



**Cycle 2018-2020**

**Evaluation préalable de l'impact social d'un  
tiers-lieu dédié au réemploi et à la  
réparation**

*Clémence Belloir*

Thèse professionnelle du Mastère Spécialisé Exécutive en Management

Global de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et du Développement Durable

Sous la Direction de :

MICHEAUX, Helen, Post-doctorante au Centre de Gestion Scientifique des MINES ParisTech (tuteur académique)

BOUBERT, Basile, Chargé de Mission à l'incubateur ATIS (tuteur entreprise)

## Remerciements

À Jasha Oosterban et Florence Gillet-Goinard pour nous avoir accompagnés tout au long de ce mastère avec patience, humour et bienveillance.

À Helen Micheaux pour m'avoir guidée pendant cette thèse professionnelle. Merci pour tes encouragements, tes conseils, tes relectures et tes remarques à chaque fois pertinentes.

À Chloé Murard et Laetitia Vasseur pour vivre à mes côtés une aventure professionnelle que je n'aurais jamais osé imaginer.

À Sylvain Llop pour ton soutien sans faille, que ce soit pendant la création de La Boucle ou la rédaction de ce mémoire. Merci de m'avoir créé un environnement de travail plus que favorable.

Aux parties prenantes interviewées pour leur disponibilité, leur sympathie et toutes les informations qu'elles ont acceptées de me partager.

À la Maison Pour Rebondir et ATIS pour leur accompagnement dans la construction de ce projet.

À la promotion pour les échanges Slack ininterrompus qui interrompent avec grand bonheur les périodes de travail.

## Résumé

Il est de plus en plus demandé aux projets de l'économie sociale et solidaire (ESS) de démontrer leur impact social. La demande provient aussi bien des financeurs et des pouvoirs publics, que des organisations elles-mêmes, soucieuses d'évaluer l'efficacité de leurs actions. Il est notamment possible de réaliser une évaluation préalable de l'impact d'un projet afin de s'assurer que celui-ci répond bien aux objectifs fixés.

Cette démarche d'évaluation, qu'on appelle *ex ante*, sera appliquée au projet La Boucle. La Boucle est un tiers-lieu dédié au réemploi et à la réparation qui ouvrira courant 2020 à Bègles, dans la métropole bordelaise. Ce lieu a pour objectif de faciliter le passage des citoyens à une consommation plus durable en s'appuyant sur le « faire ensemble » et le lien social pour y parvenir.

L'évaluation s'appuiera sur une méthodologie du Cirad pour déterminer si les activités de La Boucle, telles que prévues jusqu'à présent, permettent réellement de produire des changements dans les habitudes de consommation. En s'appuyant notamment sur des échanges avec différentes parties prenantes du projet, la méthode démontrera l'atteinte de cet objectif. Elle renforcera également certains aspects du projet, comme l'importance des ateliers participatifs pour assimiler de nouvelles pratiques et la nécessité de s'appuyer sur des prescripteurs pour toucher un public le plus diversifié possible. Le choix d'indicateurs quantitatifs permettra de valider ces hypothèses après le lancement de l'activité.

## Abstract

Projects belonging to socially responsible economy are more and more asked to prove their social impact. This is asked from both funders and public authorities, but social organisations themselves also require this assessment as they want to make sure their actions are efficient. It is possible to assess the impact of a project before it even starts, to make sure that the activities planned really meet the set goals.

This type of assessment, called *ex ante*, will be used for the project La Boucle. La Boucle is a third-place dedicated to second hand and repair. The place will open in 2020 at Bègles, near Bordeaux (France). This third-place aims to facilitate citizens' transition to a more responsible consumption and bets that "doing together" and "being together" are the keys to reach that aim.

The assessment uses a method developed by the Cirad to determine whether the planned activities really change citizens' consumption routine. The method, partly based on interviews with stakeholders, concludes that the aim should be reached. The assessment also reinforces parts of the projects, like the importance of workshops to learn new ways of consuming and the need to partner with prescribers to reach the widest public possible. A set of quantitative indicators is also chosen to validate these hypothesis once La Boucle is open.

## Mots clefs

Evaluation d'impact social, changement, tiers-lieu, consommation durable

# Sommaire

<b>1.</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>Présentation du contexte de la réparation et du réemploi.....</b>	<b>9</b>
2.1.	Contexte social, juridique et politique et acteurs locaux .....	9
2.1.1.	Contexte social .....	9
2.1.2.	Contexte juridique et politique .....	11
2.1.3.	Acteurs locaux .....	12
2.2.	Présentation de La Boucle .....	13
2.3.	Que sont les tiers-lieux ? .....	14
2.4.	Introduction à l'évaluation d'impact social .....	16
<b>3.</b>	<b>Etat des lieux .....</b>	<b>18</b>
3.1.	L'évaluation d'impact social .....	18
3.1.1.	Contexte .....	18
3.1.2.	Définitions .....	19
3.2.	Les freins et leviers .....	20
3.3.	Les prérequis à l'évaluation d'impact.....	21
3.4.	Comparatif des méthodes d'évaluation : différence entre étude <i>ex ante</i> et <i>ex post</i> et méthodes associées.....	22
3.4.1.	Etude <i>ex ante</i> : avant le commencement du projet .....	22
3.4.2.	Etude <i>ex post</i> : après le commencement du projet .....	24
3.5.	Définir un territoire d'étude .....	29
<b>4.</b>	<b>Méthodologie .....</b>	<b>31</b>
4.1.	Introduction à la méthode.....	31
4.2.	Construction du récit.....	33
4.3.	Cartographie des résultats.....	34
4.4.	Chemin de l'impact et chemins alternatifs.....	36
4.5.	Finalisation du récit .....	36
4.6.	Suivi-évaluation .....	36

<b>5.</b>	<b>Résultats.....</b>	<b>37</b>
5.1.	Construction du récit.....	37
5.1.1.	Diagnostic initial.....	37
5.1.2.	Vision du futur.....	37
5.1.3.	Problématique centrale .....	38
5.1.4.	Cartographie des parties prenantes.....	41
5.2.	Cartographie des résultats.....	43
5.2.1.	Rédaction du questionnaire semi-directif centré .....	43
5.2.2.	Détermination des outcomes (résultats) .....	44
5.2.3.	Obstacles au changement.....	46
5.2.4.	Stratégies pour surmonter les obstacles.....	47
5.2.5.	Activités à mettre en place sur la base des obstacles et outputs des activités (produits) .....	48
5.3.	Chemin de l'impact et chemins alternatifs.....	50
5.4.	Finalisation du récit .....	53
5.5.	Suivi évaluation.....	53
5.5.1.	Quels indicateurs ?.....	53
5.5.2.	Mesurés par qui ?.....	54
<b>6.</b>	<b>Discussion.....</b>	<b>55</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>57</b>
<b>8.</b>	<b>Références.....</b>	<b>58</b>

## Liste des figures

Figure 1 : Les trois domaines et les sept piliers de l'économie circulaire (Source : ADEME) .....	10
Figure 2 : Carte des acteurs locaux (Source : autrice, <a href="https://colibris.link/7wP3M">https://colibris.link/7wP3M</a> ) .....	13
Figure 3 : Les quatre briques de La Boucle (Source : autrice) .....	14
Figure 4 : Les objectifs de La Boucle (Source : autrice) .....	14
Figure 5 : Répartition des tiers-lieux en France en 2018 (Source : Fondation Travailler Autrement) .....	15
Figure 6 : Les différents types d'impact (Source : ImpresS ex ante) .....	19
Figure 7 : Théorie du changement (Source : BetterEvaluation) .....	23
Figure 8 : Les quatre niveaux de formalisation de l'évaluation d'impact social et les caractéristiques des structures (Source : Agence Phare) .....	24
Figure 9 : Cartographie des principales méthodes d'évaluation d'impact social (Source : CSESS).....	25
Figure 10 : Description générique d'un chemin de l'impact (Source : ImpresS ex ante) .....	31
Figure 11 : La démarche ImpresS ex ante, un processus itératif en six étapes (adaptation de ImpresS ex ante.) .....	33
Figure 12 : Arbre problématique - causes (Source : autrice).....	39
Figure 13 : Arbre causes – solutions (Source : autrice) .....	40
Figure 14 : Hiérarchisation des parties prenantes (Source : autrice) .....	42
Figure 15 : Chemin de l'impact du tiers-lieu La Boucle (Source : autrice).....	52

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les méthodologies quantitatives mobilisées (Source : Agence Phare) .....	26
Tableau 2 : Enjeux, objectifs et méthodes d'évaluation (Source : Stievenart & Pache, Agence Phare) .....	27
Tableau 3 : Types de capacités (Source : ImpresS ex ante) .....	35
Tableau 4 : Liste des parties prenantes internes (Source : autrice) .....	41
Tableau 5 : Liste des parties prenantes externes (Source : autrice) .....	41
Tableau 6 : Activités et produits (Source : autrice) .....	49
Tableau 7 : Indicateurs et mesures (Source : autrice).....	54

## Liste des abréviations

ADEME : Agence De l'Environnement et la Maîtrise de l'Energie

ATIS : Association Territoire et Innovation Sociale (incubateur)

Cirad : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

CSESS : Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire

CSR : Consommateur Socialement Responsable ou Consommation Socialement Responsable

ESS : Economie Sociale et Solidaire

IRIS : Impact Reporting and Investments Standards

LTECV : Loi sur la transition énergétique et la croissance verte

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PP : Partie prenante

REP : Responsabilité Elargie du Producteur

# 1. Introduction

---

Il est de plus en plus demandé aux projets de l'économie sociale et solidaire (ESS) de démontrer leur impact social. La demande provient aussi bien des financeurs et des pouvoirs publics, que des organisations elles-mêmes, soucieuses d'évaluer l'efficacité de leurs actions. L'évaluation d'impact social *ex post*, c'est-à-dire une fois que le projet a commencé ou est terminé, est largement documentée. Une autre démarche, moins généralisée, poussée par la commission européenne, consiste à anticiper l'impact d'un projet avant que celui-ci ne débute. On parle d'évaluation *ex ante*. Cette approche a pour but de s'assurer que la façon dont est organisé le projet permet réellement d'atteindre les objectifs souhaités, et si ce n'est pas le cas, de réajuster les activités mises en œuvre.

