



## Science Arts & Métiers (SAM)

is an open access repository that collects the work of Arts et Métiers Institute of Technology researchers and makes it freely available over the web where possible.

This is an author-deposited version published in: <https://sam.ensam.eu>  
Handle ID: <http://hdl.handle.net/10985/23461>



This document is available under CC BY-NC-ND license

### To cite this version :

Valérie BILLAUDEAU, Emmanuel BIOTEAU, Oriane VÉRITÉ, Cécile GRÉMYGROS, Hervé CHRISTOFOL - Vers une conception d'évaluation plurielle et collective de la mesure d'impacts de projets en ESS. Inscrire territoires et durabilité au cœur de la démarche - Annals of Public and Cooperative Economics - Vol. 93, n°2, p.435-455 - 2022

Any correspondence concerning this service should be sent to the repository

Administrator : [scienceouverte@ensam.eu](mailto:scienceouverte@ensam.eu)



## SPECIAL ISSUE

# Vers une conception d'évaluation plurielle et collective de la mesure d'impacts de projets en ESS. Inscrire territoires et durabilité au cœur de la démarche

Valérie Billaudeau<sup>1</sup>  | Emmanuel Bioteau<sup>2</sup> | Oriane Vérité<sup>3</sup>  |  
Cécile Grémy-Gros<sup>4</sup>  | Hervé Christofol<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Maitre de conférences, ESO (UMR 6590), Université d'Angers, Angers, France

<sup>2</sup>Professeur des Universités, ESO (UMR 6590), Université d'Angers, Angers, France

<sup>3</sup>Doctorante, ESO (UMR 6590), Université d'Angers, Angers, France

<sup>4</sup>Maitre de conférences, LARIS (EA 7315), Université d'Angers, Angers, France et Chercheuse associé à USC 1422 GRAPPE, Ecole Supérieur d'Agriculture (ESA)-INRAE, Angers, France

<sup>5</sup>Chercheur associé, EA1427 LAMPA, Ecole Nationale Supérieur des Arts et Métiers (ENSAM) d'Angers ParisTech, Angers, France

## Correspondence

Valérie Billaudeau, Maitre de conférences, ESO (UMR 6590), Université d'Angers, Angers, France.

Email: [valerie.billaudeau@univ-angers.fr](mailto:valerie.billaudeau@univ-angers.fr)

[Correction added on 25th July 2002:  
Copyright line is updated]

## Abstract

L'article s'inscrit dans une démarche de mesure d'impacts territorialisés de la durabilité de l'Economie sociale et solidaire (ESS). La portée plurielle d'évaluation posant l'utilité sociale et la durabilité renvoie à considérer l'inscription de l'action évaluée « dans » un territoire donné. Il est alors nécessaire d'aller au-delà des outils de mesure traditionnels et d'intégrer les parties prenantes de l'ESS. Cet article propose de suivre et d'analyser le cheminement méthodologique de la construction d'indicateurs de mesure d'impacts de trois initiatives en ESS. Nous illustrons comment la dimension territoriale de l'ESS devient support de co-construction d'une évaluation originale, de la portée des projets d'ESS. Ce filtre d'analyse territorialisée (re)couvre les enjeux de durabilité. Nous proposons d'interroger la conception des critères ayant pour but d'essaimer auprès de nouvelles structures partenaires : constitue-t-elle une mesure d'impacts tridimensionnelle adaptée aux objectifs de l'ESS et de la durabilité ? Partant de ces terrains, le texte propose un retour sur le

This is an open access article under the terms of the [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) License, which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

© 2022 The Authors. *Annals of Public and Cooperative Economics* published by John Wiley & Sons Ltd on behalf of Edgard Milhaud Foundation.

positionnement des chercheurs dans la co-élaboration de l'outil de mesure d'impact et suggère l'intégration de la dimension territoriale dans la mesure d'impacts de durabilité des structures de l'ESS ainsi que l'appréhension de la finalité sociale de projet afin que le projet essaime et permette d'entamer une discussion sur les apports et rapports au territoire.

#### KEYWORDS

Mesure d'impacts tridimensionnelle, Economie Sociale et Solidaire (ESS), Durabilité territoriale

## 1 | INTRODUCTION

L'objet de cet article est double, d'une part, il pose le territoire comme une entrée complémentaire aux approches sociales, environnementales et économiques dans le cadre d'une mesure d'impacts et, d'autre part, il questionne le positionnement du chercheur dans la recherche action menée auprès des structures de l'ESS.

Nos travaux s'inscrivent dans un contexte d'omniprésence de la mesure des pratiques de l'Homme et de leurs effets sur leurs environnements. Les nombreuses recherches et publications du TIESS accordent l'importance pour les chercheurs de se saisir de ces questionnements (TIESS, 2020). Nous posons les deux hypothèses suivantes, la première est que l'introduction de la dimension territoriale dans la mesure d'impacts des projets d'ESS devrait encourager les structures à prendre en compte leurs effets. Notre seconde hypothèse repose sur le positionnement des chercheurs et leurs rôles dans la démarche de mesure d'impacts. En étant, dès l'amont de la mesure d'impacts, accompagnateur ou maître d'œuvre, les chercheurs disposent d'une triple posture: sachant, participant et bénéficiaire de l'étude d'impacts. La multiplicité des postures devrait encourager l'échange de données et consolider le terrain de recherche.

Ce filtre d'analyse territorialisée (re)couvre les enjeux de durabilité, faisant l'objet d'une première partie de cet article. Nous proposons ainsi d'interroger la **conception des critères (indicateurs) ayant pour but d'essaimer auprès de nouvelles structures partenaires : constitutive d'une mesure d'impacts quadridimensionnelle adaptée aux objectifs de l'ESS et de la durabilité ?**

Cet article s'articule en quatre parties. La première pose les bases théoriques d'une mesure d'impacts quadridimensionnelle : environnemental, social, économique et territorial. La seconde partie présente les terrains de recherche ainsi que les différentes méthodologies. La troisième partie questionne la posture du chercheur dans l'accompagnement et la mise en œuvre de la mesure d'impacts. Enfin, nous finirons par soulever des questions sur la durabilité des indicateurs et de leurs transferts à d'autres structures et à d'autres territoires. L'article pose l'analyse du cheminement méthodologique de la construction d'indicateurs de mesure d'impacts de trois initiatives en ESS. Partant de ce terrain, le texte propose un retour sur le positionnement des chercheurs (pluridisciplinaires) dans la co-élaboration de l'outil de mesure d'impact, une explicitation de l'utilité de la démarche telle que perçue par les porteurs de projet et chacun des partenaires (Tableaux 1, 2).

TABLEAU 1 Positionnement et méthodologie des trois études de cas

	SoliFoodWaste	Locomotive	Locaux-Moteurs
Statut du chercheur (mission)	Partenaire : observateur, modélisateur, conseil	Partenaire sous-traitant : observateur, formateur	Co-acteur : expertise, co-décideur
Positionnement des chercheurs	En appui du projet: via la construction d'indicateurs dans le cadre d'un système d'évaluation des impacts sociaux, environnementaux et économiques afin d'une part d'aider à l'essaiage et d'autre part de satisfaire les objectifs des financeurs (projet européen LIFE)	Pédagogique (le « pas de côté » opéré par les acteurs) Regard extérieur Prise de hauteur Accompagnement dans la définition des indicateurs	Expertise Partenaire
Outils utilisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaires,</li> <li>- Entretiens bilatéraux,</li> <li>- Enquêtes,</li> <li>- ACV,</li> <li>- Analyse du coût des fonctions,</li> <li>- Analyse cartographique</li> <li>- Diagnostics territoriaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes par cohortes (bénéficiaires, agents de l'accompagnement)</li> <li>- Analyse de réseaux (diagnostics territoriaux (observatoires))</li> <li>- Données sur le retour à l'emploi, la formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes par cohortes (bénéficiaires, agents du portage d'information)</li> <li>- Diagnostics territoriaux (observatoires)</li> <li>- Données sur le recours aux droits</li> </ul>
Durée/Fréquence de la mesure d'impact	Biannuelle et annuelle (sur 2 ans)	Annuelle (sur 3 années)	Deux phases par terrain : amont et aval (+6 mois)
Spécificité	Autonomisation dans la mesure	Observation récurrente de long terme	Démultiplication des champs / terrains d'application

