ressource en eau par les intérêts privés et ses conséquences*.
- Assistance Publique des Hôpitaux de Paris. (2023). *Rapport annuel 2022*.
- Attali J. (2022) « Pour un droit au service des mutations économiques et sociales fondamentales de notre société – Propositions pour la campagne présidentielle », Le Club des Juristes.
- Autorité de la qualité de service dans les transports (AQST). (2019). *Rapport d'activité*.
- Babyloan. (2023). *Le prêt solidaire*. Récupéré sur Babyloan: <https://www.babyloan.org/fr/le-pret-solidaire>
- Baert, X., & Raimbaud, B. (2019). *L'usage d'Internet varie fortement selon l'âge et le niveau d'études*. Insee analyses Guadeloupe (N° 37).
- Balkenhol, B., & Guézennec, C. (2013). *Le microcrédit professionnel en France : Quels effets sur l'emploi*. Organisation Internationale du Travail & Commissariat générale à la stratégie et à la prospective.
- Banerjee, A., Duflo, E., Glennerster, R., & Kinnan, C. (2015, Janvier). The Miracle of Microfinance? Evidence from a Randomized Evaluation. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(1), pp. 22-53. doi: <https://doi.org/10.1257/app.20130533>
- Banque de France. (2022). *Le microcrédit. ABC. Le mot de l'Actu*.
- Banque de France. (2022). *Rapport de l'Observatoire de l'Inclusion bancaire*.
- Baptiste, H., Busnot-Richard, F., Carriere, J.-P., Huygue, M., & Mattel, M. (2013). *Quelles mobilités en milieu rural à faible densité ?*
- Baudin, M. (2013). Il faut préparer l'avenir plutôt que le prévoir. *Le Monde. Hors-série. L'atlas du monde de demain*.

- Bessin, M. (1999). La compression du temps : une déritualisation des parcours de vie ?. *Éducation permanente*, (1), 75-85.
- Boissier, M., Vercelloni, C., & Sarrot, J.-C. (2022). Le réseau Wresinski « Écologie et grande pauvreté » : Des pistes pour transformer ensemble la société. *Mouvements*, 109(1), 47-58,
- Bontron, J.-C. (2013). L'accès aux soins des personnes âgées en milieu rural : problématiques et expériences. *Fondation Nationale de Gérontologie | « Gérontologie et société »*, 36(146), pp. 153-171.
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2018). *La mythologie CAME (Compétitivité, attractivité, métropolisation, excellence) : comment s'en désintoxiquer ?*
- Brasseur, M.-F., & Dubujet, F. (2022). *Chefs d'entreprise en Île-de-France : une population peu féminisée, plutôt âgée et diplômée*. Insee.
- Brédif, H. (2021). *Réaliser la Terre. Prise en charge du vivant et contrat territorial*. Éditions de la Sorbonne.
- Brutel, C. & INSEE. (2021). *La dégradation du solde naturel affaiblit le dynamisme démographique entre 2013 et 2019*. Insee Focus (257).
- Casteigts M. et Raoul E. (2011). *La mobilité et les transports dans les territoires ruraux*. Ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer.
- CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes. (2023). *Chiffres clés 2023 Auvergne Rhône Alpes*.
- Centre d'analyse stratégique (CAS, aujourd'hui France stratégie). (2012). *Rapport aux Nouvelles mobilités dans les territoires périurbains et ruraux*.
- Cerema. (2016). *Le plan de mobilité rurale. Élaboration, mise en Œuvre et évaluation*.
- Cerema. (2019). *Expériences d'accompagnement personnalisé pour faciliter les mobilités en milieu rural et périurbain*.
- Cerema (2021). *Un an après, la vallée de la Roya se reconstruit : Retour sur l'accompagnement du Cerema*.
- CESE. (2017). *Place des jeunes dans les territoires ruraux*.