Ce mémoire a pour but de réaliser l'évaluation d'impact préalable d'un projet de tiers-lieu dédié au réemploi et à la réparation, basé à Bègles dans la métropole bordelaise. Ce tiers-lieu, La Boucle, souhaite faciliter le passage des citoyens à une consommation durable, en s'appuyant sur le « faire ensemble » et le lien social comme levier d'action. Porté depuis bientôt un an, le projet La Boucle ouvrira ses portes cette année. Il est alors intéressant de questionner le montage du projet et de s'assurer que celui-ci permet réellement de générer des changements dans les habitudes de consommation des citoyens.

Pour ce faire, une méthode d'évaluation *ex ante* du Cirad sera déployée : ***ImpresS ex ante - Une proposition de démarche pour construire ex ante les chemins de l'impact***. Initialement prévue pour la recherche agricole, ce mémoire en propose une adaptation pour l'ESS. Cette méthode se base notamment sur des échanges avec les différentes parties prenantes pour dessiner ensemble les résultats du projet et définir ainsi le chemin de l'impact.

La description du contexte juridique, réglementaire et social permettra tout d'abord de mieux appréhender les notions liées à la consommation responsable, au réemploi et à la réparation. La notion de tiers-lieu sera ensuite précisée pour expliquer pourquoi la création d'un lieu tel que La Boucle est une opportunité pour répondre à la problématique croissante de surconsommation d'objets et de production de déchets. Puis l'évaluation d'impact social et ses méthodes associées seront détaillées. Nous verrons que le choix d'une méthode doit se faire en accord avec l'objectif initial de l'étude (anticiper ou évaluer les impacts), la maturité de la structure et enfin la question évaluative à laquelle on souhaite répondre. Nous détaillerons quels sont les freins rencontrés par les structures de l'ESS lorsqu'elles décident de se lancer dans cette évaluation ainsi que les bénéfices d'une telle démarche. Puis, après avoir décrit la méthodologie du Cirad, nous décrirons les résultats de l'évaluation préalable des impacts pour La Boucle. Enfin, les résultats seront discutés afin de souligner les apports de la méthode et nous verrons comment capitaliser sur ce travail à l'avenir.

## 2. Présentation du contexte de la réparation et du réemploi

---

### 2.1. Contexte social, juridique et politique et acteurs locaux

#### 2.1.1. Contexte social

La question de la transition écologique est de plus en plus présente dans notre vie quotidienne, que ce soit dans le débat politique ou entre citoyens. Le baromètre Greenflex (GreenFlex et ADEME, 2019) indique ainsi que 60% des français pensent qu'il est urgent d'agir pour l'avenir de la planète et que la question des déchets fait partie des problématiques les plus préoccupantes. Cette étude s'attache particulièrement aux modes de consommation et nous apprend ainsi que 80 % de la population veut limiter l'impact de sa consommation. On constate en effet l'explosion de la pratique du réemploi avec 370 millions de chiffre d'affaires en 2017 (+ 21% depuis 2010), et 209000 tonnes de biens vendus ou donnés (+ 14% depuis 2014). Selon l'Eurobaromètre de 2014 (European Union, 2014) la réparation n'est pas en reste puisque 77% des Européens préfèrent réparer leurs objets plutôt que de les remplacer et plus de huit Français sur dix déclarent avoir tenté de réparer un objet selon l'ADEME (Opinion Way, 2017).

Ces chiffres traduisent une vraie évolution des citoyens dans leurs modes de consommation. Agnès François Lecompte et Pierre Valette-Florence nous éclairent sur cette évolution dans leur article ***Mieux connaître le consommateur socialement responsable*** (François Lecompte & Valette-Florence, 2006). Pour le consommateur socialement responsable (CSR), consommer n'est plus seulement faire l'acquisition de biens. Il apparaît que la consommation a désormais de nouvelles fonctions. Celle-ci sert à recréer un lien social perdu suite à la disparition des référents traditionnels (famille, quartier, village...), elle traduit la personnalité des individus (« Je suis ce que je consomme ») et est également une arme redoutable pour faire changer les choses (« La carte bleue est devenue un bulletin de vote »).

Le consommateur socialement responsable émet notamment la volonté d'aider les petits commerces. Les motivations sous-jacentes avancées sont celles de lien social, de proximité, d'emploi et de diversité du paysage commercial.

Néanmoins, cette volonté est parfois freinée par des contraintes budgétaires ou pratiques. La consommation responsable apparaît en effet encore comme plus chère qu'une consommation classique. D'autre part, la faible disponibilité de produits durables constitue aussi une contrainte importante, tous les individus n'étant pas prêts à parcourir des kilomètres pour trouver le point de vente correspondant à leurs valeurs. Cette notion de praticité est essentielle : les consommateurs n'ont pas le temps, ni la volonté de fournir des efforts démesurés dans leurs courses quotidiennes. Enfin, une condition également importante pour devenir un CSR est de croire en son acte individuel. Il ne s'agit pas forcément de penser que son action personnelle va influencer à elle seule les événements mais plutôt de penser que l'on fait partie d'un tout où chacun fait sa part. Ainsi, consommer de façon responsable apparaît comme un phénomène social dans le sens où plus on en perçoit l'ampleur, plus on est incité à continuer. Un phénomène boule de neige vertueux qu'il pourrait être intéressant de catalyser.

Les évolutions de comportement observées marquent une vraie volonté de tendre vers une consommation plus durable, plus collaborative, et de participer ainsi à une économie circulaire.

Il est tout d'abord important d'établir que l'économie circulaire, à laquelle appartient la réparation et le réemploi, n'est ni l'économie du déchet ni celle du recyclage. Elle ne se restreint pas à ces deux activités mais intègre une approche plus globale. En effet, l'économie circulaire regroupe l'ensemble des pratiques visant à limiter le gaspillage des ressources et l'impact environnemental.

L'objectif principal de l'économie circulaire est d'arrêter la consommation linéaire, à savoir prélever des ressources, fabriquer des objets, puis les jeter. Pour ce faire, l'économie circulaire repose sur trois domaines d'actions et sept piliers, présentés ci-dessous.

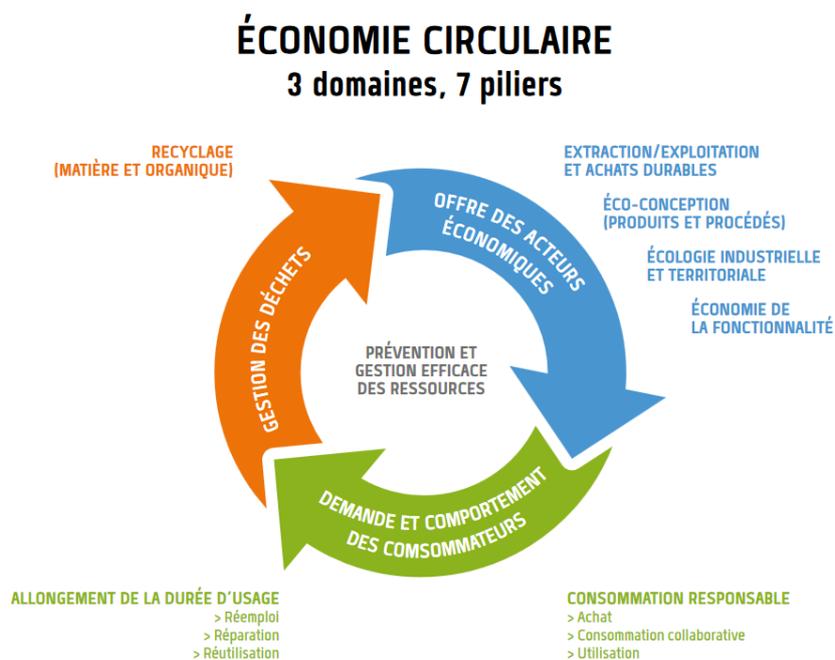


Figure 1 : Les trois domaines et les sept piliers de l'économie circulaire (Source : ADEME)

## 2.1.2. Contexte juridique et politique

D'un point de vue national, il existe en ce moment une réelle opportunité législative pour développer des projets ayant trait à l'économie circulaire, que ce soit au travers de la loi sur la transition énergétique et la croissance verte (LTECV)<sup>1</sup> ou encore au travers de la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

### **Analyse des mesures en faveur du réemploi et de la réparation de la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (Institut National de l'Economie Circulaire, 2020) :**

Un premier volet de mesures renforce les obligations des producteurs en matière d'information du consommateur. Dans les années à venir, il devra être fait mention des indices de durabilité, de réparabilité et de recyclabilité des produits, ainsi que des possibilités de réemploi. L'information sur la disponibilité des pièces détachées nécessaires à la réparation des biens devra également être rendue disponible aux vendeurs par les fabricants.

Sur le domaine de la réparation, la loi annonce des dispositions en faveur des équipements électriques et électroniques. Les pièces détachées devront être fournies dans un délai de quinze jours désormais et non plus deux mois comme actuellement. D'autre part, la garantie légale sera portée de six à douze mois pour les produits d'occasion. Les produits réparés dans le cadre de cette garantie légale pourront quant à eux bénéficier d'une extension de cette garantie de six mois.

La loi prévoit également des réformes importantes en matière de responsabilité élargie du producteur (REP). De nouvelles filières sont créées et d'autres sont élargies. Les missions des REP sont étendues et obligent désormais les producteurs à adopter une démarche d'écoconception, de soutien aux filières de réemploi, de favoriser l'insertion par l'emploi... Par ailleurs, le rôle des éco-organismes est renforcé. Un fonds dédié au financement de la réparation et un dédié au réemploi et à la réutilisation seront créés, pour participer au financement des coûts de réparation effectués par des réparateurs labellisés, et à l'atteinte des objectifs de réemploi et de réutilisation. Ces fonds sont financés par un prélèvement d'une partie des revenus des éco-organismes.

Enfin, une éducation à l'environnement et au développement durable dès l'école primaire a été votée par les parlementaires. Celle-ci comportera une sensibilisation à la réduction des déchets, au réemploi et au recyclage des produits et matériaux, ainsi qu'aux gestes de tri.

---

<sup>1</sup> Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte

D'autre part, chaque région doit se doter d'un plan de prévention et de réduction des déchets depuis la loi n°2015-991 du 7 août 2015. Dans ce cadre, les activités opérationnelles de réemploi et de réparation, réellement créatrices de valeur ajoutée et de qualification, jouent un rôle de premier plan véritablement structurant.