TABLEAU 2 Ajustement et territorialités des impacts des trois études de cas

	SoilFoodWaste	La Locomotive	Les Locaux-Moteurs
Actions des chercheurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propositions</li> <li>Co-animations, co-construction</li> <li>État de l'art des méthodes</li> <li>Modélisation du système d'évaluation des impacts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propositions</li> <li>Co-animations</li> <li>Enquêtes longitudinales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes longitudinales</li> <li>Co-animations</li> </ul>
Modalités d'ajustement des critères	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explication des objectifs de recherche assignés au projet.</li> <li>Ajustements des outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explication des objectifs de recherche assignés au projet.</li> <li>Création d'outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affinement du projet d'action.</li> <li>Ajustements des outils</li> </ul>
Critères d'impact retenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer au changement de regard sur la valeur et la qualité du travail des personnes en situation de handicap et sur leurs inclusions dans la société</li> <li>- Modifier les pratiques des consommateurs et des partenaires en termes de gaspillage alimentaire</li> <li>- Contribuer à la trajectoire européenne bas carbone</li> <li>- Créer de l'emploi pour les personnes en situation de handicap</li> <li>- Diffuser le modèle à une échelle européenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprise de confiance en soi des bénéficiaires accompagnés</li> <li>- Changement de pratique de l'accompagnement à l'insertion emploi</li> <li>- Consolidation des réseaux d'acteurs</li> <li>- Création de nouveaux dispositifs ressources aux échelons locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprise de confiance en soi des bénéficiaires accompagnés</li> <li>- Reprise de confiance en soi des salariés accompagnateurs</li> <li>- Emergence de réseaux partenariaux aux échelons locaux cibles du portage d'informations</li> </ul>
Relation au(x) territoire(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification d'indicateurs spécifiques aux territoires,</li> <li>- Ajustement du modèle par territoire,</li> <li>- Filiarisation d'acteurs participe à l'optimisation des ressources territoriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification d'indicateurs spécifiques aux territoires,</li> <li>- Elaboration de dispositifs territorialisés,</li> <li>- Diffusion de pratiques par ajustements aux contextes et conditions de lieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions conçues et déployées en réponses aux besoins des territoires (via réponses à appels d'offres),</li> <li>- L'ancrage territorial est la raison d'être, originalité, du dispositif</li> </ul>

L'ensemble aboutit à une tentative d'intégration de la dimension territoriale dans la mesure d'impacts de durabilité des structures de l'ESS et d'appréhension de la finalité sociale de projet afin que le projet essaime et permette d'entamer une discussion sur les apports et rapports au territoire (Bioteau, 2018; Glémain, 2020).

## 2 | ETAT DES LIEUX

Saisir les effets induits par une action, un produit ou un service intéresse tout autant les « faiseurs » que les « récepteurs » et les financeurs d'un projet entrepreneurial. L'objectif de satisfaction du client, ou du bénéficiaire, prend toutefois une tournure sensiblement différente en fonction que l'on considère le besoin impératif de rentabilité financière d'une entreprise à capitaux, ou la priorité parfois assignée à l'utilité sociale de la portée d'un projet du secteur non lucratif. Cette finalité d'utilité sociale cherche l'équilibre en termes de soutenabilité autant économique qu'environnementale et sociale, considérés dans un même tenant car relevant d'un même aboutissant, là où d'autres distingueront l'économique et le financier d'une part, l'environnemental et le social (fondus dans la RSE). Le postulat évaluatif s'est donc inscrit différemment dans l'histoire de la mesure d'impact (TIESS, 2019).

La rationalisation de la production dans l'expansion industrielle a créé une démarche d'évaluation qui s'est imposée, au point où aucun programme, aucun projet voire parfois aucune action, ne sauraient être déployés sans faire l'objet d'une évaluation. L'argumentaire d'une capitalisation de l'expérience convainc toutefois peu au regard de la prédominance d'un modèle évaluatif priorisant l'apport de bénéfices financiers ou la destination des dépenses. Pour anticiper l'émergence d'un calque évaluatif qui ne prendrait pas en compte les spécificités de l'économie sociale Jacques Delors lance un débat, toujours d'actualité, sur les indicateurs sociaux. De nombreux travaux scientifiques tentent de "reconsidérer la richesse" (Viveret, 2003) pour mesurer la complexité sociale. L'évaluation peut être un instrument politique de développement démocratique dont peuvent se saisir les acteurs de l'économie sociale (Donzelot & Viveret, 1989). L'évaluation dans l'ESS se révèle également inclusive dans d'autres contextes, servant la tenue des objectifs, influençant la construction de projets voire contribuant à améliorer la gouvernance des programmes comme de l'organisation.

Aussi, l'évaluation de l'ESS n'est pas nouvelle (Bouchard et al., 2001) et les travaux du CIRIEC sur les pratiques d'évaluation des organisations et des secteurs de l'ESS dans une perspective internationale (Bouchard & Richez-Battesti, 2008) témoignent que celles-ci ont investi la question. Les structures de l'ESS ont pris l'habitude de répondre à des évaluations pour obtenir les financements de leurs programmes. Parfois elles doivent adapter leur projet pour répondre aux exigences du financeur, au détriment de leur vocation première. A ces évaluations sous la contrainte, répondent des procédés évaluatifs parfois négociés ou ajustés en amont de la mise en œuvre des actions. La démarche de mesure d'impacts co-construite offre la possibilité de s'interroger sur les effets générés, démontrer la valeur des actions menées (Vo & Christie, 2018) tout en renforçant potentiellement une reconnaissance auprès des acteurs extérieurs (Greiling & Stötzer, 2015) « sur » un territoire donné. Afin de répondre aux enjeux stratégiques de développement durable planifié à l'échelle mondiale (programme des Nations unies pour 2030), européenne, nationale et locale, nous pouvons nous demander comment les acteurs de l'ESS peuvent élaborer des systèmes de mesure d'impacts tridimensionnels portant sur les effets tant sociaux, économiques qu'environnementaux de leurs actions ?

Ainsi l'article se veut pluridisciplinaire, en associant sciences sociale, géographique, économique et environnementale avec l'ingénierie industrielle toutes concernées par la mesure d'impacts des activités de structures de l'ESS. L'appropriation du concept de développement durable par les acteurs du territoire passe par la mesure d'impacts, réciproquement, la mesure d'impacts est un moyen pour les acteurs de territorialiser leurs pratiques. Le choix des indicateurs, de méthodologie n'est pas neutre (Gadrey & Jany-Catrice, 2005), et nécessite une réflexion transversale afin d'appréhender les enjeux de façon systémique.

L'approche proposée dans cet article souhaite s'affranchir de la comptabilité et de la finance sociale (Perret, 2003) pour s'inscrire dans une démarche de mesure de l'impact territorialisé de la durabilité de l'ESS, facteur important dans la recherche de solutions durables à différentes échelles (Brown et al., 2015; Chaves & Monzon, 2012; Duguid, 2017; Hudon & Huybrechts, 2017; Noya & Clarence, 2007; Seyfang et Smith, 2007; Vézina et al., 2017). Surtout, cette portée plurielle d'une évaluation vue comme optimale, posant l'utilité sociale et la durabilité du projet, renvoie à considérer l'inscription de ce projet « dans » un territoire donné avec ses trois composantes : le territoire, la territorialité et la territorialisation (Vanier, 2009). Le territoire perçu, vécu et animé par les acteurs (ici de l'ESS), les affects, les rapports et les apports de ces derniers aux territoires (leur territorialité), sont le fruit de constructions et de recompositions permanentes des liens à l'espace et dans l'espace (la territorialisation).

Si l'on considère que, à la différence notoire d'autres programmes, les projets d'ESS répondent à des besoins sociaux non répondus par ailleurs, il faut entendre de manière sous-jacente que ces besoins sont nécessairement situés, qu'ils émanent de configurations territoriales spécifiques qu'ils contribuent à faire évoluer. Il vient alors une question sous-jacente : la nécessité d'aller au-delà des outils de mesure traditionnels (Mertens & Marée, 2015; Mook et al., 2003), et le fonctionnement avec plusieurs parties prenantes propre à l'ESS, donnent-ils les ressources pour établir une grille commune d'indicateurs en se mettant d'accord sur l'objet de l'évaluation ? avec qui ? et dans quel but ? (TIESS, 2019).

### 3 | EVALUATION DE LA DURABILITE VERSUS MESURE D'IMPACTS TRIDIMENSIONNELLE: DURABILITE, TERRITORIALITE ET INNOVATION

La notion de durabilité prend corps suite au constat que le mode de développement des sociétés occidentales poursuit une trajectoire démographique et économique non soutenable. La durabilité fait écho à d'autres termes, comme celui de la soutenabilité ou encore de transition socio-écologique. Les termes de développement durable<sup>1</sup> ainsi que les premières politiques allant en ce sens, se structurent, en 1992, avec l'organisation du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro par les Nations Unies (Aubertin & Vivien, 2006). Dans cette mouvance l'ONU crée le Groupe d'Expert Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) afin de faire le lien entre les activités anthropiques et la situation environnementale. L'évaluation à l'échelle globale du développement durable a été pensée dès sa réflexion: « Le développement durable doit s'envisager comme un

<sup>1</sup> Dès 1972, le rapport « Limits to Growth » (Meadows et al., 1972) fournit une première réflexion sur le développement durable à partir de modèles conçus pour évaluer la durabilité du développement industriel et économique mondial. Puis, en 1987, la Commission mondiale de l'environnement et du développement (Cmed) publie le rapport Brundtland « Our Common Future ». Il intègre les besoins des générations futures et une triple obligation : la prise en compte des dimensions économiques, sociales et environnementales dans une perspective d'équité à long terme.

objectif à atteindre à l'échelle mondiale » (Cmed, 1987, p. 47). Bien que, selon Vanoli (2002), les débats à propos de la prise en compte de la croissance, du bien-être et du progrès datent des années 40, suite à la Grande Dépression connue aux États-Unis dans les années 1930, l'institution publique évalue la valeur économique créée au travers l'introduction du Produit Intérieur Brut (PIB). Cet indicateur est contesté (Gadrey & Jany-Catrice, 2005), car il considère uniquement les richesses d'un pays par quantité de production, il n'est pas représentatif des économies soutenable, qualitative, territoriale, etc.