- Chambres d'Agriculture Auvergne-Rhône-Alpes. (2020). *Le Projet Stratégique 2019-2025 des Chambres d'Agriculture d'Auvergne-Rhône-Alpes. Agricultures et territoires*.
- Chartier, D., & Ollitrault, S. (2013). Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non identifiés ? *Représenter la nature ? ONG et biodiversité*.
- Chaumeron, S., & Lécroart, A. (2023). *Le trajet médian domicile travail augmente de moitié en vingt ans pour les habitants du rural*. Insee.
- Chaire TerrESS. (2022). *Le Livre Blanc de la Responsabilité Territoriale des Entreprises* [Livre Blanc]. <https://www.cress-na.org/wp-content/uploads/2022/12/Le-livre-blanc-de-la-RTE-1.pdf>
- Charhon, F. (2021, juin 8). Lucile Manoury : Philanthropie stratégique et territorialité | Chroniques philanthropiques par Francis Charhon. *Care News*.
- Chaves-Avila, R., & Soler Guillén, A. (2023). Social economy resilience facing the COVID-19 crisis. Dans D. W. Gorgi Krlev, *Social Economy Science*. Oxford University Press.
- CITEPA. (2018). *Inventaire territorialisé des émissions de GES 2018*.
- CITEPA. (2030). *Rapport Secten. Gaz à effet de serre et polluants atmosphériques. Bilan des émissions en France de 1990 à 2022*.
- Collard, F. (2021). Les COP sur les changements climatiques. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, pp. 5-68.
- Comisis & OpinionWay. (2019). *Étude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats dans le cadre du programme IMPACT*.
- Comité 21 (2015). *Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes*.
- Conseil supérieur de l'ESS (2023), *Politique de soutien des PTCE, État des lieux*.
- Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (2023) *Avis du CSESS sur le bilan de la loi 2014 sur l'ESS*.

- Convergences (2023), *Baromètre de la finance à impact 2023*.
- Cour des Comptes. (2022). *La prévention insuffisante du risque d'inondation en Île-de-France*.
- Coutrot, T., & Perez, C. (2021). *Quand le travail perd son sens*. Dares, Document d'études, Paris.
- Cramer, W., Marini, K., & Guiot, J. (2020). *Changement climatique et environnemental dans le bassin méditerranéen. Situation actuelle et risques pour le futur*. MedECC.
- Crutzen, P. (2007). *La Géologie de l'Humanité, l'Anthropocène*.
- D'Alessandro, C., Levy, D., & Regnier, T. (2021). *Une nouvelle définition du rural pour mieux rendre compte des réalités des territoires et de leurs transformations*. Dans Insee. Insee Références.
- Danis, N., & Senigout, E. (2023). *Objectifs de développement durable : une position favorable mais des dynamiques territoriales contrastées*. Insee analyses Auvergne-Rhône-Alpes (No 170).
- Dechezleprêtre, A., & et al. (2022). *Fighting climate change: International attitudes toward climate policies*. OCDE, Département des Affaires économiques de l'OCDE. Paris: Éditions OCDE. doi: <https://doi.org/10.1787/3406f29a-en>.
- Demoustier, D., & Richez-Battesti, N. (2010). Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire. *Géographie Économie Société*, 12(1), 5-14
- Di Napoli, C. (2020). *Tracking the health impacts of climate change: Insights from the Lancet Countdown*. The Lancet.
- Doughnut Economics Action Lab, Circle Economy, C40 et Biomimicry 3.8. (2020). *The Amsterdam City Doughnut*.
- Duverger T., Sente C., *Pour une démocratisation du travail : transformer l'entreprise par le « dividende salarié »*, Fondation Jean-Jaurès, 2023.
- Duverger T., Warnant A. (2023) *Vers une garantie d'emploi territorialisée pour une Europe plus solidaire*, Fondation Jean Jaurès
- ELABE & Laboratoire de la Mobilité inclusive. (2016). *Mobilité et emploi*.