L'économie circulaire permet également de développer de nouvelles activités et de consolider des filières industrielles. Elle permet ainsi de créer des emplois locaux, pérennes et non délocalisables. A titre d'exemple, le développement d'activités de réparation des produits usagés, de réutilisation ou de recyclage des déchets, génère environ 25 fois plus d'emplois que la mise en décharge de ces déchets (Ministère de la transition écologique et solidaire, 2019). Dans le contexte actuel, ces chiffres sont de vrais leviers auprès des politiques.

D'un point de vue local, le territoire sur lequel porte cette thèse professionnelle est d'ores et déjà engagé dans des dynamiques de transition écologique. Notons que cette implication des pouvoirs publics en faveur de la transition est de toute façon amenée à se généraliser. Le Grenelle II<sup>2</sup> puis la LTECV insistent sur la notion de proximité et de rôle des politiques locales. Plus récemment, la transposition de la directive européenne RSE<sup>3</sup> confirme l'intérêt des pouvoirs publics pour l'ancrage local et l'emploi non délocalisable (OREE, 2017).

Bordeaux Métropole travaille notamment sur le projet national « Territoire zéro déchet, zéro gaspillage » (Ministère de la transition écologique et solidaire, 2018). Dans ce cadre, Bordeaux Métropole s'engage à poursuivre et renforcer les actions visant à la réduction globale des déchets produits sur le territoire. Il s'agit de répondre à l'objectif national de diminution de 10 % de la production des déchets ménagers et assimilés collectés par habitant d'ici à 2020 (sur la base des données 2010). Elle s'engage aussi à développer l'économie circulaire qui consiste à faire des déchets des ménages et des entreprises une ressource.

Après plusieurs mois d'observation et de rencontres, nous avons tissé un lien solide avec la ville de Bègles qui démontre un fort intérêt pour le projet La Boucle et une réelle envie de le voir émerger sur la commune. La Ville s'est en effet emparée du sujet du développement durable depuis de nombreuses années. Elle œuvre ainsi au quotidien sur cette thématique, que ce soit via des événements réguliers ou via la promotion de structures de l'économie sociale et solidaire (ESS).

### **2.1.3. Acteurs locaux**

Le tissu de l'ESS sur la métropole bordelaise est très dense. Qu'il s'agisse d'associations, d'auto-entrepreneurs, d'entreprises, de nombreuses initiatives co-existent sur le territoire. Dans les domaines du réemploi et de la réparation, des échanges avec des structures existantes et avec les institutionnels ont permis de confirmer que le besoin était bien plus grand que l'offre actuelle. Il faut donc voir chaque nouvelle initiative comme porteuse d'un potentiel de synergie plutôt que comme de la concurrence. D'autre part, des échanges avec les citoyens ont confirmé un besoin de structures proches du domicile. Il ressort en effet que la proximité est conditionnelle d'une

---

<sup>2</sup> Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement

<sup>3</sup> Directive 2014/95/UE du Parlement Européen et du Conseil du 22 octobre 2014

utilisation des tiers-lieux. En outre, chaque tiers-lieu étant unique et proposant des services différents, puisque adaptés à son territoire immédiat, il faut percevoir ces espaces comme complémentaires et non pas concurrentiels. Plus des structures dédiées à l'évolution des modes de consommation se développeront, plus le maillage territorial sera important et plus la transition sera accessible à tous.

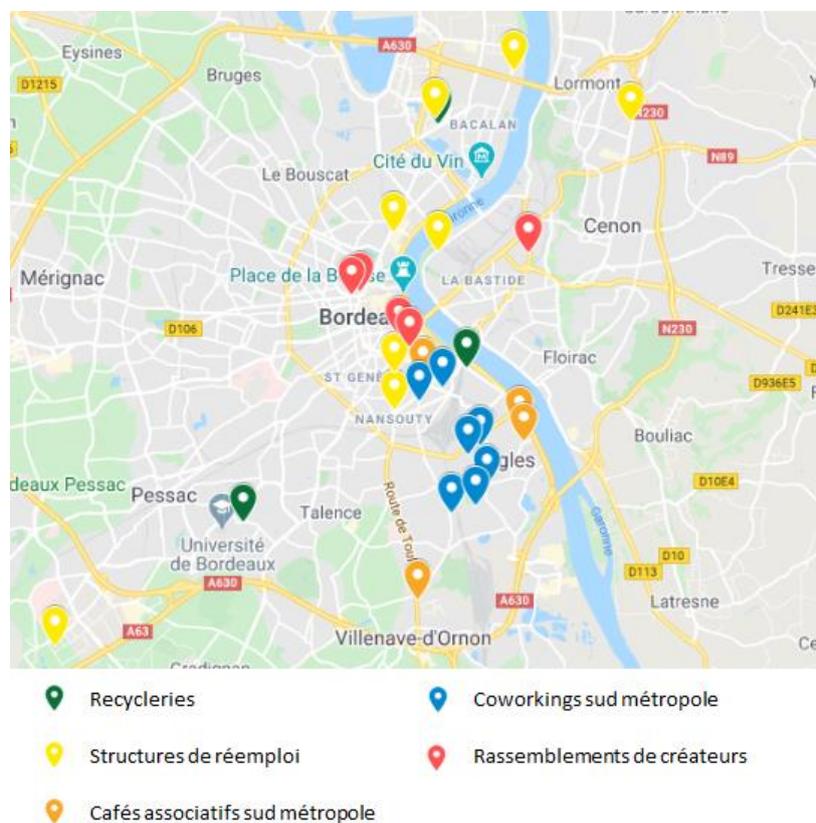


Figure 2 : Carte des acteurs locaux (Source : autrice, <https://colibris.link/7wP3M>)

## 2.2. Présentation de La Boucle

Depuis mars 2019 je porte le projet de création d'un tiers-lieu dédié au réemploi et à la réparation avec mon associée Chloé Murard. Ce projet est né d'un constat simple : de plus en plus de citoyens et d'entreprises souhaitent réaliser leur transition écologique, mais le passage à l'action n'est pas simple (ADEME, 2014). En effet, les initiatives dans ce domaine restent très éparpillées, ce qui ne facilite pas le changement. Nous avons donc souhaité nous impliquer sur notre territoire et porter un projet ayant du sens, tant socialement qu'environnementalement parlant, afin de **faciliter le passage à un mode de consommation durable**.

Ce tiers-lieu, La Boucle, est pensé pour être un lieu catalyseur de lien social, autour des thématiques de la consommation responsable, de l'allongement de la durée d'usage (réemploi, réparation) et de l'économie de fonctionnalité. L'objectif est de créer un espace de rencontre et de partage pour les habitants, les associations et les entreprises.

La Boucle permet la mise en place d'un écosystème cohérent, convivial et accessible, autour de quatre espaces complémentaires :

- Une **boutique**, avec la vente d'objets issus de la **recyclerie** ;
- Un espace **réparation**, avec des ateliers participatifs de réparation réguliers (afin de développer l'autoréparation) ou avec des réparateurs professionnels, ainsi qu'une bricothèque (location d'outils) ;
- Un **café cantine**, avec une programmation culturelle et des ateliers associatifs ;
- Un **espace professionnel**, avec des ateliers partagés, des services visant à faciliter la consommation responsable et le réemploi au sein des entreprises et des locations d'espace.



Figure 3 : Les quatre briques de La Boucle (Source : autrice)

Les différentes briques de ce projet ont pour but d'atteindre les objectifs suivants :



Figure 4 : Les objectifs de La Boucle (Source : autrice)

Ce projet va s'implanter dans une ancienne carrosserie, à Bègles, dans la métropole bordelaise. L'ouverture est prévue courant 2020.

### 2.3. Que sont les tiers-lieux ?

La Boucle est ce qu'on appelle un tiers-lieu. La notion de tiers-lieu a été introduite par Ray Oldenburg, un sociologue américain, en 1989 (Oldenburg, 1989). Selon l'auteur, il s'agit d'un lieu intermédiaire entre le domicile et le travail. Cette notion est plutôt large, puisqu'elle regroupe ainsi autant les bars, certains commerces, les espaces de travail, les FabLab ou encore les bibliothèques, mais ceci est délibéré. En effet, Ray Oldenburg explique qu'être plus précis reviendrait à prendre le risque d'exclure certains lieux. Le seul point commun est l'envie de créer des services pour travailler et vivre mieux et autrement (Burret, 2015). Aujourd'hui, dépassant la

définition originelle de Ray Oldenburg, les tiers-lieux se distinguent désormais par trois éléments conjugués. D’abord, leur dimension intrinsèquement collaborative, voire communautaire. Ensuite, la primauté qu’ils accordent au « faire ». Enfin, leur haut degré de mixité (Levy-Waitz, 2018).

Les tiers-lieux se développent de plus en plus sur le territoire français. On en recense aujourd’hui près de 1800 (Levy-Waitz, 2018).



Figure 5 : Répartition des tiers-lieux en France en 2018 (Source : Fondation Travailler Autrement)

Cette multiplication rapide des tiers-lieux est parfaitement liée à la conjoncture actuelle. En effet, la situation économique, écologique, technologique et sociale remet en question le fonctionnement de nos sociétés. Les entreprises se voient obligées de repenser leur modèle économique, les élus réévaluent leur rôle auprès des citoyens, les associations redessinent leur périmètre d’action, les étudiants sont nombreux à essayer de créer leur propre emploi. Dans ce cadre, les tiers-lieux sont capables d’apporter des réponses à des besoins d’intérêts généraux en diffusant de nouvelles valeurs. En permettant la rencontre de personnes de tous métiers, de tout statut social, les tiers-lieux sont des lieux d’innovation pour trouver des solutions à des problématiques globales telles que l’emploi, le logement, l’alimentation, l’éducation, la consommation, la production ou encore l’environnement (Burret, 2015).

Les tiers-lieux ne sont pas des espaces communautaires repliés sur eux-mêmes. Ils ne fonctionnent qu’à la condition d’intégrer et/ou d’activer un écosystème territorial dynamique composé de l’ensemble des parties prenantes : habitants, commerçants, artisans, élus, acteurs culturels, associations, acteurs sociaux, entreprises. Ces relations entre les différents acteurs d’un territoire sont essentielles. Patrick Levy-Waitz explique dans son

rapport ***Mission coworking : faire ensemble pour mieux vivre ensemble*** (Levy-Waitz, 2018) que « *sans hybridation, les tiers lieux [...] ne peuvent trouver de modèle économique viable. Les partenariats et les croisements d'activités avec des entreprises ou avec des services publics apportent de nouveaux publics, de la notoriété et génèrent des revenus* ». Il est néanmoins important de préciser que ce besoin d'hybridation ne vient pas seulement de la part des tiers-lieux. Les entreprises et les services publics y trouvent également un intérêt. Pour les entreprises, il s'agit de s'ouvrir à de nouveaux modes de travail, de production, de coopération tout en facilitant l'appropriation de la RSE dans les territoires (OREE, 2017). Du côté des services publics, le rapprochement avec les tiers-lieux participe à l'exigence de rationalisation de l'action publique dans les territoires. Il s'agit à la fois de faire des économies dans un contexte de raréfaction de la ressource publique et de renforcer son impact.