L'évaluation de la durabilité, complexe à appréhender, suscite trois approches différentes (Vivien et al., 2013): le contenu propre (approche substantive), le contenant (approche par problème et sectorielle) et procédurale (approche par la démarche). Une grande partie de la recherche sur l'évaluation de la durabilité s'est concentrée sur les effets financiers (Russo & Fouts, 1997; Pagell et al., 2004) et sur le fait que les organisations font face à des problèmes environnementaux et sociaux (Kleindorfer et al., 2005; Corbett & Klassen, 2006). Le développement de l'évaluation d'impact de la durabilité à l'échelle d'une organisation a tendance à se focaliser sur une seule fonction ou activité de l'organisation plutôt que sur l'ensemble de la chaîne de production (Rao & Holt, 2005). De cette logique perdure une approche comptable (Vanclay, 2004) déconnectée des effets produits sur les communautés, l'économie de proximité ou encore sur l'environnement (Aggeri, 2017b). Autrement dit, si la mesure d'impacts se cantonne aux besoins du monde financier,<sup>2</sup> elle ne peut appréhender les effets réels du processus de production sur les systèmes écologiques et sociaux (Gladwin et al., 1995; Starik & Rands, 1995; Jennings & Zandbergen, 2005; Aggeri, 2020). La prise en compte des impacts environnementaux et sociaux dans le système économique nécessite d'imaginer une société post-croissance et de questionner les fondements du système économique: le modèle individualiste, la croyance de métrique de comparaison des prix et l'indépendance mutuelle de la production et de la répartition des biens (Boyer & Perret, 2020). Afin de prendre en compte "l'hybridation" des pratiques individuelles et des organisations Bernard Perret, invite à développer un savoir transdisciplinaire. Bien que les impacts de durabilité soient pensés au travers de nombreuses méthodologies (Boulanger, 2004), nous avons débuté notre approche par des focus sur les différents piliers du développement durable.

L'impact économique de l'organisation est particulièrement réfléchi au travers du concept de performance. Sa définition s'initie à partir des années 80 (Bouquin, 2008; Bescos et al., 1993; Bourguignon, 1995; Lebas, 1995; Bessire, 1999) en induisant une logique de rentabilité à court terme (Pesqueux, 2002). Par ailleurs, la Total Quality Management (TQM) (Clark, 1999), le Just-in-time (JIT) (King & Lenox, 2001), le 6 Sigma (The Council, 2018) et le Lean sont depuis longtemps liés à l'amélioration des performances économiques sur la chaîne de valeur. Il a été démontré à la fois que ces approches améliorent les performances économiques (Handfield et al., 2001) mais qu'elles sont des obstacles à l'avancement de la durabilité de la chaîne de la valeur (Pagell et Wu, 2009). Selon Benner et Tushman (2003), les entreprises qui se concentrent sur les stratégies d'amélioration des processus (TQM, JIT, Lean, 6 Sigma) ont également tendance à se concentrer sur les innovations incrémentales et moins radicales (Barthelemy, 2016). La mondialisation des chaînes de production entraîne une déconnexion entre le public et la création de valeur (Dewey, 1927) et complexifie l'évaluation des impacts économiques. Pour contrebalancer ces approches la promotion de la performance globale se développe afin d'évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable annoncées par l'entreprise (Capron & Quairel, 2006). Le débat

<sup>2</sup> Impact Reporting and Investments Standards (IRIS), Social Return on Investment (SROI), Global Impact Investing Ratings System (GIIRS) supported by B-Lab, Measurement and monitoring of the social impact of investments in France (MESIS).



sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financière et économique. Il s'enrichit notamment par l'apparition des concepts de la responsabilité sociétale, l'inclusion des parties prenantes, etc. Néanmoins, peu de travaux traitent de la performance économique et sociale locale.

En parallèle, la volonté de mesurer l'impact environnemental se décuple après les crises pétrolières de années 70 ainsi que les différentes catastrophes environnementales et industrielles (Amoco Cadiz, Bhopal, Tchernobyl, etc.). Celles-ci ont profondément affecté l'opinion publique, la sensibilisant à ces questions. La mesure des impacts environnementaux peut se faire au travers d'indicateurs synthétiques tels que: l'empreinte carbone, l'Environmental Sustainability Index (ESI), l'Ecosystem Wellbeing Index (EWI). A l'échelle des organisations la méthodologie promue par l'ADEME est celle de l'analyse de cycle de vie (prise en compte du mix énergétique, des flux matériels et immatériels de la conception à la fin de vie d'un produit). Par ailleurs, l'approche européenne de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) mise en place à partir de 2001, a pour but d'inciter les entreprises, quelle que soit leur taille, à concilier ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. De par ses origines managériales et son approche empirique, la RSE peine à redéfinir le rôle de l'entreprise en imposant les impératifs du développement durable. Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2016, p. 142) « *la référence managériale au développement durable apparaît plus, comme un moyen d'adapter les pratiques traditionnelles de gestion en vue de maintenir le système économique, qu'un véritable bouleversement* ».

Enfin, le suivi de l'impact social, associé à l'intérêt général ou encore à l'utilité sociale, vise à mesurer tous les types d'effets produits par l'activité sur l'individu, les groupes sociaux et la société. Cette dimension est considérée comme étant complexe à cerner. En effet, la littérature dans son ensemble a généralement ignoré la composante sociale de la durabilité (Kleindorfer *et al.*, 2005). De plus, cette dimension a été reléguée au second plan par le concept d'innovation, défini par les économistes classiques comme une destruction créatrice. Les impacts sociaux négatifs à court terme devant être compensés par des bénéfices sociaux à moyen et long termes (Aghion, 2020). La théorie des parties prenantes, formalisée par Freeman (1984), a proposé une nouvelle vision de l'entreprise, dans laquelle différents acteurs ont des revendications sur l'entreprise au même titre que les actionnaires. Freeman estime que le contexte socio-politique nécessite que l'entreprise considère son environnement de manière plus large. En plus d'être en lien avec ses interlocuteurs traditionnels (actionnaires, fournisseurs, concurrents, Etat), l'entreprise doit se préoccuper de ses parties prenantes, définies comme celles qui peuvent affecter ou être affectées par ses actions (Gendron, 2013). La notion d'étude d'impact social apparaît en 1973 aux Etats-Unis, dans le cadre d'un règlement sur l'impact environnemental. Actuellement, l'impact social est perçu comme un substitut élargi de l'idée de performance (Jany-Catrice, 2020). Nous retenons ici le terme d'impact social et la définition proposée par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) en France: « L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. » (CSESS, 2011)

Chacune de ces dimensions a développé l'évaluation de son côté. Cette vision « en silo » impacte le degré d'aboutissement et d'intégration des outils de mesure. L'approche transversale reste difficile à appréhender conjointement. Mais au travers de l'impact « durabilité », nous entendons couvrir d'un seul tenant, et malgré la difficulté, les trois dimensions ici listées, considérant que la durabilité naît de l'entrecroisement de ces différents items. La durabilité- peut constituer un point d'ancrage de co-construction de l'analyse de la portée d'une initiative. Par la durabilité il s'agit de

tenter de concevoir une évaluation plurielle et collective, offrant des ponts, entre les dimensions économique, environnementale et sociale de la mesure d'impact de projets en ESS. La durabilité correspond dès lors à une finalité.

En complément des impacts sociaux, économiques et environnementaux, nous proposons l'ajout d'un quatrième paramètre, celui de l'impact territorial. Comme le souligne Benoît Mounier (2019), des liens s'opèrent entre la mesure de l'utilité sociale et le territoire, "*Elle [L'utilité sociale] caractérise les effets d'une action sur un territoire auprès d'un groupe de population ou, plus globalement, de la société. Elle se réfère donc autant au collectif qu'aux personnes qui constituent ce collectif.*" Le lien entre l'ESS et le territoire a fait l'objet de nombreuses recherches (Chevalier & Gaulène, 2015; Bioteau & Fleuret, 2014; Demoustier, 2010; Fontan et al., 2004). L'approche territoriale suggère une vision systémique et une temporalité propre. Les effets territoriaux se mesurent sur le temps long et distinguent 3 logiques (Vanier, 2009) : I) le territoire comme support et fédérateur; II) la territorialisation induit une approche constructiviste; III) la territorialité accentue sur le sentiment d'appartenance. Par la territorialité, il s'agit d'affirmer méthodologiquement la portée conjointe du territoire (considéré en tant que construit social) sur le projet d'ESS et l'effet de ce projet sur la composition territoriale de destination : en somme, mesurer les rapports et les apports au territoire du projet. Cette perspective méthodologique suppose la transférabilité à rebours non de l'action conduite au titre de l'initiative mais de l'analyse de contexte dans lequel est portée cette action. La territorialité doit être lue ici comme un principe d'action, révélant la territorialisation des projets et de ses acteurs. L'intégration de la dimension territoriale appréhende les dynamiques *bottom up* (Friedmann & Weaver, 1979; Stöhr & Taylor, 1981) vient affiner de façon dynamique les indicateurs de mesure d'impacts et adapter le suivi de la mesure aux enjeux du territoire.

Nous proposons trois études de cas pour tester et vérifier nos hypothèses. Nous exposerons dans la prochaine partie la position des chercheurs dans la recherche-intervention de mesure d'impacts de projet d'ESS. Puis nous exposerons ensuite l'intégration de la dimension territoriale dans chacun des cas d'étude.