- EY. (2020). *Baromètre de l'attractivité*.
- Fair & France Invest. (2023). *Panorama de la finance à impact 2023*.
- Familles Rurales. (2021). *Territoires ruraux : perceptions et réalités de vie*.
- Ferrier, J.-P. (1984). *Antée 1. La géographie, ça sert d'abord à parler du territoire ou le métier des géographes*. Aix-en-Provence: Edisud.
- Ferrier, J.-P. (2009). Le territoire est un espace à métrique topographique. (L. J. M., Éd.) *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, pp. 907-912.
- Filippi, M. (2022). *La responsabilité territoriale des entreprises*. Le Bord de l'eau.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*.
- Fondation de France. (2023). *Solitudes 2022. Regard sur les fragilités relationnelles*.
- Fondation pour la Nature et l'Homme. (2023). *Précarité - mobilité : quelle est la situation dans les zones périurbaines ?*
- Fourier, C. (1822). *Traité de l'association domestique-agricole ou attraction industrielle*.
- France Stratégie. (2019). *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*. Avis de la Plateforme RSE.
- France Stratégie (2021) *Labels RSE : Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*, Avis de la Plateforme RSE
- France Stratégie, Bezy, B., Bruneau, C. Crofils, C., Lavenant, E., Mavridis, D. (2022). *Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ?* [Document de travail n°2022-04]. France Stratégie.
- Frimousse S. et Peretti J. (2017). « Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ? ». *Question(s) de management*, 19, 13-24.
- Fusillier, K., & Gicquiaux, C. (2023). *Les multiples visages de la pauvreté dans les Hauts-de-France*. Insee (N° 159).

- Gandré, P. (2012). Le microcrédit : fausse ou vraie solution à la pauvreté ? *Idées économiques et sociales*(168), pp. 22-31. doi:<https://doi.org/10.3917/idee.168.0022>
- Gauthier, A. (2023). *Le changement systémique, enjeu majeur pour la philanthropie au 21<sup>e</sup> siècle*.
- Gauthier, A., & Spanu, M. (2023). *Vers une philanthropie de changement systémique en France*.
- Gauthy, N. (2021). *S'implanter, c'est trouver sa place dans un écosystème local*. Récupéré sur Ronalpia: <https://www.ronalpia.fr/implantation-territoire-entreprise-sociale/>
- George, P., & Verger, F. (2009). *Dictionnaire de la géographie*. Paris: Presses universitaires de France.
- Gerardin, M. (2023). *Pauvreté et territoires : davantage de jeunes et de locataires du parc social dans les grandes villes, plus de retraités parmi les pauvres dans le rural*. Insee (N°1968).
- Gloukoviezoff, G., & Rebière, N. (2013). *Étude d'impact du microcrédit personnel garanti*. Comité d'orientation et de suivi de l'emploi des fonds (COSEF); Fonds de cohésion sociale (FCS).
- Gollier, C. (2022). *Entre fin de mois et fin du monde. Économie de nos responsabilités envers l'humanité*. Paris: Collège de France - Fayard.
- Gousse-Lessard, A.-S., & Lebrun-Paré, F. (2022). Regards croisés sur le phénomène « d'écoanxiété » : perspectives psychologique, sociale et éducationnelle. *Éducation relative à l'environnement : regards-recherches-réflexions*, 17-1. doi:<https://doi.org/10.4000/ere.8159>
- GRI – ISO (2014). *Pour une utilisation conjointe des lignes directrices G4 du GRI et de l'ISO 26000*.
- Groupe La Poste. (2022). *Alliance dynamique. 11 partenariats innovants et inspirants avec les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire*.
- Guilluy, C. (2014). *La France périphérique*. Éditions Flammarion.
- Guivarch, C., & Taconet, N. (2020). Inégalités mondiales et changement climatique. *Revue de l'OFCE*(165), pp. 35-70.
- Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). *Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif*. Récupéré sur <https://www.fsg.org/>.
- HARRIS INTERACTIVE & ESS FRANCE. (2022). *Les Français et la Responsabilité Territoriale des Entreprises*.
- Hehenberger, L. (2023). Prioritizing Impact Measurement in the Funding of Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*.
- Hickman, C., Marks, E., Pihkala, P., Clyaton, S., Mewandowski, E., Mayall, E., . . . van Susteren, L. (2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change : a global survey. *The Lancet Planetary Health*. doi:[https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(21\)00278-3](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(21)00278-3)
- Hild, F. Régnie, V., & Voisin, P. (2020). *Une dynamique toujours favorable dans la filière aéronautique et spatiale du Grand Sud-Ouest*. Insee analyses occitanie (N°90).
- IFOP. (2023). *L'état d'esprit des Français : les thèmes prioritaires pour les mois qui viennent*.
- Insee. (2011). Un habitant de pôle urbain émet deux fois moins de CO<sub>2</sub> que la moyenne pour se rendre à son lieu de travail ou d'études.
- Insee. (2017). *Auvergne-Rhône-Alpes*. Insee Dossier. N°1.
- Insee. (2019). *L'accès au numérique pour les ménages des DOM : les jeunes bien connectés*.
- Insee. (2019). Une croissance démographique marquée dans les espaces peu denses. *Insee Focus*.
- Insee. (2020). *Une dynamique toujours favorable dans la filière aéronautique et spatiale du Grand Sud-Ouest*.
- Insee. (2021). En 2017, les ménages consacrent 11% de leur revenu disponible à la voiture. *Insee Première*.
- Insee. (2021). *La France et ses territoires*.
- Insee. (2021). *Territoires ruraux : entre dynamisme démographique et vieillissement de la population*.
- Insee. (2022). *Produits intérieurs bruts régionaux de 2000 à 2020*.
- Insee. (2023). *La statistique publique dans les Outre-mer*.

- Insee. (2023). *L'essentiel sur... l'Île-de-France*.
- Insee. (2023). *Ménages fiscaux et revenu disponible en 2020*.
- Insee. (2023). *Pauvreté et Territoires*. Insee Première.
- Inserm. (2004). *Surmortalité liée à la canicule de 2003*.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *AR6 Synthesis Report. Climate Change 2023*.
- IPBES. (2019). *Le Rapport mondial de la Biodiversité et des Services écosystémiques. Résumé à l'intention des décideurs*.
- IPBES. (2022). *Summary for policymakers of the thematic assessment of the sustainable use of wild species of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES)*.
- IPCC. (2019). *Rapport spécial du GIEC sur les océans et la cryosphère dans un monde où le climat change*, Nations Unies.
- Jacquin, O. (2021). *Mobilités dans les espaces peu denses en 2040 : un défi à relever dès aujourd'hui*. Sénat, Délégation sénatoriale à la prospective.
- Janin, C., Peyrache-Gadeau, V., Landel, P.-A., Perron, L., & Lapostolle, D. (2015). L'approche par les ressources : Pour une vision renouvelée des rapports entre économie et territoire. Dans *Partenariats pour le développement territorial* (p. 149-164). Éditions Quæ.
- Jaravel X. et Méjean I. (2021). Quelle stratégie de résilience dans la mondialisation ? *Notes du conseil d'analyse économique*, 64, 1-12.
- Jourdain E., Dupont E. & Jourdain E. (2022). *Les nouveaux biens communs ? : réinventer l'État et la propriété au XXI<sup>e</sup> siècle*. Éditions de l'Aube
- Jusot, F., Fantin, R., Dourgnona, P., & Després, C. (2011). *Le renoncement aux soins pour raisons financières : une approche économétrique*. Irdes (N° 170).
- Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erdkunde*, 67(1), 5-18.
- Keynes, J. M. (1936). *Théorie générale*.