Cette nécessité de créer du lien entre entreprises, services publics et tiers-lieux se retrouve notamment via les appels à projet qui participent aux financements des tiers-lieux. On peut par exemple citer les exemples suivants :

- La Fondation Orange finance le développement des tiers-lieux solidaires et l'éducation au numérique ;
- La Fondation Free soutient le développement de projets visant à réduire la fracture numérique ;
- La Fondation Bouygues accompagne des projets dans lesquels le numérique apporte une solution pour informer, sensibiliser et donner au plus grand nombre les moyens d'agir pour réduire les déchets, préserver la biodiversité et lutter contre le changement climatique ;
- Le projet « 1001 Gares » de la SNCF propose à la location des bâtiments inoccupés de gares encore en service (ex-appartements du chef de gare, locaux techniques...) pour rentabiliser ces locaux mais aussi entretenir un patrimoine ;
- L'appel à manifestation d'intérêt Fabriques de Territoire permet l'accompagnement et le déploiement de 300 tiers-lieux dans la France entière ;
- En Nouvelle-Aquitaine, l'appel à manifestation d'intérêt Tiers-Lieux permet le repérage, l'accompagnement et l'attribution d'un soutien régional.

Au vu de l'importance des synergies entre acteurs, et des opportunités de financement à la clé, il est légitime de se demander si une forme de compétition ne se crée pas entre tiers-lieux d'un même territoire. Il est raisonnable de dire que tout dépend des territoires et des personnalités, mais du point de vue du besoin de services à apporter au public, la compétition n'existe pour ainsi dire pas, comme expliqué paragraphe 2.1.3. Ceci s'explique par deux raisons principales. Premièrement, chaque tiers-lieu est unique et ne comporte donc pas les mêmes attraits pour les mêmes publics. Deuxièmement, les tiers-lieux doivent être vus comme des magasins de proximité, pour lesquels un maillage territorial dense est intéressant. Les bénéficiaires traversent rarement une métropole dans le seul but d'aller dans un tiers-lieu. Par exemple, la recyclerie Etu'Récup, basée à Pessac, ne touche que 3% de béglais alors que Bègles n'est distant que de 5 km.

## **2.4. Introduction à l'évaluation d'impact social**

Que l'on interroge les porteurs de projets, les acteurs publics ou encore les associations, les avis sont unanimes quant au fait que les tiers-lieux sont créateurs de valeurs (Levy-Waitz, 2018). Néanmoins, ces ressentis ne sont que rarement formalisés, parce qu'il s'agit d'une démarche lourde et complexe à mettre en œuvre (AVISE, Fonda, Labo de l'ESS, 2017). Pourtant, cette formalisation est un travail de plus en plus demandé que cela soit pour améliorer la gestion d'une entreprise sociale, ou pour rendre compte à des financeurs (Fonda, AVISE, Labo de l'ESS, 2018). Cette formalisation a un nom : on parle d'évaluation d'impact social. Ce terme regroupe un ensemble

de méthodologies conçues pour anticiper, observer et analyser les changements produits par une activité tout en déterminant une relation de cause à effet, et en isolant les effets d'autres effets externes non imputables directement à l'activité.

Comme expliqué paragraphe 2.2, les différentes briques du projet La Boucle sont déjà définies. Celles-ci sont le fruit de nombreux échanges avec différents acteurs de l'ESS (voir Annexe 4). Néanmoins, bien que le projet soit déjà avancé, il n'est pas encore concrétisé et c'est pourquoi la mise en place d'une démarche d'évaluation préalable à ce stade de développement est très pertinente. Le premier bénéfice de cette évaluation est qu'elle permet d'anticiper au mieux les changements que devraient produire La Boucle sur les parties prenantes. Le second est qu'elle permet de confirmer, ou infirmer, l'adéquation entre les moyens mis en œuvre (c'est-à-dire les activités proposées par le lieu) et les changements finaux souhaités. Si l'évaluation conclue que les activités initialement prévues ne permettent pas d'atteindre les objectifs de changement, alors cela signifie qu'il faut faire évoluer les activités.

Après avoir expliqué plus en détail l'évaluation d'impact social, ses freins et leviers et ses méthodologies, nous nous appuierons sur le projet La Boucle pour mettre en pratique une méthode d'évaluation préalable. Cette méthode sera ensuite analysée pour estimer ses apports et ses limites ou encore pour savoir comment capitaliser sur ce travail.

## 3. Etat des lieux

---

### 3.1. L'évaluation d'impact social

#### 3.1.1. Contexte

Comme décrit dans le chapitre précédent, le contexte économique, social et écologique encourage la création de structures de l'ESS. Celles-ci sont désormais des partenaires reconnus auprès des pouvoirs publics et des entreprises pour répondre à des besoins sociaux qui s'accroissent et se complexifient. Les interactions avec différents acteurs sur un territoire donné créent de la valeur, qui ne se limite pas à la seule dimension économique. Dans un contexte où les attentes sont à la mesure de la confiance placée en elles, les structures de l'ESS sont de plus en plus incitées à identifier cette valeur « pluridimensionnelle », dans une logique d'amélioration de leur projet ou de transaction avec de nouveaux financeurs. (AVISE, Fonda, Labo de l'ESS, 2017) (AVISE, ESSEC IIES, Mouves, 2013). Les acteurs publics ont été les premiers à se préoccuper de l'évaluation d'impact. Les acteurs philanthropiques ont suivi en développant des outils pour sélectionner les projets les plus prometteurs en termes d'impact et renforcer la capacité des organisations financières à en rendre compte. Ces outils ont été construits en s'inspirant des outils de contrôle de gestion des entreprises capitalistes. Ceux-ci ont été détournés pour répondre à l'objectif d'impact social (Stievenart & Pache, 2014).

En effet, alors que la mesure de performance économique est maîtrisée dans le monde de l'entreprise, la mesure du rendement social l'est beaucoup moins. Les structures de l'ESS comblent ce vide en s'appuyant sur des informations objectives pour améliorer leurs pratiques et maximiser leur impact. Toutefois, ces méthodes sont lourdes et coûteuses à mettre en place. Une autre problématique est liée à l'absence de référentiel partagé et de méthode faisant consensus. Cette absence de norme s'explique par le fait que l'évaluation de l'impact social est confrontée à la complexité de l'identification, de la mesure et de la valorisation des changements individuels et sociaux générés par une entreprise sociale. Ceux-ci sont par nature hétérogènes, la plupart du temps non monétaires, intangibles et influencés par de multiples facteurs, parfois indépendants de l'entreprise sociale. Enfin, l'évaluation d'impact social peut remettre en question la légitimité des actions menées par les organisations à finalité sociale, ce qui n'est pas toujours bien accepté par ces mêmes organisations (Stievenart & Pache, 2014) (CSESS, 2011) (AVISE, ESSEC IIES, Mouves, 2013).

Néanmoins, le sujet émerge de plus en plus grâce à l'influence de plusieurs facteurs (CSESS, 2011) (Agence Phare, 2017) :

- Un tarissement des fonds publics ;
- Un niveau d'exigence des investisseurs privés souhaitant disposer de moyens leur permettant une meilleure allocation des ressources investies dans le secteur de l'ESS ;
- La reconnaissance et la structuration croissante du champ de l'ESS ;
- L'émergence de l'entreprenariat social ;
- Un engagement de l'Union Européenne dans la voie de l'évaluation ex ante systématique de l'impact social des politiques européennes dans le domaine social.

### 3.1.2. Définitions

La définition de l'impact social donnée par le Conseil supérieur de l'ESS dans son rapport *La mesure d'impact social* (CSESS, 2011) est la suivante :

« 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**.

Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. »

Il est important de préciser que les impacts ne sont pas forcément que positifs. Une organisation peut tout à fait générer des impacts négatifs, directs ou collatéraux. La figure ci-dessous détaille ces différents types d'impacts à évaluer (Blundo Canto, et al., 2018).



Figure 6 : Les différents types d'impact (Source : ImpresS ex ante)

Il existe différentes façons selon lesquelles une organisation peut avoir de l'impact. Le changement peut tout d'abord survenir grâce au **développement et à l'adoption technologique**. Cela signifie qu'une organisation a un impact sur ses bénéficiaires via l'adoption des technologies proposées par la structure. Ensuite, il peut s'agir d'un **développement endogène**. Dans ce cas, l'organisation a un impact sur les bénéficiaires en renforçant leur capacité à innover, à faire eux-mêmes. Enfin, il peut s'agir de **l'influence politique**. Dans ce cas, le changement politique aide à la construction d'un environnement favorable au changement (Douthwaite, et al., 2017).

Comme décrit paragraphe 2.4, l'évaluation de l'impact social tel que décrit par le CSESS n'est que rarement réalisée par les acteurs de l'ESS. Dans les faits, on parle d'évaluation d'impact social pour évoquer la

« performance sociale » d'une organisation ou pour estimer sa « valeur sociale », en s'appuyant sur l'observation des réalisations et des changements opérés (AVISE, Fonda, Labo de l'ESS, 2017).

La littérature s'accorde sur le fait que l'évaluation a deux objectifs principaux : prouver et progresser (« prove and improve ») (Stievenart & Pache, 2014).

Le premier objectif est ainsi de **prouver** l'adéquation entre les missions de l'organisation sociales et les actions mises en œuvre. Dans ce cas, chaque structure a des enjeux et un point de vue propres pour démontrer cette adéquation. La structure peut chercher à prouver la **pertinence** de sa mission, c'est-à-dire s'assurer que ses objectifs sont en accord avec les besoins d'un territoire ou d'une population donnée. La structure peut également chercher à démontrer l'**efficacité** de sa mission, en mesurant des ratios entre les objectifs initiaux et les résultats obtenus. La structure peut aussi démontrer l'**efficience** du projet, c'est-à-dire le rapport entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus. Enfin, la structure peut évaluer son **impact**, c'est-à-dire les changements imputables à l'action. Chaque démonstration d'enjeu fait appel à des méthodes d'évaluation différentes. Celles-ci seront décrites dans le paragraphe 3.4.