#### **4 | L'ESS TERRAIN D'INNOVATION ET D'EXPERIMENTATION POUR DES SOLUTIONS DURABLES D'ANALYSE D'IMPACT REPOSANT SUR LA DURABILITE ET LA TERRITORIALITE (TERRAIN/METHODE)**

L'état de l'art a mis en évidence la grande diversité des méthodes et des outils d'évaluation à la fois monodimensionnels et multidimensionnels selon les dimensions sociales, environnementales et économiques. Bien qu'elle reste minoritaire dans la littérature, l'approche multidimensionnelle permet de traiter de sujets comme le développement, celui-ci étant intrinsèquement lié à la durabilité, ou encore intégrer une approche territoriale.

Au-delà de cette méthodologie d'évaluation plurielle, nous nous sommes intéressés aux outils à mettre en place. L'usage d'indicateurs, comme variables observables, dans la vérification empirique (Lazarsfeld, 1958) est adapté dans le cadre de la recherche action au sein de laquelle leur construction est concertée (Branger et al., 2014, p. 35; Christofol et al., 2006). En effet, il s'agit des points forts de cet outil conceptuel d'abord utilisé dans les sciences de l'ingénieur et la recherche sociologique. Il y désignait la traduction de concepts théoriques.

L'approche par des terrains de recherche et applications en cours de réalisation constitue l'ultime porte d'entrée, différenciante si ce n'est originale, de la position prise au travers de ce

texte. Trois exemples sont ciblés, lesquels associent les chercheurs tant dans la construction des protocoles opératoires que dans la production de l'analyse d'impacts (Tableaux 1 et 2). Selon les terrains d'études, les porteurs de projets ont des perceptions du territoire qui diffèrent, ces singularités sont représentées dans les Tableaux 1 et 2. Ces derniers traduisent des méthodologies spécifiques selon les terrains, les ajustements nécessaires de la mesure d'impact. Ainsi, l'objectif de co-construction des indicateurs retenus pour l'analyse d'impact se double d'une perspective analytique permettant de mieux saisir les trajectoires de projets, leurs portées durables et territorialisées.

Pour tester notre hypothèse, nous avons choisi trois exemples d'initiatives portées par des organisations de l'ESS : le projet SoliFoodWaste, porté par l'association Handicap Travail Solidarité (HTS), « La Locomotive », porté par la SCIC<sup>3</sup> Régie des Ecrivains et le programme d'action éponyme de l'association Les Locaux-Moteurs. Toutes sont des initiatives déployées en France. Leurs échelles de portées varient du régional au local.

SoliFoodWaste est un projet financé par la Direction Générale de l'Environnement de la Commission Européenne (LIFE18 ENV/FR/000029) depuis 2019. Actuellement en phase de développement, SoliFoodWaste est porté par l'association Handicap Travail Solidarité (existante depuis 2013) dont l'objectif est de développer des actions permettant de créer et/ou de maintenir des emplois pérennes destinés aux personnes en situation de handicap. Par la collecte de dons d'inventus (pains, drêche, fruits et légumes), SoliFoodWaste assure la transformation puis la distribution de denrées alimentaires par des personnes en situation de handicap mental ou psychique. Cette activité résulte d'un partenariat entre HTS et des Etablissements et Service d'Aide au Travail (ESAT), principalement le Sésame 44. Ainsi, HTS croise une problématique sociétale (lutte contre le gaspillage) avec une problématique technico-industrielle (logistique et production agro-alimentaire) avec une autre sociale (l'emploi durable de personnes handicapées) et s'inscrit dans un processus d'innovation sociale (Bouchard, 1999). Bénéficiant d'un financement européen<sup>4</sup> pour un changement d'échelle, ce projet nantais ambitionne de s'étendre en Europe d'ici 2022. Ainsi l'association doit stabiliser son encastrement local tout en se projetant à l'international. De plus, entre septembre 2019 et septembre 2022, le projet SoliFoodWaste fait l'objet d'une évaluation de durabilité.

La Locomotive est un programme lauréat de l'Appel à projets « 100% inclusion - La fabrique de la remobilisation » du Plan d'Investissement dans les Compétences du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (France) lancé en septembre 2020 pour une durée minimale de 30 mois. Ce programme est porté par la Société Coopérative d'Intérêts Collectifs (SCIC) Régie des Ecrivains (siégeant à Schiltigheim, au sein de l'Eurométropole de Strasbourg), créée en 1992 et agréée Entreprise d'insertion, Entreprise adaptée, Entreprise de Service à la personne, ainsi qu'Organisme de formation. Le programme La Locomotive vise à modifier la démarche d'accompagnement vers l'emploi, et plus largement vers l'insertion, de publics éloignés de l'emploi, usuellement accompagnés par les Missions locales (associations en charge de l'insertion des publics jeunes n'ayant jamais ou peu travaillé), voire en situation de non emploi mais ne pouvant pas être accompagnés au titre de dispositifs du type de l'Insertion par l'Activité Economique en France (publics allophones, migrants récents, aux contraintes familiales ne permettant pas une large flexibilité horaire, peu mobiles, etc.). Par La Locomotive, il s'agit d'inviter

<sup>3</sup> Société Coopérative d'Intérêt Collectif

<sup>4</sup> European programm Life developpe by association Handicap Travail Solidarité (HTS), l'Etablissement et Service d'Aide au Travail (ESAT) Sésame, Angers University, Think and Do Tank Pour La Solidarité (PLS) and l'Entreprise de Travail Adapté (ETA) TRAVIE.

les personnes en charge de cet accompagnement à « faire un pas de côté », à se centrer sur la personne accompagnée et ses besoins quitte à la renvoyer vers d'autres organismes accompagnateurs plutôt que de mettre en application les protocoles établis au sein de leur propre organisation. Le fonctionnement en réseau partenarial doit permettre d'identifier les ressources territoriales et partenariales à même de bénéficier à la personne, et de créer un lien de confiance réciproque entre organismes accompagnateurs.

Les Locaux-Moteurs est une association relevant de la loi 1901 fondée en région angevine en 2015. Son projet repose sur le portage d'informations sur des politiques et/ou des services publics au domicile de destinataires peu ou mal informés qui n'y ont pas recours alors qu'ils sont potentiellement éligibles. Pour ce faire, l'association a mis sur pied un protocole d'action qu'elle coordonne. Il s'agit de réaliser : 1) un diagnostic territorial du territoire d'intervention et 2) de délivrer une formation au portage d'information ainsi qu'à la thématique support de l'action de personnes recrutées au sein dudit territoire. Ces porteurs d'information sillonnent le territoire durant 4 à 6 mois en fonction de la demande et de l'objet de leur mission. Ils se rendent aux domiciles ciblés pour ce portage d'information, et font en retour état des besoins des publics rencontrés au regard de l'objectif assigné initialement.

Les trois projets présentés reposent sur deux piliers: des territoires d'expérimentation de mesure d'impact avec un réseau partenarial dense dans lequel figurent les chercheurs. Les territoires au sein desquels émergent ces projets deviennent des terrains d'expérimentations de mesures d'impacts avec des objectifs propres. Pour le projet Locomotive, la mesure d'impacts du projet vise à modifier l'approche d'accompagnement des publics en insertion emploi, en faisant fi des protocoles opératoires existant au profit d'une priorisation de la réponse aux besoins individuels de la personne. Cette approche nécessite de « faire un pas de côté » et suppose que soit reconstruite la relation entre l'accompagnant et l'accompagné. Elle implique de sortir des dispositifs budgétaires préétablis, de penser l'allocation des fonds d'accompagnement autrement que par le principe du protocole d'actions, que soit repensée la relation aux parties prenantes du territoire (qui de destinataires ou prestataires deviennent co-actrices du projet), et enfin que soit réinterrogé l'impact des politiques publiques du logement et de la mobilité (l'emploi potentiel de la personne ne se situant pas nécessairement, loin s'en faut, dans son aire de proximité géographique). La mesure d'impact se situe donc à l'entrecroisement des volets relevant du social, de l'économique et (dans une moindre mesure) de l'environnemental. Il s'agit ici de déployer une approche renouvelée de l'impact de projet, centrée sur les besoins de la personne et sur les ressources des territoires, conduite au titre de la durabilité. De leur côté, les porteurs de projet SoliFoodWaste, en créant une filière courte de produits alimentaires solidaires invendus, se sont engagés à avoir un triple impact positif: social, économique et environnemental au sein de leur structure mais aussi sur le territoire. Pour ce faire, les trois projets présentés intègrent un réseau partenarial avec des organisations de l'ESS et des entreprises hors ESS:

- SoliFoodWaste: ESAT et grandes enseignes de la distribution alimentaire;
- Locomotive: missions locales, centres sociaux et des entreprises d'intérim;
- Locaux-Moteurs: associations d'aide à la personne pour la détection des porteurs d'informations, associations militant en faveur des économies d'énergies dans le cadre des Opérations Programmées d'Amélioration de l'Habitat (OPAH) et des entrepreneurs locaux qui parfois relèvent de statuts associatifs

Les chercheurs sont présents dans les trois cas en tant que pilotes de la mesure d'impacts (SoliFoodWaste et Locomotive), avec une mise en place du protocole et de la gouvernance associative dans le dispositif des Locaux-Moteurs.