- Kruse, T., Dechezleprêtre, A., Saffar, R., & Robert, L. (2022). Measuring environmental policy stringency in OECD countries: An update of the OECD composite EPS indicator.
- Lamarche, T., & Richez-Battesti, N. (2023). Approches mésoéconomiques des coopératives. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, [34| 1<sup>er</sup> semestre], pp. 210-211.
- Lamure E., et Le Nay J. (25 juin 2020). *Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : une exemplarité à mieux encourager*. Sénat, rapport d'information n°572.
- Lasnier, Y., & Riquier-Sauvage, D. (2019). *Les métropoles : apports et limites pour les territoires*. CESE.
- Latour, B., & Weil, N. (2013). Bruno Latour : «L'apocalypse est notre chance». *Le Monde*.
- Le Berre, M. (1995). *Territoires* (Vol. Encyclopédie de géographie). (R. F. A. Bailly, Éd.)
- Lécroart, A. Patier, B. (2018). *Bilan économique 2017 – Auvergne – Rhône – Alpes*. Insee conjoncture (N°13).
- Levy, D. & Le Jaennic, T. (2011). *Un habitant de pôle urbain émet deux fois moins de CO<sup>2</sup> que la moyenne pour se rendre à son lieu de travail*. Insee première (No 1357).
- Malakoff Humanis. (2021). *Baromètre annuel Télétravail 2021. Regards croisés salariés et dirigeants du secteur privé*.
- Manca A R, Benczur P, Giovannini E (2017) *Between policy and practice: A conceptual framework for resilience in EU policy making*. JRC Working Papers in Economics and Finance, Forthcoming.
- Marchal, H., & Stébé, J.-M. (2018). *La France périurbaine*. Paris: Éditions Que sais-je ?
- Masson-Delmotte, V., Vallet, A., Laval-Szopa, S., & Lourtioz, J.-M. (2021). *Aller vers une transition écologique juste*. Chapitre 12, 353.

- McKinsey. (2021). *Réussir la transition de l'Europe vers la neutralité carbone*.
- Meadows, D. (1972). *The Limits to Growth*.
- Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*.
- Meira, P., & González Gaudiano, É. J. (2016). Les défis éducatifs du changement climatique : La pertinence de la dimension sociale. *Éducation relative à l'environnement*, 13.
- Merrien, F.-X. (2021). *Le bonheur est-il toujours dans le pré ?*
- Métropole de Lyon. (2023). *Plateforme de participation citoyenne de la métropole de Lyon*.
- Ministère de la Transition Écologique. (2020). *Les nouvelles projections climatiques de référence DRIAS 2020 pour la métropole*.
- Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires. (2023). *La précarité énergétique en 2021 : une hausse limitée par le chèque énergie*.
- Ministère Écologie Énergie Territoires. (2023). *Ce qu'il faut retenir du 6<sup>e</sup> rapport d'évaluation du GIEC*.
- Ministère de la Transition Écologique et Solidaire. (2017). *La résilience des territoires aux catastrophes*.
- Ministère de la transition écologique et solidaire. (2018). *Modes de vie et pratiques environnementales des Français. Analyse Théma*.
- Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire. (2023). *Projet alimentaire territorial*. Récupéré sur Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire: <https://agriculture.gouv.fr/mots-cles/projet-alimentaire-territorial>
- Mouvement Sol (2021) *Monnaies locales, monnaies d'intérêt général : étude sur l'utilité sociale des monnaies locales complémentaires*.
- Nadou, F. & Pecqueur, B. (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale : Une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, 22, 245-263.
- Notre affaire à tous. (2020). *Un climat d'inégalités : les impacts inégaux du dérèglement climatique en France*.
- Observatoire de la philanthropie de la Fondation de France, Admical, Comité 21 (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*.
- Observatoire des Inégalités. (2019). *La pauvreté dans les départements*.
- Observatoire des inégalités. (2022). *Les pauvres vivent principalement dans les grandes villes*.