Le second objectif est de **progresser**. L'évaluation permet de mettre en place des indicateurs afin de produire de la donnée métrique. Le suivi de ces indicateurs permet un meilleur pilotage de l'action (CSESS, 2011).

### 3.2. Les freins et leviers

La demande d'évaluation d'impact social des organisations de l'ESS s'est accrue au fil du temps. Néanmoins, comme il a déjà énoncé, ce travail n'est pas encore généralisé à l'ensemble des structures. Pour mieux comprendre ce constat, il est important de lister les freins principaux à la mise en place d'une telle démarche. Une fois ces freins identifiés, des leviers de motivation seront détaillés pour convaincre de l'intérêt de l'évaluation d'impact social.

Le premier frein est d'ordre idéologique. Dans un domaine d'activité où le discours militant est encore prégnant, la « réduction comptable » de la valeur sociale n'est pas acceptée par l'ensemble des structures (Levy-Waitz, 2018) (Fonda, AVISE, Labo de l'ESS, 2018).

Le second frein est intimement lié à la dimension locale des tiers-lieux. Le territoire d'une action est toujours un écosystème spécifique, avec son dynamisme, son histoire, ses acteurs. Aussi, il est complexe d'effectuer des comparaisons entre des structures évoluant sur des territoires très différents. (Levy-Waitz, 2018) (Fonda, AVISE, Labo de l'ESS, 2018).

Les freins suivants concernent les ressources financières, temporelles et humaines qui doivent être mises à disposition de l'évaluation. Le **Guide de la mesure d'impact** de la Fondation Rexel et de l'association (IM)PROVE considère même que le choix de la méthode d'évaluation doit complètement intégrer cette notion de disponibilité de ressources. En effet, certaines méthodes demandent des moyens importants pour leur mise en œuvre, et toutes les structures de l'ESS n'ont pas ces ressources à disposition.

En contrepartie, l'évaluation de l'impact social d'une action a sans conteste des vertus positives. Elle permet de guider et piloter sa stratégie, de s'améliorer, de valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, de rendre compte à ses financeurs et partenaires et enfin de communiquer efficacement (Fonda, AVISE, Labo de l'ESS, 2018)

### 3.3. Les prérequis à l'évaluation d'impact

L'étude ***Vers une nouvelle approche de l'impact social*** menée par le Labo de l'ESS, l'AVISE et la Fonda (Labo de l'ESS, AVISE, Fonda, 2019) identifie sept prérequis incontournables pour faciliter l'acculturation à l'impact social et la prise de décision concernant la démarche d'évaluation. Les prérequis sont les suivants :

**Prérequis 1 : La démarche d'évaluation doit être perçue comme accessible et utile.** *Une mesure de l'impact social ou une évaluation est un outil de professionnalisation, de gestion et de compréhension des activités et projets d'une organisation. Au-delà de rendre des comptes, notamment sur les ressources utilisées, elle est avant tout au service de l'entité et du collectif.*

**Prérequis 2 : Elle inscrit le projet dans un écosystème territorial.** *La notion d'impact social s'évalue prioritairement dans l'écosystème et le territoire dans lesquels les actions sont menées. Cette approche permet d'inscrire les actions face aux besoins et apports des parties prenantes bénéficiaires et contributrices et face aux besoins et apports du territoire. Engager une évaluation dite globale permet d'évaluer la création ou l'opportunité de création de valeur économique et sociale.*

**Prérequis 3 : Les parties prenantes bénéficiaires et contributrices sont associées au moment opportun à la démarche d'évaluation d'une entité.** *La mise en place d'une évaluation gagne à être coconstruite avec les parties prenantes de l'écosystème concerné. Associées à la gouvernance et au pilotage des projets, elles constituent un socle commun facilitant la construction d'un processus d'évaluation partagé.*

**Prérequis 4 : La démarche d'évaluation est inhérente et partie intégrante de la stratégie et du pilotage de l'entité, dès sa création.** *Prévoir un cadre d'évaluation avant et dès le démarrage d'une activité ou d'un projet permet d'anticiper la démarche de l'évaluation de bout en bout, mais surtout participe à l'apprentissage, à l'innovation et à l'orientation des efforts. L'équipe dirigeante d'une entité peut ainsi développer une culture pérenne de l'évaluation au service de son projet. Cette évaluation peut ainsi de rester ouverte et de ne pas s'enfermer dans un cadre avec un reportage d'indicateurs calibrés.*

**Prérequis 5 : Elle prend en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits des actions de l'entité.** *La mesure d'impact cherche à identifier l'ensemble des effets induits des actions auprès des bénéficiaires et à permettre à l'entité d'ajuster ses actions en conséquence. L'organisation cherchera à maximiser les effets positifs et à minimiser les effets négatifs détectés.*

**Prérequis 6 : Elle s'inscrit dans le temps.** *La démarche de mesure d'impact est un processus inscrit sur le long terme. Elle demande tout d'abord un temps d'acculturation, de préparation et de construction progressive et ne peut se restreindre à un exercice ponctuel. Par ailleurs, le délai entre la mise en œuvre effective d'actions et l'observation de leurs impacts peut être relativement éloigné dans le temps. Cette problématique de temporalité est donc centrale dans la gestion d'une démarche d'évaluation.*

**Prérequis 7 : Elle peut renforcer le pouvoir de négociation et faciliter la mise en œuvre d'actions créatrices de valeur.** *Une entité forte du constat de la création de valeur qu'elle génère dispose ainsi d'arguments pour dialoguer avec ses parties prenantes et peut notamment consolider sa place et son rôle. Elle pourra aussi dialoguer avec les financeurs parties prenantes de façon plus précise sur les besoins et les actions à financer pour*

*renforcer positivement ses impacts. La démarche de mesure d'impact permet de clarifier les ambitions et générer de la confiance entre les parties prenantes et l'entité.*

Au-delà de l'application d'une méthode d'évaluation d'impact, ces sept prérequis constituent ainsi le fil rouge à suivre pendant toute la démarche.

### **3.4. Comparatif des méthodes d'évaluation : différence entre étude *ex ante* et *ex post* et méthodes associées**

La principale différence entre les méthodes d'évaluation concerne le moment auquel la démarche est réalisée : avant ou après le démarrage du projet. Quand la démarche est réalisée avant que les missions ne démarrent, on parle d'étude *ex ante*. Quand la démarche est réalisée après, on parle alors d'étude *ex post*. Ces deux types d'évaluation, leurs objectifs et leurs méthodes associées sont décrits ci-après.

#### **3.4.1. Etude *ex ante* : avant le commencement du projet**

##### **3.4.1..1. Définition**

L'évaluation *ex ante* est menée pendant la phase précédant la mise en œuvre d'un projet c'est-à-dire pendant sa phase de conception. Cette évaluation est une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme (Anderson, 2005). Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS et de la Fondation Crédit coopératif affirme que « *vouloir évaluer son utilité sociale implique de dire précisément au préalable quels sont les objectifs visés, quelle valeur on entend créer, pour qui, avec qui, comment ? S'imposer d'évaluer c'est s'imposer de définir précisément son projet et se donner les moyens d'en rendre compte.* » (Fonda, AVISE, Labo de l'ESS, 2018).

Ainsi, grâce à cette démarche, il est possible de valider que le projet et ses activités, tels qu'ils sont pensés, permettent réellement d'atteindre les objectifs visés en termes de changement. Si les impacts probables ne correspondent pas aux impacts souhaités initialement, alors le projet peut être ajusté pour correspondre au mieux au besoin des parties prenantes (Blundo Canto, et al., 2018).

L'évaluation *ex ante* est une démarche fortement encouragée par la commission européenne dans le cadre de la recherche. La commission demande en effet de plus en plus que les impacts soient évalués en amont par les chercheurs, afin de justifier le financement d'un projet. Cette préoccupation peut parfaitement être transposée au domaine de l'ESS. Dans le cadre de l'évaluation *ex ante* dans la recherche, l'impact économique est évidemment questionné, mais comme il est impossible de monétariser toutes les conséquences d'un projet, les impacts sur le savoir et sur la société sont également mesurés. Dans le domaine scientifique, les partisans de l'évaluation *ex ante* affirment que cela permet d'améliorer la qualité du travail de recherche : quand un-e chercheur-euse doit rendre des comptes, il-elle a tendance à travailler de façon plus consciencieuse. D'autre part, cette évaluation permet aux politiques de disposer de chiffres concrets pour défendre un budget ou réaliser des arbitrages entre plusieurs projets. A contrario, les opposants à cette démarche arguent que cela prend beaucoup trop de temps et d'argent, qui seraient utilisés à meilleur escient en temps de recherche effective. Certains chercheurs affirment en outre qu'imaginer les impacts d'un projet est une démarche trop incertaine et que la monétarisation des projets dessert ainsi la recherche (Kelly, 2017).

### 3.4.1..2. Méthode

L'évaluation *ex ante* se base sur le modèle logique et sur son extension, la théorie du changement. Le modèle logique, encore appelé chaîne des résultats ou chaîne d'effets, désigne les liens de causalité entre les diverses étapes d'un projet depuis les activités jusqu'aux impacts. La théorie du changement ajoute à la chaîne d'effets les hypothèses causales qui sous-tendent chacun de ses liens, c'est-à-dire qu'elle explicite ce qui doit se produire pour que les liens de causalité se concrétisent (Patton, 2008). La Figure 7 ci-dessous représente le modèle logique en orange, auquel sont associées les hypothèses causales permettant de construire la théorie du changement en jaune. La théorie du changement est complétée par des indicateurs pour permettre de suivre, lorsque l'action est entamée, si les prévisions se réalisent ou non.