Dans ce cadre, la posture des chercheurs est délimitée par la recherche action-intervention (David, 2012; Hatchuel, 1994) impliquant une relation formalisée entre l'observateur et l'observé. Ce type de recherche s'appuie sur des engagements réciproques des deux parties sur les investigations à mener, la nature des rendus et le type d'objectif visé (Aggeri, 2017a). Issue de l'anthropologie, il s'agit d'une forme de recherche collaborative, au sens fort du terme, dans la mesure où les questions de recherche sont elles-mêmes discutées et mises à l'épreuve au cours de la recherche. L'intérêt de cette posture est fort. Toutefois l'actualité des enjeux traités et les matériaux de recherches analysés « à chaud » doivent être appréhendés avec précaution et nécessitent pour les chercheurs de prendre du recul par rapport à l'objet.

## 5 | LA CO-ELABORATION DE LA MESURE D'IMPACT : QUELLE(S) PLACE(S) POUR LES CHERCHEURS ? QUELS APPORTS ET RAPPORTS AUX ACTEURS ?

Au-delà de la posture du chercheur, la question de sa place a son importance dans la co-construction collective de la mesure d'impacts. En effet, généralement sollicités en amont, au moment de la rédaction du projet à déposer auprès des financeurs, les chercheurs donnent, *a minima*, leur accord de participation. A cette étape, les chercheurs participent à légitimer le projet par l'intérêt qu'ils portent au sujet, par le temps qu'ils vont y consacrer ainsi que leurs apports méthodologiques. Ainsi, dans l'exemple de SoliFoodWaste, une équipe pluridisciplinaire est mobilisée en étant partie prenante de la genèse du projet. Associée à l'idée initiale et à sa structuration en projet, sinon à la phase de définition des objectifs assignés, elle n'agit plus alors au travers de sa seule expertise thématique mais en tant que coconcepteur du protocole opératoire. Dans le cas des Locaux-Moteurs, l'implication des chercheurs est effective dès l'amorce du projet, lequel est alors au stade d'une idée à consolider et à déployer en projet d'action. Les chercheurs sont d'emblée contributeurs de la définition du projet, de son périmètre et de sa portée.

Au sein des trois projets accompagnés, les chercheurs se retrouvent dans une posture de coanimation et co-conçoivent la mesure d'impacts. Un temps important de la démarche consiste à clarifier les objectifs de recherche assignés au projet.

Lors de la réalisation du projet, les chercheurs peuvent être mobilisés à titre d'expert d'une question donnée, rejoignant le projet au cours de son élaboration, voire une fois celui-ci défini par ses porteurs. Son incidence sur le protocole et la finalité de la mesure d'impact repose sur la quête d'une juste adéquation entre les actions portées par le projet et la valeur ajoutée de celui-ci au regard des critères de durabilité, et des (r)apports au territoire recherchés. Les chercheurs vont réaliser des choix méthodologiques à partir d'un état de l'art: pour SoliFoodWaste, par exemple, les chercheurs, avec HTS, privilégient la méthode par indicateurs parmi les méthodes de randomisation et de monétarisation en complément de l'analyse de cycle de vie (ACV) et l'Analyse du coût des fonctions. Dans le cadre de la Locomotive, la méthodologie suppose (Figure 1) une révision de la mesure de l'impact social anticipée par les porteurs du projet. Celle-ci repose sur un suivi de cohortes des destinataires du changement opératoire de l'accompagnement en insertion emploi. De la même manière, il est envisagé un suivi longitudinal des opérateurs, sans que celui-ci ne soit précisément défini. Dans tous les cas, la mobilisation des chercheurs induit un changement dans l'approche de l'impact (et de sa mesure); ce changement fait l'objet de

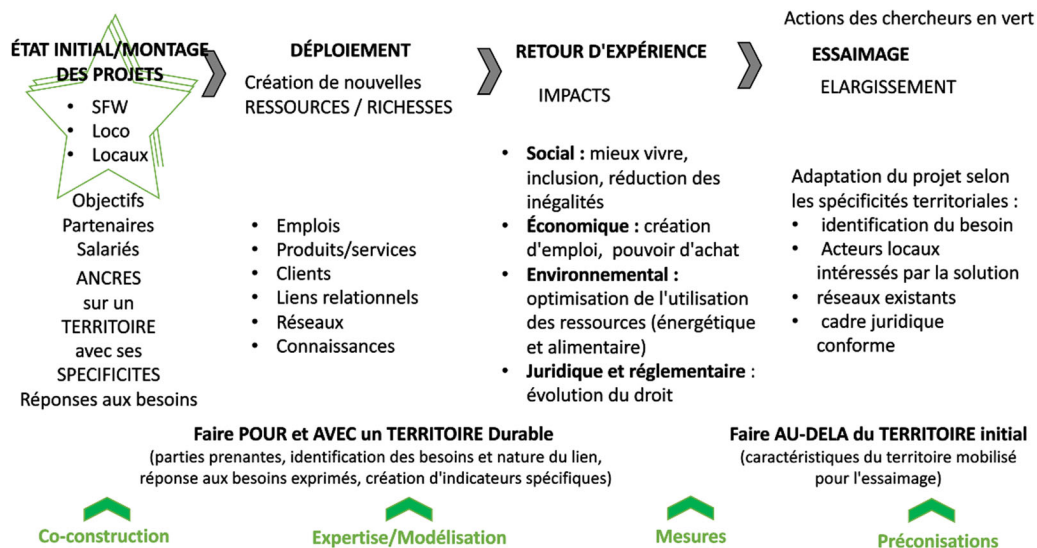


FIGURE 1 Territoire, place des chercheurs et durabilité dans la vie des projets d'ESS [Colour figure can be viewed at wileyonlinelibrary.com]

nombreux échanges entre l'organisme porteur (Locaux-Moteurs, HTS), les chercheurs et les parties prenantes. Ainsi, la méthodologie adoptée dans le cadre des trois cas étudiés est de solliciter « les parties prenantes engagées » (Segrestin & Hatchuel, 2012) pour 1) réagir aux propositions des chercheurs afin de les adapter aux réalités de terrain, 2) participer à la collecte de données, 3) bénéficier d'une restitution des résultats et 4) préconiser des axes d'amélioration des performances globales de l'activité afin d'atteindre leurs objectifs économiques, environnementaux et sociétaux. Ici, alors que le cadre de la mesure d'impact était préétabli, l'intervention des chercheurs permet que le protocole de mesure comme ses finalités soient reconsidérés. Les ajustements effectués associent trois composantes: les attentes des parties prenantes, les capacités de mise en œuvre et le travail de collecte et d'analyse des chercheurs. L'équilibre entre ces trois composantes est résultat d'ajustement méthodologiques et techniques en amont de la mise en application. Les outils de mesures sont adaptés aux particularités des projets, des territoires, les outils de mesures ont été créés pour la mesure d'impacts de La Locomotive.

Les chercheurs sont associés dans une posture double : ils sont force de proposition pour un ajustement du protocole de mesure d'impact aux contraintes du dispositif expérimenté, et sont animateurs de ce même protocole dont ils tireront analyse (Figure 2). En effet, la conception des indicateurs pour la mesure des impacts se déroule en plusieurs temps.

Pour SoliFoodWaste, après compilation des rapports institutionnels et des normes sur chacune des dimensions sociales, environnementales et économiques, le recours à des cartes mentales a permis de thématiser les indicateurs comme le bien-être, la performance économique, l'inclusion, l'économie circulaire, etc. Cette compilation a fourni une base de travail pour enrichir chaque dimension socio-économique de la chaîne de valeur d'un impact. Pour chaque activité du projet SoliFoodWaste, des indicateurs de **réalisations**, de **résultats**, d'**impacts** et d'**effets** ont été proposés au porteur de projet en prenant en compte la triple dimension (environnementale, sociale et économique) requise par le projet soumis et financé par la Communauté européenne. De la même manière, lorsque les chercheurs rejoignent le programme La Locomotive, celui-ci est déjà grandement élaboré par ses promoteurs. En revanche, le dispositif de mesure d'impacts