- Observatoire des inégalités. (2022). *Ville, périurbain, campagne : qui est riche, qui est pauvre ?*
- Observatoire des Inégalités. (2023). *La grande pauvreté masquée des grandes villes*.
- Observatoire des Territoires. (2023). *Cartographie interactive*. Récupéré sur Observatoire des Territoires: <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/outils/cartographie-interactive/#c=report&chapter=p15&report=r01&selgeo1=reg2016.75>
- ObsoCo, Chronos, Wimoov, Fondation pour la nature et l'homme. (2019). *Baromètre des mobilités du quotidien*.
- Orée (2017). *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance : s'évaluer grâce à l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation*.
- Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et UNICEF. (2019). *Progress on household drinking water, sanitation and hygiene 2000-2017: Special focus on inequalities*.
- Orse - Le RAMEAU - MEDEF (2018). *Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises*.
- Oxfam France et GreenPeace. (2022). *Les milliardaires français font flamber la planète et l'État regarde ailleurs*.
- Paarlberg, L. E., LePere-Schloop, M., Walk, M., Ai, J., & Ming, Y. (2020). *Activating community resilience: The emergence of COVID-19 funds across the United States*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1119-1128.
- Parnell, E., (2001), *The Role of Cooperatives and other Self-Help Organizations in Crisis Resolution*, Geneva: ILO

- Parrique, T. (2022). *Ralentir ou périr. L'économie de la décroissance*. Seuil.
- Piketty, T. (2013). *Le Capital au XXI<sup>ème</sup> siècle*. Seuil.
- Pisani-Ferry, J., & Mahfouz, S. (2023). *Les incidences économiques de l'action pour le climat*. France Stratégie, Paris.
- Pointereau R. (2023). *L'avenir des Zones de Revitalisation Rurale (ZRR)*. Sénat. Rapport d'information n°245.
- Poirel, M. (2021). Mobilité des personnes âgées dans les territoires ruraux : quelles perspectives en France ? *Trajectoires Humaines Transcontinentales*(12). doi:<https://doi.org/10.25965/trahs.4190>
- Pralahad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. New Jersey: Pearson.
- Préfet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. (2022). *Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté*. Bilan 2021 Auvergne-Rhône-Alpes.
- Prévost, B. (2020). Intermédiation territoriale et innovation sociale : des leviers face aux trajectoires de déclin ? *Géographie, économie, société*, 22(3), 399-429.
- PwC. (2023). *The Resilience Revolution is Here*.
- Raffestin, C. (1986). Écogenèse territoriale et territorialité. (A. F. R., Éd.) *Espaces, jeux et enjeux*, pp. 173-185.
- Rambaud A. (2022), « CARE : repenser la comptabilité sur des bases écologiques ». *L'Économie politique*, 93, 34-49.
- Rambaud A. (2023), « En matière de comptabilité écologique, les collectivités territoriales ont un rôle clé », *La Gazette des Communes*
- Rao, H., & Greve, H. R. (2018). Disasters and community resilience: Spanish flu and the formation of retail cooperatives in Norway. *Academy of Management Journal*, 61(1), 5-25.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21<sup>st</sup> Century Economist*. Chelsea Green Publishing.
- Région Hauts-de-France. (2022). *Canal Seine-Nord Europe : la création d'emplois et des formations adaptées*.
- Réseau Action Climat. (2022). *Impacts du changement climatique : les Outre-mer en première ligne*.
- Rieutort, L. (2017). La ruralité en France : des potentiels oubliés ? *Population & Avenir*(731), pp. 4-7. doi:10.3917/popav.731.0004
- Riffaut, H., Dessajan, S., & Saurier, D. (2023). *Solitudes 2022 : regards sur les fragilités relationnelles*. Fondation de France & Observatoire de la philanthropie. CREDOC.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin III, S., Lambin, E. F., & Lenton, T. M. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*.