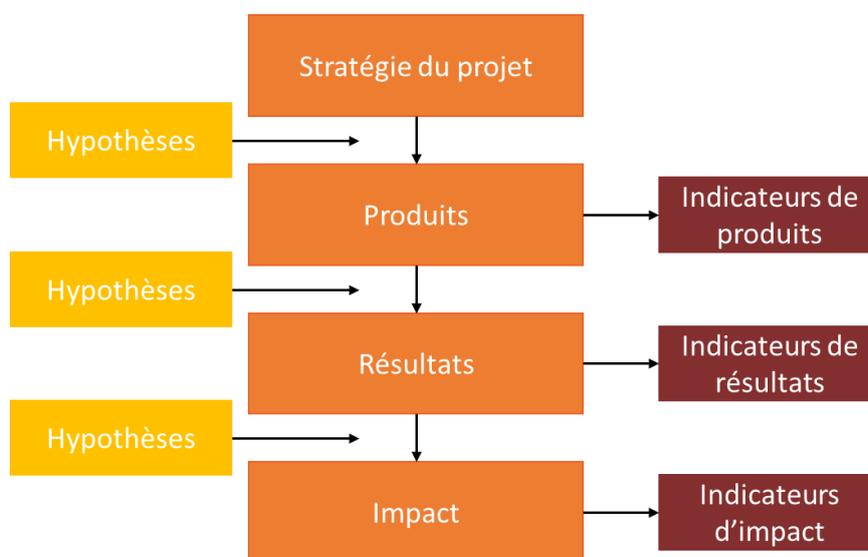


Figure 7 : Théorie du changement (Source : BetterEvaluation)

La théorie du changement n'est pas une démarche conçue spécifiquement pour évaluer l'impact, puisqu'elle sert d'abord d'outil d'aide au développement de solutions à des problèmes sociaux complexes (Anderson, 2005). Cela dit, une telle démarche, utilisée à l'étape de la planification, permet généralement de faciliter l'évaluation d'impact par la suite.

A la différence des évaluations d'impact *ex post*, il existe peu de guides méthodologiques qui décrivent dans le détail comment mener une démarche de théorie du changement. De plus, la littérature fait plutôt état de documents à destination de la recherche, et peu sont adaptés au domaine de l'ESS. Le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad) a édité un rapport qui fait exception à la règle et qui décrit dans le détail comment réaliser une évaluation *ex ante*. Il s'agit du rapport ***ImpresS ex ante. Une proposition de démarche pour construire ex ante les chemins de l'impact*** (Blundo Canto, et al., 2018). Cette méthode, initialement prévue pour accompagner des projets dans le domaine de la recherche agricole, peut parfaitement être adaptée pour évaluer les structures de l'ESS. C'est cette méthode qui sera utilisée pour évaluer les impacts probables de La Boucle. La méthodologie complète est détaillée chapitre 4.

## 3.4.2. Etude *ex post* : après le commencement du projet

### 3.4.2..1. Définition

L'évaluation *ex post* est réalisée alors que le projet est en cours ou bien terminé. Lorsqu'une entreprise sociale déploie ses activités, l'hypothèse de base est que celles-ci aient des impacts d'une certaine nature sur certaines parties prenantes. L'objectif de la démarche d'évaluation *ex post* est donc d'évaluer si les objectifs initiaux ont été atteints, tout en mettant en évidence les éventuels impacts non recherchés mais observés. Pour évaluer ces impacts, la mise en place, la collecte et l'analyse d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs est essentielle (Blundo Canto, et al., 2018) ((Im)prove; Fondation Rexel, 2015).

### 3.4.2..2. Un continuum de méthodes d'évaluation d'impact social

L'Agence Phare a enquêté auprès de structures de l'ESS pour répertorier quelles étaient les méthodes qu'elles utilisaient. En fonction de l'ancienneté et des ressources de la structure, l'évaluation de l'impact social est plus ou moins formalisée. L'étude révèle ainsi l'existence d'un *continuum* de pratiques allant de la validation de l'impact social au « ressenti », par l'expérience terrain (niveau 1), à une revendication forte de scientificité (niveau 4) (Agence Phare, 2017) (AVISE, Fonda, Labo de l'ESS, 2017) (voir Figure 8).



Figure 8 : Les quatre niveaux de formalisation de l'évaluation d'impact social et les caractéristiques des structures  
(Source : Agence Phare)

### 3.4.2..3. Cartographie des différentes méthodes ex post

Plusieurs méthodes d'évaluation d'impact social *ex post* ont été élaborées, en se fondant sur des approches qualitatives, par indicateurs, par expertise scientifique ou encore la monétarisation. La Figure 9 ci-dessous les présente en les positionnant par rapport à l'ouverture sur l'interne ou l'externe d'une part et d'autre part, par rapport à la prise en compte de plus ou moins de critères.

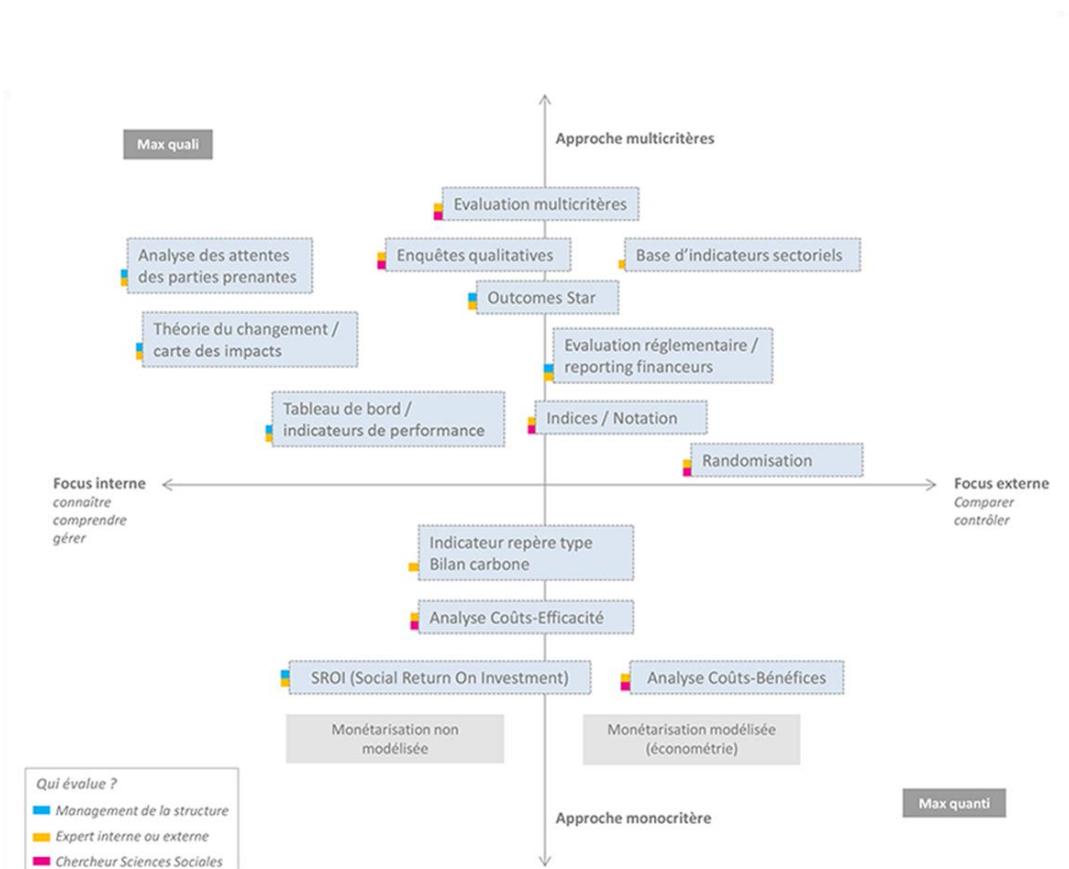


Figure 9 : Cartographie des principales méthodes d'évaluation d'impact social (Source : CSESS)

Il faut noter que toutes ces méthodes ne demandent pas les mêmes ressources pour être déployées. Tandis que la mise en place d'un tableau de bord demande peu de moyens financiers, humains et temporels, l'analyse coûts-bénéfices ou encore la randomisation en demandent bien plus.

Ces méthodes peuvent également être classées en fonction de deux types d'approche de l'évaluation : la **standardisation** ou la **personnalisation**. La standardisation utilise des référentiels et des indicateurs communs. Cette approche sert davantage un public externe puisque cela permet notamment aux financeurs et pouvoirs publics de comparer différents projets. Ce travail vise à communiquer et comparer l'impact. La personnalisation s'inscrit quant à elle dans le temps long et privilégie le contexte et la spécificité des projets, ainsi que l'association des parties prenantes tout au long de la démarche. Ce travail vise à comprendre et améliorer l'impact (AVISE, 2019).

La cartographie des méthodes d'évaluation met aussi en évidence une répartition des méthodes entre approche **qualitative** et **quantitative**.

Les méthodes quantitatives sont perçues comme particulièrement efficaces pour communiquer auprès des parties prenantes et de financeurs potentiels. Il faut néanmoins nuancer ce propos. Cela n'est vrai que dans le cas d'utilisation de méthodes simples et présentation de résultats chiffrés. Dès lors que des méthodes plus sophistiquées et complexes sont utilisées, leur diffusion devient plus sensible car elles sont moins aisément compréhensibles par les interlocuteurs et paraissent parfois déconnectées du terrain. D'autre part, les méthodes quantitatives sont aussi vues comme peu adaptées à l'analyse de la complexité des actions de structures sociales, tous les éléments de l'écosystème n'étant pas nécessairement quantifiables.

Le Tableau 1 ci-dessous répertorie les méthodologies quantitatives utilisées par les structures de l'ESS en fonction de leur positionnement dans le *continuum* des pratiques.

Tableau 1 : Les méthodologies quantitatives mobilisées (Source : Agence Phare)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Conception d'indicateurs</b>	Indicateurs de mesure de l'activité économique	Indicateurs imposés par les financeurs Indicateurs de mesure de l'activité économique	Indicateurs imposés par les financeurs Indicateurs construits avec des évaluateurs	Indicateurs imposés par les financeurs Indicateurs construits avec des évaluateurs
<b>Méthodologies mobilisées</b>	Rapports d'activité	Suivi et analyse simple des indicateurs	Renseignement et analyse détaillée des indicateurs.	Evaluations randomisées, retour sur l'investissement social
<b>Outils de collecte de données</b>	Tableaux de bord	Tableaux de bord Questionnaires	Tableaux de bord Questionnaires	Tableaux de bord Questionnaires
<b>Forme des structures</b>	Associations Sociétés commerciales	Associations Sociétés commerciales	Associations	Associations

Pour mieux appréhender la complexité des actions de structures sociales, il est intéressant de rattacher aux méthodes quantitatives une approche qualitative qui permet de collecter des informations sur les effets non mesurables des actions engagées. Ces approches permettent d'identifier des impacts sociaux davantage centrés sur l'expérience individuelle et sur des impacts tels que la confiance en soi, l'émancipation ou le développement personnel. Il est ainsi possible d'emprunter aux sciences humaines et sociales la méthodologie des entretiens semi-directifs effectués auprès des parties prenantes bénéficiaires et des parties prenantes contributrices. Néanmoins, l'étude menée par l'Agence Phare révèle que dans la pratique, le recours aux méthodes qualitatives reste rare. Et quand elles sont utilisées, les observations sont non formalisées et les entretiens ne répondent pas aux critères de mise en œuvre d'entretiens sociologiques permettant d'accéder à des données fiables et analysables. (Labo de l'ESS, AVISE, Fonda, 2019) (Agence Phare, 2017). Un travail d'acculturation et de sensibilisation est donc nécessaire pour permettre la montée en compétence des structures de l'ESS sur cette thématique.