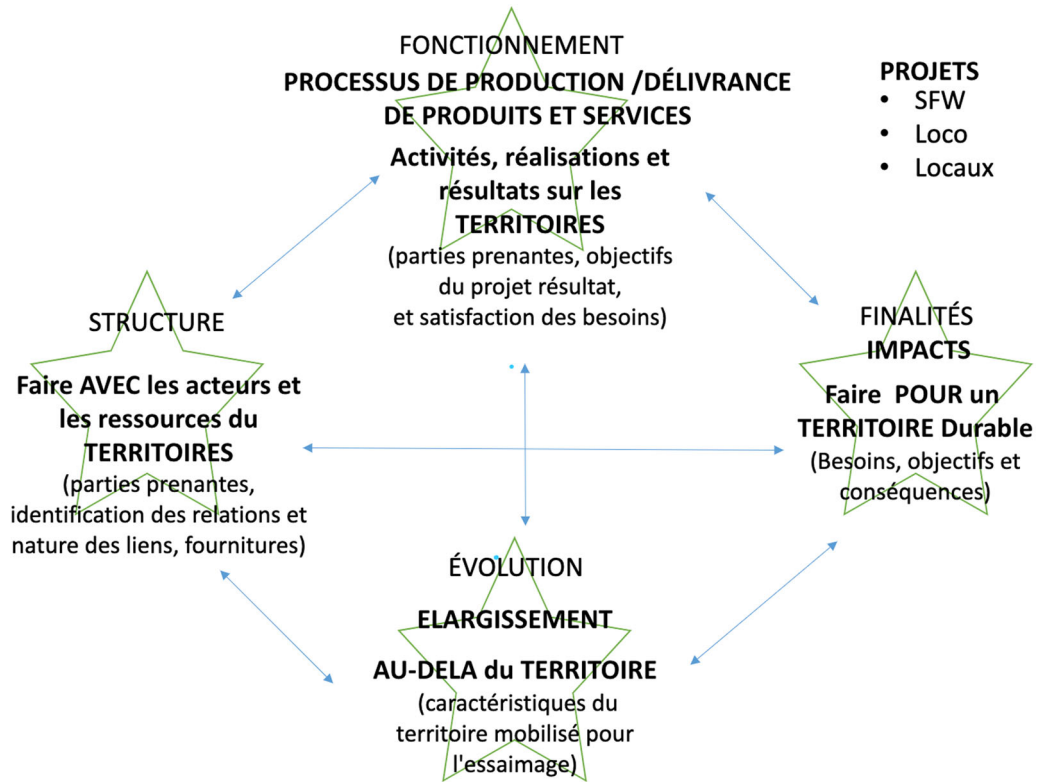


FIGURE 2 Modélisation de 4 dimensions de description de l'encastrement territorial d'un projet à vocation de durabilité [Colour figure can be viewed at [wileyonlinelibrary.com](http://wileyonlinelibrary.com)]

et son protocole méthodologique sont en partie à définir, induisant par l'apport des chercheurs un changement dans la démarche. Les chercheurs contribuent à définir les conditions attendues du « faire un pas de côté », qui semble à première vue être le motif de mobilisation des acteurs dans le projet. La présence des chercheurs au côté des acteurs mérite d'être questionnée : si l'acceptation ne pose aucune difficulté – elle est bien au contraire exprimée comme un attendu – la question de l'immersion des chercheurs dans une posture pouvant être perçue comme évaluative – y compris des acteurs – peut être source d'un certain mal-être. L'étape 1 de la mise en œuvre du programme La Locomotive suppose ainsi la définition de profils « modèles » (virtuels) de personnes en situation d'accompagnement; ce dispositif méthodologique permettant de cibler les phases d'accompagnement nécessitant une évolution des protocoles existants. Lors de cette réalisation, des acteurs sont placés en situation de jeu, d'autres en rôle animateur. Les chercheurs restent en retrait, procédant à l'observation (certes bienveillante) du déroulé des échanges, des contenus des débats et des facteurs de controverses. Ici, l'observation silencieuse du déroulé des procédures conduit les partenaires des chercheurs dans le projet à devoir accepter le statut d'enquêteur alors même que l'exercice de création, auquel ils sont soumis, les place dans une situation de relatif inconfort (professionnel et personnel).

L'attendu de l'apport des chercheurs est alors autant « évaluatif » au titre de la production des outils et des résultats de la mesure d'impact, que « conseil » quant aux postures pédagogiques et aux démarches de mise en dialogue entre acteurs, et avec les bénéficiaires.

La mesure d'impacts pour les Locaux-Moteurs repose sur deux niveaux d'échelles : l'échelle individuelle (ou du foyer) et l'échelle territoriale, puisque pour ne reprendre que l'exemple des OPAH, chaque territoire cible dispose pour ces opérations d'une enveloppe budgétaire dont la dépense repose sur la mobilisation du public résidant. Ce questionnement sur les échelles en introduit un autre, élargi, portant sur la durabilité des indicateurs, sur leur transférabilité, lequel pose le double enjeu de finalités sociales et d'essaimage des programmes et projets abordés ici.

Cette question de l'essaimage se pose également au regard des propositions méthodologiques qui sont les nôtres: les arbitrages, outils et méthodes déployés dans ces trois démarches sont-ils eux-mêmes remobilisables dans d'autres contextes ?

## 6 | DURABILITE DES INDICATEURS ET TRANSFERABILITE ? FINALITES SOCIALES ET ESSAIMAGE

La question de la durabilité est questionnée à double titre dans les trois projets étudiés; dans les projets Locaux-Moteurs et La Locomotive, la recherche des facteurs d'amélioration du quotidien des personnes bénéficiaires incitent à mettre en place des indicateurs pérennes tout comme la nécessité du changement d'échelle du projet SoliFoodWaste. Par ailleurs, une place importante pour le bien-être social, économique et écologique est faite dans les indicateurs retenus.

Les trois cas d'études observés et accompagnés mesurent leurs impacts à plusieurs échelles. L'impact individuel cible les bénéficiaires notamment sur la reprise de confiance en soi et la satisfaction. L'échelle de l'organisation s'attache aux trajectoires et aux évolutions méthodologiques internes: bas carbone, méthode d'accompagnement, création d'emploi de qualité, constitution de réseaux (partenariat locaux, diffusion de l'initiative). Dans le cadre des projets de La Locomotive et celui de SoliFoodWaste, une troisième échelle, celle du territoire, tente de mesurer l'impact sociétal des initiatives par le développement de nouveaux dispositifs de ressources, la réduction du gaspillage alimentaire, l'accroissement de la reconnaissance du travail qualitatif des personnes en situation de handicap.

L'une des originalités du projet des Locaux-Moteurs repose sur le statut des agents en charge du portage d'informations: eux-mêmes sont en situation de relative précarité (sont ciblés des personnes à emplois à durées déterminées, pour lesquelles la mission portée au titre des Locaux-Moteurs offre une plus-value tant en termes de formation qu'en termes de compléments pécuniaires). Cette « cible » de l'action est également analysée au titre de la mesure d'impact: il s'agit de saisir au mieux comment la mission effectuée pour les Locaux-Moteurs contribue à une plus forte insertion, souvent au regard de la reconnaissance par le voisinage, de ces personnes. Du point de vue de l'inscription territoriale du dispositif, celui-ci nous semble gage de réussite à partir du moment où, localement, dans des territoires peu marqués par les mobilisations sociales, il peut se constituer à partir de l'action ponctuelle des Locaux-Moteurs, de nouvelles solidarités (Bioteau, 2018) aux différentes échelles territoriales considérées (communales et intercommunales).

Afin de mettre en œuvre les mesures d'impacts, de nombreux outils sont utilisés. La mesure d'impacts est pour les Locaux-Moteurs un outil de gestion, c'est un moyen de capitaliser les informations sur leurs pratiques et de prendre du recul sur leurs processus de fonctionnement ainsi qu'un outil de valorisation de l'activité sur l'impact social. Cette mesure se fait au moyen d'enquêtes par cohortes, de diagnostics territoriaux et d'analyse de données sur le recours aux droits. La méthodologie employée est d'effectuer deux phases de terrains, en collectant des données en amont et en aval de l'action. La particularité de cette mesure d'impact réside dans la démultiplication des terrains d'application de la mesure.



Les apports de la mesure d'impacts (en cours) dans La Locomotive peuvent de leur côté être synthétisés en deux niveaux. Le premier niveau repose sur le renforcement de la prise en compte de la dimension territoriale du projet. Celui-ci ne contribuerait pas seulement à consolider les réseaux (de structures) accompagnateurs dans les territoires mais peut conduire, par cette dynamique, à produire de nouvelles ressources territorialisées aux bénéfices de la population locale comme des collectivités territoriales. En somme, le changement de pratique dans l'accompagnement en insertion emploi peut faire émerger une spécificité territoriale qui, par ses externalités (ou son halo), serait à même de faire émerger des liens relationnels autres que portant sur l'insertion. L'approche par la durabilité, à l'entrecroisement de l'économique, du social et (à moindre mesure dans ce contexte) de l'environnemental, se double d'une réflexion quant à l'impact innovation du programme.

Les outils utilisés pour la mesure des impacts de la Locomotive sont: l'enquête par cohortes (bénéficiaires, agents d'accompagnement), l'analyse de réseaux, les diagnostics territoriaux (observatoires) et la collecte de données sur le retour à l'emploi et à la formation. La collecte annuelle de données de la mesure s'exerce sur le long terme ce qui apporte une dimension singulière à la mesure d'impacts.

Le second niveau est à chercher du côté de l'effet induit sur le ressenti des bénéficiaires. Alors que l'impact mesurable initialement identifié par les partenaires du projet reposait sur le retour à l'emploi (unité de mesure sollicitée par le commanditaire, à savoir le Ministère...), l'apport réflexif des chercheurs conduit ici à s'interroger sur une mesure plus ancrée dans la démarche sociale, reposant sur une enquête qualitative complétée de l'étude des faits portant sur l'amélioration de la qualité de vie des personnes accompagnées. En somme ici, l'emploi n'est pas une fin mais un moyen, un média, pour accéder à une (re)prise de confiance en soi. Ce qui est recherché au travers de cet indicateur en construction est la durabilité sociale, liant l'amélioration de la situation économique et sociale de la personne (retour à l'emploi, ou amélioration de son capital de ressources: accès au permis de conduire, amélioration des conditions de logement, insertion dans des réseaux relationnels professionnels ou amicaux...).