- Ruz, M.-H. e. (2020). La perception des risques d'érosion côtière et de submersion marine par la population du littoral : les cas de Wissant et OyePlage. *The Conversation*.
- Sabherwal, A., Ballew, M. T., van Der Linden, S., Gustafson, A., Goldberg, M. H., Maibach, E. W., ... & Leiserowitz, A. (2021). The Greta Thunberg Effect: Familiarity with Greta Thunberg predicts intentions to engage in climate activism in the United States. *Journal of applied social psychology*, 51(4), 321-333.
- Saint-Simon, C.-H. (1816). *L'industrie*.
- Santé Publique France. (2016). *Impacts de l'exposition chronique aux particules fines sur la mortalité en France continentale et analyse des gains en santé de plusieurs scénarios de réduction de la pollution atmosphérique*.
- Sarron, C., & Trevien, C. (2021). Se déplacer en voiture : des distances parcourues une fois et demie plus importantes pour les habitants des couronnes que pour ceux des pôles. Dans Insee, *La France et ses territoires*.
- Sassen, S. (2004). Introduire le concept de ville globale. *Raisons politiques*, no<(sup> 15), 9-23.
- Serafeim, G., Zochowski, R., & Downi, J. (2019). *Impact Weighted Accounts: The missing piece for an Impact Economy*.
- Shift Project. (2021). *La résilience des territoires*.

- Shift Project. (2022). *Climat, Crises : comment transformer nos territoires. Les métropoles.*
- Sibille, H., Langendorff, C., Leroy Thèmeze, C & Voisin N. (2014). *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ?*
- Simo, G., & Bies, A. L. (2007). The role of nonprofits in disaster response: An expanded model of cross-sector collaboration. *Public administration review*, 67, 125-142.
- Solinum. (2018). *La précarité connectée.*
- Soutra, H. (2021). Les territoires ruraux, condamnés à être oubliés voire déformés par les médias ? *Le Courrier des maires et des élus locaux.*
- Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: are humans now overwhelming the great forces of nature. *Ambio-Journal of Human Environment Research and Management*, 36(8), 614-621.
- Stiglitz, J. (2015). *La Grande Fracture.*
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2008). *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social.*
- Tommasi, G. (2018). La gentrification rurale, un regard critique sur les évolutions des campagnes françaises. *Géoconfluences.*
- Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, (4), p. 724.
- Torre, A., Kirat, T., Melot, R., & Vu Pham, H. (2016). Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire. *Information Géographique*, (4), 8-29.
- UN Global Compact. (2015). *Les 17 Objectifs de Développement Durable et leurs 169 cibles.*
- Valade, H., Bonnet, P., & Sergent, B. (2018). *Vers une responsabilité territoriale des entreprises.* France Stratégie
- Vallès, V. (2019). *Une croissance démographique marquée dans les espaces peu denses.* Insee Focus (N°177).
- Vie Publique. (2022). *Outre-mer : inégalités et retards de développement.*
- Vignal, P. (2022). *Remettre de l'humain dans les territoires.* Rapport au Premier ministre.
- Ville de Marseille. (2023). *Marseille accélère ! Pour une capitale économique créatrice d'emplois.*
- Ville de Paris. (2023). *Paris à 50°C. Mission d'information et d'évaluation du Conseil de Paris.*
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5.
- Watts, N. &. (2019). *Ensuring that the health of a child born today is not defined by a changing climate.*
- Watts, N., Amann, M., Arnell, N., Ayeb-Karlsson, S., Beagley, J., Belesova, K., ... & Costello, A. (2021). The 2020 report of the Lancet Countdown on health and climate change: responding to converging crises. *The Lancet*, 397(10269), 129-170.
- Yunus, M. (2011). *Building Social Business.*
- Zimmermann, J. B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'IRES*, (1), 21-36.
- Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, 184(4), 105-118.

IMPACT  
TANK