### 3.4.2..4. Le choix de la question évaluative définit le choix de la méthode

Comme décrit paragraphe 3.1.2, l'évaluation d'impact social doit répondre à une question que la structure se pose. Il faut donc choisir ce qui est à prouver - pertinence, efficacité, efficience, impact – ce qui conditionnera le choix de la méthode : on parle alors du choix de la question évaluative (CSESS, 2011).

Le Tableau 2 ci-dessous classe les méthodes d'évaluation *ex post* en fonction des différents enjeux (Stievenart & Pache, 2014) (Agence Phare, 2017).

Tableau 2 : Enjeux, objectifs et méthodes d'évaluation (Source : Stievenart & Pache, Agence Phare)

Enjeu de l'évaluation	Objectifs principaux	Méthodes pertinentes	Caractéristiques principales
Evaluer la <b>pertinence</b> de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre les effets de mon activité sur les bénéficiaires</li> <li>Faire évoluer l'activité</li> <li>Clarifier l'action (pour la structure et pour les autres)</li> </ul>	<b>Qualitatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens, groupes de discussion</li> <li>Cartographie d'impact / Théorie du changement</li> <li>Etudes sciences humaines</li> </ul>	Démarche compréhensive pour appréhender les représentations des acteurs et leurs perceptions des effets des actions.
Evaluer l' <b>efficacité</b> de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifier l'atteinte d'objectifs fixés par un financeur</li> <li>Comparer l'activité à un secteur, un collectif</li> <li>Piloter l'activité en interne</li> </ul>	<b>Quantitatives (indicateurs)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs standardisés</li> <li>Indicateurs sectoriels</li> <li>Indicateurs « maison »</li> </ul>	Analyse des effets à partir d'indicateurs formalisés par des administrations ou développés en internes. La définition d'indicateurs s'accompagne souvent de la passation de questionnaires.
Evaluer l' <b>efficience</b> de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparer les ressources investies dans l'action et le résultat</li> <li>Chiffrer les retombées de l'activité pour la société</li> </ul>	<b>Quantitatives (monétarisation)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retour sur l'investissement social</li> <li>Coûts évités</li> <li>Evaluations contingentes</li> </ul>	Analyse de la chaîne d'impacts auprès des parties prenantes puis tentatives de monétisation des changements observés.  Calcul de la différence entre de l'argent investi et les coûts évités pour les financeurs (en général publics).
Evaluer l' <b>impact</b> de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démontrer les changements sociaux rendus possibles par le projet</li> <li>Pérenniser l'activité dans le cadre d'un changement d'échelle</li> </ul>	<b>Quantitatives (impact)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etudes « randomisées »</li> <li>Analyse avant – après</li> <li>Questionnement des parties prenantes</li> </ul>	Analyse statistique des effets à partir d'une comparaison entre un groupe témoin, non-touché par un dispositif et un échantillon test touché par le dispositif, afin d'isoler les effets imputables au projet.

### 3.4.2..5. Les principales méthodes d'évaluation ex post

- Les entretiens (Claude, 2019) (Agence Phare, 2017)

Il existe différents types d'entretiens utilisés en sciences sociales. Les méthodes vont de l'entretien le plus libre au plus encadré.

**L'entretien libre** : entretien pendant lequel la parole est donnée à la personne interrogée. L'individu est libre de répondre ce qu'il souhaite et peut emmener l'entretien là où il veut. Ce type d'entretien fait appel à des questions complexes, ouvertes.

**L'entretien semi-directif à réponse libre** : il s'agit d'une série d'interrogations ouvertes, préparées à l'avance. La discussion porte sur un aspect général du sujet étudié.

**L'entretien semi-directif centré** : il s'agit d'une série d'interrogations ouvertes sur une situation ou un événement en particulier. L'entretien semi-directif se focalise sur la compréhension d'un phénomène précis.

Dans le cas de l'entretien semi-directif, qu'il soit à réponse libre ou centré, il y a une forte interactivité possible entre l'interlocuteur et l'enquêteur. Aussi, il est difficile de réaliser une étude statistique entre plusieurs entretiens semi-directifs.

**L'entretien directif** : il s'agit d'un questionnaire plus qu'une interview. Les questions appellent des réponses courtes ou fermées. Ce type d'entretien permet de quantifier certains aspects d'un phénomène, la personne interrogée ne peut pas clairement exprimer son opinion.

**L'entretien collectif (focus groupe)** : l'entretien consiste à rassembler une demi-douzaine de bénéficiaires pour comprendre en profondeur leurs attitudes ou comportements à l'égard du projet.

L'ensemble de ces types d'entretiens peuvent être utilisés pour évaluer la pertinence d'une action. Néanmoins, utilisés seuls et non associés à une méthode quantitative, les entretiens sont souvent réduits à des *verbatim*, ce qui ne représente pas une analyse aboutie.

- La théorie du changement (Stievenart & Pache, 2014)

La théorie du changement peut être utilisée *ex ante* comme nous l'avons vu précédemment, mais également *ex post*. Cette approche se prête tout particulièrement à une évaluation de la pertinence de l'action, dans la mesure où elle permet de porter un jugement sur la capacité à répondre de manière adaptée à un besoin social et à générer des impacts positifs.

- Les indicateurs (Stievenart & Pache, 2014)

L'usage d'indicateurs permet une série de comparaisons entre les objectifs fixés et les résultats atteints, entre les résultats obtenus sur plusieurs années, entre ceux atteints par différents projets ou encore entre ceux obtenus par divers groupes de bénéficiaires. Les indicateurs peuvent être de différentes natures : indicateurs de réalisations ou de résultats, simples ou agrégés, objectifs ou subjectifs.

Ils doivent être associés à des outils et à un processus de collecte permettant de les mesurer.

Ils peuvent être imposés aux entreprises sociales ou sélectionnés au sein d'une base d'indicateurs, comme celle d'IRIS (Impact Reporting and Investments Standards). Ils peuvent, enfin, être construits par les acteurs eux-mêmes.

Le recours à des indicateurs est relativement spontané, voire indispensable, lorsque l'on s'intéresse à l'efficacité d'une action. L'analyse d'indicateurs est également un préalable nécessaire mais non suffisant à une étude de l'efficacité, afin de lier les résultats avec les ressources mobilisées, ainsi qu'à une étude de l'impact net, qui déduira du chiffrage des indicateurs ce qui aurait eu lieu sans l'intervention.

- Les méthodes de monétarisation (Stievenart & Pache, 2014)

Les méthodes de monétarisation s'intéressent à la valeur économique créée par un projet social. Dans ce cas, la monnaie est utilisée comme unité de mesure commune pour comparer et agréger des éléments de nature différente. Les méthodes utilisées sont les **analyses coûts – bénéfiques**, le **retour social sur investissement (SROI)** ou encore le **calcul des coûts évités**. Ces méthodes sont propices à l'analyse de l'efficacité et de la rentabilité, économique et sociale, d'un projet dans l'ESS. Les techniques à mettre en œuvre peuvent néanmoins se révéler peu accessibles au plus grand nombre. L'attrait du chiffre obtenu peut également occulter les hypothèses, plus ou moins solides, qui ont permis de l'estimer et faire oublier qu'il s'agit d'ordres de grandeur à manier avec précaution.

- L'étude randomisée (Stievenart & Pache, 2014) (AVISE, 2019)

L'étude randomisée a pour objectif de déterminer l'effet direct d'un projet donné, indépendamment de ce qui se serait passé de toute façon en l'absence de ce projet. Cette méthode s'appuie sur la comparaison d'un groupe ayant bénéficié du projet en question (groupe « traité ») avec un groupe « témoin ». Cela permet de déterminer si les changements observés dans le groupe « traité » s'expliquent bien par le projet, et non par d'autres facteurs. Il est à noter que cette méthode est extrêmement coûteuse et ainsi rarement adaptée aux besoins des entrepreneurs sociaux de taille modeste.

### 3.5. Définir un territoire d'étude

Une des composantes majeures de l'évaluation d'impact social est le territoire d'étude. Celui-ci, étant donné son histoire, sa culture, sa complexité ou encore ses acteurs, influence nécessairement les projets déployés en son sein et donc les impacts imaginés et constatés.

Le Larousse définit le territoire comme « une portion de l'espace terrestre dépendant d'un État, d'une ville, d'une juridiction ; espace considéré comme un ensemble formant une unité cohérente, physique, administrative et humaine » (Paquot, 2011).

Auparavant, un territoire était donc bien rattaché à la notion de frontières et organisé par un pouvoir. Depuis quelques années, la notion de territoire évolue. Le territoire n'est plus clos, mais devient un espace de projets au périmètre fluctuant. Ce n'est qu'à la fin des années 1990, avec la mise en place de la Loi d'orientation, d'aménagement et de développement durable du territoire<sup>4</sup>, que le territoire est reconnu à travers sa fonction fédératrice des acteurs locaux et des institutions. La loi prévoit que ces territoires de projet pourront s'interpénétrer, qu'ils pourront dépasser les limites des collectivités territoriales qui les contraignaient (Moine, 2006). C'est ainsi un espace d'interactions pertinent pour agir ensemble, plus qu'un lieu imposé. Ainsi, on observe que le territoire géographique s'efface au profit d'un territoire davantage collaboratif, participatif ou coopératif et davantage basé sur la société civile, la gouvernance et le projet (Giraut, 2008) (OREE, 2017).

Il apparaît que le territoire ne peut se résumer à un quartier, une ville ou une métropole. Il semble plus pertinent d'envisager la notion de territoire comme le périmètre d'influence du tiers-lieu. Ce périmètre peut varier en fonction des structures, de l'évolution de celles-ci dans le temps, ou encore en fonction des partenariats créés.