L'étude des effets du projet SoliFoodWaste cherche, d'une part, à comprendre quelles sont les retombées de la mise en place d'une filière en circuit court de collecte d'invendus alimentaire et de fabrication de produits handi-fabriqués à l'échelle de la métropole nantaise et d'autre part, dans quelle mesure ce projet est duplicable sur d'autres territoires urbains. Cette mesure d'impacts tente d'appréhender les changements de pratiques des organisations, et à plus long terme des citoyens concernant la lutte contre le gaspillage alimentaire et la perception des personnes en situation de handicap. Bien que cette mesure d'impact soit en cours de réalisation, l'analyse se fait aux trois échelles. A l'échelle de la chaîne de production et des dynamiques relationnelles, au sein de laquelle il est stratégique, pour le porteur de projet et ses partenaires, d'analyser les *hotspots* (UNEP/SETAC, 2009). Les attentes collectées des parties prenantes sont orientées vers l'identification et la mise en œuvre des bonnes pratiques en termes de durabilité pour le projet et les parties prenantes afin de faire la « preuve » potentielle de sa transférabilité. Selon l'AVISE, l'étape de développement nécessite une base préalable: démontrer l'impact social et la viabilité économique, être dirigé par un leader qui saura promouvoir le projet, avoir le soutien des équipes opérationnelles, des parties prenantes et de la gouvernance et enfin, être en capacité de mobiliser des ressources humaines et financière. L'échelle territoriale vise la compréhension de l'encastrement du projet SoliFoodWaste, dans la région nantaise, afin de le dupliquer sur d'autres territoires. Cette démarche a pour objectif d'analyser la valeur générée localement, les caractéristiques des liens avec les acteurs locaux (consommateurs, organisations de l'ESS, institutions, Petites et Moyennes Entreprises) ainsi qu'une cartographie diachronique du déploiement local du

projet sur son territoire originel. Cette approche met en exergue les spécificités territoriales propres ou non à l'installation et au déploiement du projet. L'analyse de ce projet nécessite d'articuler d'un côté les attentes européennes, puisque le projet SoliFoodWaste s'intègre dans une trajectoire politique et doit répondre du financement octroyé par la justification de ses impacts globaux et, de l'autre côté, l'opérationnel en conciliant ses deux bénéficiaires: les consommateurs et les personnes en situation de handicap. L'emboîtement de ces deux échelles peut cristalliser des tensions tant temporelles que budgétaire.

Pour SoliFoodWaste, l'outil préconisé est un tableau de bord avec l'utilisation de différents indicateurs socio-économique et environnementaux: les données sont collectées sur une fréquence variable soit annuelle ou biennale selon leur typologie. Les outils mobilisés sont les suivants: des questionnaires, entretiens bilatéraux, des enquêtes, une analyse de cycle de vie, une analyse du coût des fonctions et des processus de production, une analyse cartographique ainsi que des diagnostics territoriaux. Très vite le besoin d'autonomisation des parties prenantes à s'auto-mesurer s'est révélé nécessaire pour la mise en œuvre de la mesure d'impacts, cette caractéristique génère une approche spécifique de cette mesure d'impacts.

La phase de développement des trois cas d'études identifiées se situe à la frontière entre la consolidation de la base préalable à la diffusion dès le début des réflexions et de l'intégration des outils de déploiement au sein des structures. L'anticipation de la diffusion de ces projets par l'intégration d'outils de mesure d'impact en amont a pour objectif de catalyser leur déploiement national puis européen. Le changement d'échelle de ces projets est motivé par deux idées fortes: d'une part, accroître l'impact social du projet en augmentant l'impact sur chaque bénéficiaire, le nombre de bénéficiaires et le nombre de territoires et d'autre part, assurer le développement économique de l'organisme en pérennisant les modèles économiques et par l'accroissement de l'efficacité (économie d'échelle et gains de productivité).

## 7 | CONCLUSION

La mesure d'impacts et l'identification d'indicateurs de durabilité mobilise de nombreux acteurs issus de domaines pluriels : chercheurs, entrepreneurs, institutionnels, habitants, militants. L'intérêt porté aux impacts de durabilité soulève un besoin d'établir des référentiels communs pour cerner les effets, directs et indirects, générés par les actions menées.

Les trois exemples proposés attestent de la volonté de réaliser une évaluation d'impact de la durabilité sur l'ensemble du processus de production (Rao & Holt, 2005). Les projets SoliFoodWaste, Locomotives et des Locaux Moteurs avec leurs parties prenantes et le soutien des chercheurs cherchent à se connecter avec les effets produits sur les communautés, l'économie de proximité et l'environnement (Cardebat & Sionneau, 2012). Autrement dit, ces expériences de mesure d'impacts tentent d'appréhender les effets réels du processus de production aux niveaux social et environnemental tels que les préconisaient des auteurs comme Gladwin et al. (1995), Starik et Rands (1995) et Jennings et Zandbergen (2005), tout en essayant d'identifier les risques et les opportunités potentiels.

Réussir à construire une mesure d'impacts durable offre la possibilité d'effectuer des choix construits et partagés. Cette démarche suppose de ne pas craindre l'évaluation tout en intégrant toutes les parties prenantes. Bien qu'il n'y ait pas de méthode ni d'outil unique et duplicable pour l'ensemble des structures, plusieurs facteurs récurrents de mesure d'impacts apparaissent: le temps et les moyens qu'ils nécessitent ainsi qu'un projet fédérateur avec l'ensemble de parties prenantes. La nécessité de sensibiliser les acteurs et de co-construire les indicateurs selon la

chaîne de valeur de l'impact social (TIESS, 2019) est à la fois renforcée par la dimension territoriale introduite dans cette étude exploratoire et réinterrogée dans le cadre d'un essaimage potentiel : comment adapter le projet à un nouveau territoire ? Comment ajuster les indicateurs ? Les indicateurs doivent être pensés de façon dynamique, leurs ajustements doivent être pensés dès la co-conception des indicateurs.

Dans les exemples choisis, il est trop tôt pour apporter des réponses mais des points de vigilance sont déjà identifiés quant à la fragilité des organisations concernées :

- SoliFoodWaste: turn-over important dû à des différents stratégiques et sociaux entre les membres de l'encadrement, difficulté à changer d'échelle sur le territoire (construction d'une usine retardée), impact de la crise sanitaire sur les structures partenaires.
- Locaux-Moteurs: une activité aux contours peu connus, qui reste au stade expérimental car encore méconnue par de nombreux opérateurs; lesquels cherchent à copier sans saisir ou reproduire toutes les spécificités du modèle mis en place par les Locaux-Moteurs. Il s'y surajoute une forte dépendance à la commande publique (appels d'offres).
- La Locomotive: la réussite du projet découlera de l'engagement de tous (acteurs de terrains, institutions, mais également bénéficiaires de l'accompagnement) dans la procédure de changement. Les potentiels turn-overs de personnels, les injonctions descendantes au sein des institutions (concernant notamment les protocoles d'action sur le terrain), les politiques publiques nationales, régionales, départementales ou communales, sont autant de freins potentiels à la réussite d'un projet visant le changement de pratiques au contact et aux bénéficiaires des publics cibles.

Les chercheurs qui suivent ces projets pourront observer leurs évolutions grâce à une étude longitudinale. Il est probable que les mesures d'impacts positionnées dans les calendriers 2021 auront, a minima, la fonction d'amélioration du process mais la question reste entière quant à leurs effets en termes de déploiement, de changement d'échelle et d'essaimage. Des paramètres de contingence entrent en ligne de compte : le contexte sanitaire, les aides dont peuvent bénéficier les nouveaux partenaires, la communication, l'évolution des comportements, etc. nécessitant une permanente adaptation des indicateurs d'impacts. Ainsi, il apparaît tout autant nécessaire de poser un cadre de mesure d'impacts qui permette de créer des repères tout en restant flexible et en s'ajustant aux contextes. Il s'agit d'atteindre un équilibre qui ne favorise ou défavorise aucune des dimensions sociale, économique, environnementale et territoriale.

## 8 | REMERCIEMENTS

Ces travaux de recherche ont été financés par le programme LIFE de l'Union Européenne pour le projet SoliFoodWaste (LIFE18 ENV/FR/000029) et par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion dans le cadre du PIC La Locomotive.

### ORCID

Valérie Billaudeau  <https://orcid.org/0000-0001-9474-1181>

Oriane Vérité  <https://orcid.org/0000-0003-3470-6805>

Cécile Grémy-Gros  <https://orcid.org/0000-0001-6130-4209>

## BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri, F. (2017a). RSE et Compétitivité: une relation introuvable ? Mise en perspective historique et enjeux contemporains. *Entreprise et responsabilité sociale en questions. Savoirs et controverses* (pp. 21–38).
- Aggeri, F. (2017b). Peut-on faire confiance aux économistes pour résoudre le problème du changement climatique ? *Annales des Mines—Gérer et comprendre*, 93–95.
- Aggeri, F. (2020). Vers une innovation responsable. *Esprit*, 20(3), 40–51.
- Aghion, P., Antonin, C., & Bunel, S. (Eds.) (2020). *Le pouvoir de la destruction créatrice*. Paris: Odile Jacob.
- Aubertin, C., & Vivien, F. D. (dir.) (2006). *Le développement durable. Enjeux politiques, économiques et sociaux*. Paris: La documentation française.
- Barthelemy, J. (Ed.) (2016). *Libérer la compétitivité*. Paris: Pearson.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Bescos, P., Dobler, P., Mendoza, C., & Naulleau, G. (1993). *Contrôle de gestion et management*. 2ème ed. Paris: Montchrestien.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), 127–150.
- Bioteau, E. (2018). Constructions spatiales des solidarités. Contribution à une géographie des solidarités. *Habilitation à Diriger des Recherches, Ecole doctorale Sciences de l'Homme et Société*, Université d'Angers (HAL-SHS, <https://hal.univ-angers.fr/tel-02383988>).
- Bioteau, E., & Fleuret, S. (2014). Quelques jalons pour une géographie de l'économie sociale et solidaire. *Annales de géographie*, 697(3), 890–911.
- Bouchard, C. (1999). *Recherches en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, CQRS, Groupe de travail sur l'innovation sociale, Québec.
- Bouchard, M. J., & Richez-Battesti, N. (2008). L'évaluation de l'économie sociale et solidaire: une perspective critique et internationale. *Economie et Solidarités*, 39(1), 5–13.
- Bouchard, M. J., Bourque, G. L., Levesque, B., & Desjardins, E. (2001). L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général. *Cahiers de recherche sociologique*, 35, 31–53.
- Boulanger, P. M. (2004). *Les indicateurs de développement durable: un défi scientifique, un enjeu démocratique*, Les séminaires de l'IDDRI.
- Bouquin, H. (Ed.) (2008). *Le contrôle de gestion*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61–66.
- Boyer, R., & Perret, B. (2020). Plan de survie. *Esprit*, 3, 107–116.
- Branger, V., Gardin, L., Jany-Catrice, F., & Pinaud, S. (2014). Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire, Connaissance et reconnaissance de l'utilité sociale en ESS, Acteurs pour une économie solidaire, Corpus ESS, Alter'guide.
- Brown, L., Carini, C., Gordon Nembhard, J., Ketilson, L. H., Hicks, E., McNamara, J., & Simmons, R. (2015). *Co-operatives for sustainable communities—Tools to measure co-operative impact and performance*. Ottawa: Co-operatives and Mutuals Canada.
- Cardebat, J.-M., & Sionneau, B. (2012). Quelle évaluation de la durabilité des territoires: enjeux et pistes de proposition. *Marché et organisations*, 16(2), 21–52.
- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5–17.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelee, F. (Reed.) (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Chaves, R., & Monzon, J. L. (2012). Beyond the crisis: The social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, 6, 5–26.
- Chevalier, I., & Gaulene, S. (2015). "L'économie sociale et solidaire: un enjeu de territoire. *Empan*, 97(1), 129–133.
- Clark, T. J. (1999). Success through quality: Support guide for the journey to continuous improvement. *Quality Management Journal*, 7(4), 59–60.
- Christofol, H., Delamarre, A., Lupan, R., Kobi, A., & Robledo, C. (2006). Product, process and organisation of innovation projects—Setting up a performance evaluation system. *Revue Internationale d'Ingénierie Numérique*, 2(1-2), 199–210.
- Cmed (Ed.) (1987). *Notre avenir à tous (Our common future)*. Montréal: Les Éditions du Fleuve.

- Corbett, C. J., & Klassen, R. D. (2006). Extending the horizons: Environmental excellence as key to improving operations. *Manufacturing & Service Operations Management*, 8(1), 5–22.
- CSESS (2011). Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire CSESS, Rapport d'activité 2011, <http://www.recma.org/sites/default/files/rapport-dactivite-2011-du-154.pdf>.
- David, A. (2012). La recherche–intervention, cadre général pour la recherche en management? ed. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management* (pp. 241–264). Paris: Presses des Mines.
- Demoustier, D. (2010). Économie sociale et solidaire et régulation territoriale: Étude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes. *Géographie, économie, société*, 12(1), 89–109.
- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. Southern Illinois University Press.
- Donzelot, J., & Viveret, P. (1989). Evaluation et démocratie, contrôle des politiques publiques et formation de l'opinion. *Esprit*, 155(10), 42–56.
- Duguid, F. (2017). Non-financial tools and indicators for measuring the impact of co-operatives. *Journal of Co-Operative Accounting and Reporting*, 5(1), 40–54.
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L., & Tremblay, D.-G. (2004). Innovation et société: pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, économie, société*, 6(2), 115–128.
- Freeman, R. E. (Ed.) (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedmann, J., & Weaver, C. (Ed.) (1979). *Territory and function—the evolution of regional planning*. Berkeley: University of California Press.
- Gadrey, J., & Jany-Catrice, F. (Eds.) (2005). *Les nouveaux indicateurs de richesse*. Paris: La Découverte.
- Gendron, C. (2013). La firme: portrait d'un objet ambigu. Gendron, C., & Girard, B. (Eds.), *Repenser la responsabilité sociale des entreprises* (pp. 135–147). L'École de Montréal. <https://doi.org/10.3917/arco.gend.2013.01.0135>.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Glemin, P. (2020). L'entreprise sociale et son (r)apport au territoire: l'apport de la géographie humaniste à la théorie de l'Acteur-Réseau. *Annales de géographie*, 731(1), 62–82.
- Greiling, D., & Stotzer, S. (2015). Performance accountability as a driver for changes in nonprofit–government relationships: An empirical insight from Austria. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1690–1717.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et Histoire*, 7(3), 59–75.
- Handfield, R. B., Melnyk, S. A., Calantone, R. J., & Curkovic, S. (2001). Integrating environmental concerns into the design process: The gap between theory and practice. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(2), 189–208.
- Hudon, M., & Huybrechts, B. (2017). From distant neighbours to bedmates: exploring the synergies between the social economy and sustainable development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 141–154.
- Jany-Catrice, F. (2020). *Une économie politique des mesures d'impact social*. Liège: CIRIEC.
- Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (2005). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015–1052.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2001). Lean and Green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance. *Production and Operations Management*, 10(3), 244–256.
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482–492.
- Lazarsfeld, P. F. (1958). Evidence and inference in social research. *Daedalus*, 87(4), 99–130.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, 269, 66–71.
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens, W. W. (Eds.) (1972). *The limits to growth*. New York: Universe Books.
- Mertens, S., & Maree, M. (2015). So, What Does a Social Economy Enterprise Produce? dans Bouchard, M. J., & Rousselier, E. D. (Eds.), *The weight of the social economy, an international perspective* (pp.141–160). Bruxelles: Peter Lang.
- Mook, L., Richmond, B. J., & Quarter, J. (2003). Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14, 283–297.
- Mounnier, B. (2019). L'évaluation de l'utilité sociale comme mesure de la spécificité de l'ESS. *Informations sociales*, 199(1), 72–79.

- Noya, A., & Clarence, E. (Eds.) (2007). *The social economy: building inclusive economies*. Paris: OECD.
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37–56.
- Pagell, M., Yang, C.-L., Krumpal, D. W., & Sheu, C. (2004). Does the competitive environment influence the efficacy of investments in environmental management? *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 30–39.
- Perret, B. (2003). Indicateurs sociaux et théories sociales. *Revue du MAUSS*, 21(1), 261–275.
- Pesqueux, Y. (Ed.) (2002). *Organisations: modèles et représentations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898–916.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.
- Segrestin, B., & Hatxhuel, A. (Eds.) (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris: Seuil.
- Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584–603.
- Starik, M., & Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908–935.
- Stohr, W. B., & Taylor, D. R. F. (Eds.) (1981). *Development from above or below*. Toronto: Wiley.
- TISS (2020). Evaluation et mesure d'impact en économie sociale. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire. <https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>.
- TISS (2019). Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire. <http://www.tiess.ca/declaration/>.
- The Council for Six Sigma Certification (2018). *Six sigma: A complete step-by-step guide*.
- UNEP/SETAC (2009). Guidelines for social life cycle assessment of products. Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). [En ligne] [www.unep.fr/](http://www.unep.fr/). Consulté le 19 janvier 2021.
- Vanclay, F. (2004). Social principles for agricultural extension to assist in the promotion of natural resource management. *Australian Journal of Experimental Agriculture*, 44(3), 213–222.
- Vanier, M. (Ed.) (2009). *Territoires, territorialité, territorialisation, Controverses et perspectives*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Vanoli A. (Ed.) (2002). *Une histoire de la comptabilité nationale*. Paris: La Découverte.
- Vezina, M., Malo, M. C., & Salma, M. B. (2017). Mature social economy enterprises and social innovation: The case of Desjardins environmental fund. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 257–278.
- Viveret, P. (Ed.) (2003). *Reconsidérer la richesse*. La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube.
- Vivien, F. D., Lepart, J., & Marty, P. (2013). *L'évaluation de la durabilité*. Versailles: Quæ.
- Vo, A. T., & Christie, C. A. (2018). Where impact measurement meets evaluation: Tensions, challenges, and opportunities. *American Journal of Evaluation*, 39(3), 383–388.

**How to cite this article:** Billaudeau, V., Bioteau, E., Vérité, O., Grémy-Gros, C., & Christofol, H. (2022). Vers une conception d'évaluation plurielle et collective de la mesure d'impacts de projets en ESS. Inscrivez territoires et durabilité au cœur de la démarche. *Ann Public Coop Econ*, 93, 435–455. <https://doi.org/10.1111/apce.12372>