---

<sup>4</sup> Loi n° 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire

## 4. Méthodologie

### 4.1. Introduction à la méthode

La méthode employée pour réaliser l'évaluation préalable des impacts de La Boucle est celle développée par le Cirad (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement) : **ImpresS ex ante. Une proposition de démarche pour construire ex ante les chemins de l'impact** (Blundo Canto, et al., 2018).

Une évaluation *ex ante* se situe dans le domaine des hypothèses, avant la mise en œuvre de l'intervention. Ce type de méthode est destiné à évaluer la capacité effective de l'intervention proposée à générer les impacts souhaités. L'argumentaire sera nourri par un travail sur les aspects suivants : définition du périmètre d'action, identification des hypothèses des impacts, des acteurs et des interactions qui favorisent la réussite de l'intervention, construction des chemins de l'impact et enfin réflexion sur les scénarios alternatifs.

Comme expliqué, l'objectif de la méthode ImpresS *ex ante* est de pouvoir anticiper et dessiner, à l'issue d'une succession d'étapes, le chemin de l'impact d'une intervention. Construire le chemin de l'impact permet de bien identifier :

- Les ressources de l'intervention, on parle d'**inputs** ;
- Les produits de l'intervention, on parle d'**outputs** ;
- Les résultats, qui sont les changements de pratique, on parle d'**outcomes** ;
- Les **impacts**, qui sont les effets, positifs et négatifs, de l'appropriation des produits par les populations.

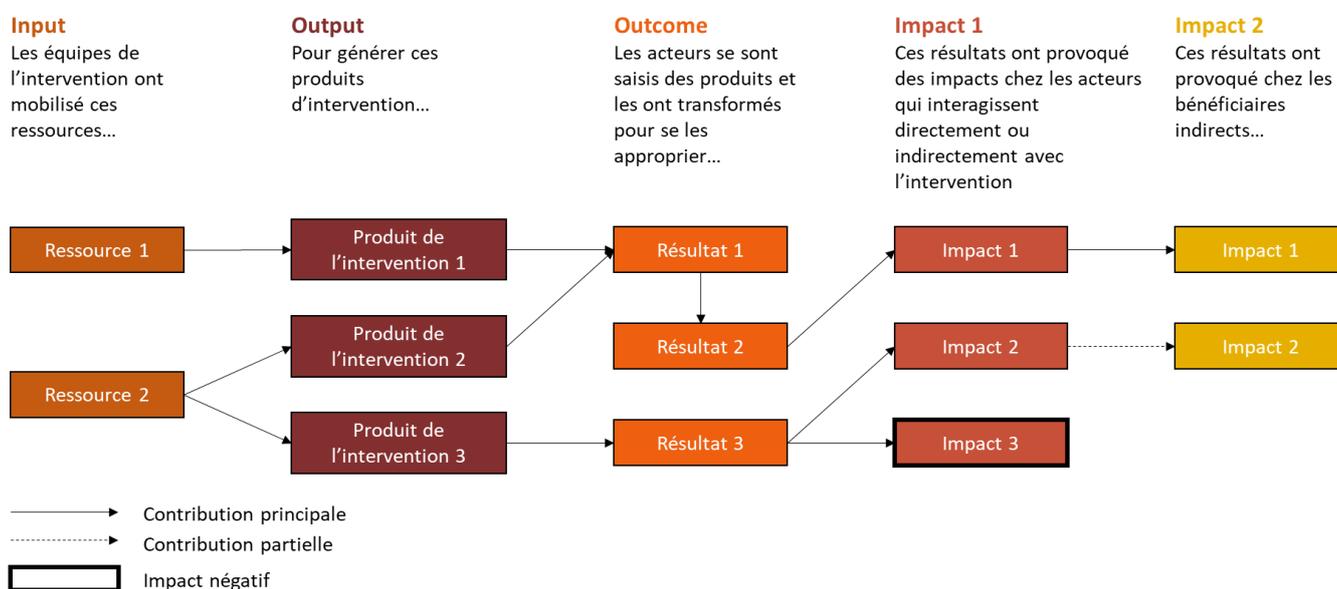


Figure 10 : Description générique d'un chemin de l'impact (Source : ImpresS ex ante)

Initialement rédigée pour prévoir les impacts de programmes de recherche sur l'agriculture dans les pays du Sud, cette méthode est parfaitement adaptable aux besoins d'évaluation du projet La Boucle. Aussi, chaque fois qu'il sera nécessaire, l'adaptation réalisée entre la méthode initiale et celle utilisée sera précisée.

### Adaptation n°1 :

Dans le cadre du projet La Boucle, les inputs sont les ressources humaines (salariés, bénévoles, adhérents...), financières (subventions, mécénat, prêt...) et matérielles (local, outillage...) au service du projet. Quant à eux, les outputs sont les briques du projet, à savoir la recyclerie, l'espace réparation, le café et l'espace professionnel, et les activités proposées par le lieu (ateliers de sensibilisation, débats, conférences...).

### Adaptation n°2 :

La méthode étant initialement utilisée dans le cadre de la recherche, elle décrit des « acteurs » permettant de réaliser une « intervention ». Dans le cadre de La Boucle, on parlera de « parties prenantes » gravitant autour d'un « projet ».

La démarche est participative et adaptative, c'est-à-dire que, dans la mesure du possible, elle doit être menée en collaboration avec les représentants des différentes parties prenantes du projet. La méthode est menée selon un processus itératif en six étapes :

- **Etape 1 : construire un premier récit hypothétique de l'impact.** Cette étape a pour objectif de détailler la problématique rencontrée, les opportunités de projet, les impacts probables de ce projet, tout en ancrant le discours dans le contexte juridique, réglementaire, politique et identifiant les parties prenantes impactées ;
- **Etape 2 : cartographier les résultats désirés.** Cette étape a pour objectif d'identifier les résultats attendus du projet, le rôle des parties prenantes dans la production de changement, quels sont les obstacles à ce changement et comment les surmonter ;
- **Etape 3 : prendre en compte les politiques publiques.** Cette étape met en évidence le besoin de créer des liens étroits avec les acteurs publics afin de mener à bien un projet. ;
- **Etape 4 : renforcer les capacités.** Cette étape permet d'identifier les processus d'acquisition et d'accumulation de connaissances et de savoir-faire par les parties prenantes amenant aux changements souhaités par le projet ;
- **Etape 5 : finaliser le récit du chemin de l'impact et imaginer des chemins alternatifs.** Cette étape permet de dessiner le chemin d'impact principal et d'explicitier les liens de causalité ;
- **Etape 6 : définir un système de suivi-évaluation participatif et d'apprentissage.** Cette étape insiste sur l'importance de mettre en place des indicateurs pour évaluer les changements produits par le projet dans les faits.

La Figure 11 ci-dessous représente la succession des étapes ainsi que les boucles itératives à réaliser afin d'obtenir le chemin de l'impact.

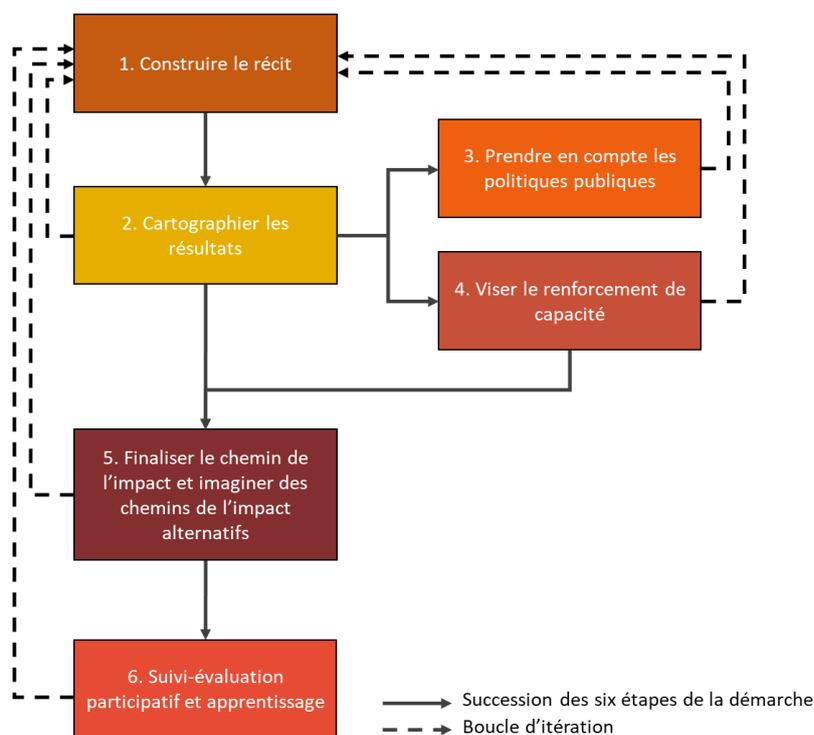


Figure 11 : La démarche ImpresS ex ante, un processus itératif en six étapes (adaptation de ImpresS ex ante.)

Les étapes 3 et 4 doivent nécessairement faire partie de la réflexion pour cartographier les résultats. Aussi, il ne s'agit pas d'étapes distinctes en tant que telles, mais plutôt de pense-bêtes. Afin de simplifier la description de la méthode, les étapes 3 et 4 seront donc intégrées dans l'étape 2.

Pour le Cirad, cette méthode a plusieurs avantages. Dans un premier temps elle permet de définir plus précisément les projets de recherche afin que ceux-ci correspondent au mieux aux besoins environnementaux et sociétaux. Dans un deuxième temps, cette méthode encourage le travail avec les différentes parties prenantes d'un projet, permettant ainsi une meilleure acceptation de l'intervention. Et enfin, dans un dernier temps, la démarche formalisant les impacts, cela permet de communiquer sur des éléments plus tangibles auprès des différentes parties prenantes.

L'Annexe 5 présente une approche chiffrée de la méthode.

## 4.2. Construction du récit

La première étape de la démarche est de construire le récit dans lequel s'inscrit le projet.

Il faut tout d'abord rédiger le diagnostic de la situation. Celui-ci permet d'identifier quel est le contexte du projet, quels sont les enjeux (sociaux, politiques, environnementaux, économiques), qui sont les parties prenantes, quelles sont les opportunités de financement, et quels sont les projets passés, présents ou futurs intervenant sur la même thématique.

A l'issue de ce diagnostic, il est possible de faire une première hypothèse initiale des impacts, encore appelée la vision du futur. Il s'agit de l'objectif ultime vers lequel veut tendre le projet.

Afin de passer du constat initial à la vision du futur, il faut maintenant identifier clairement la problématique à résoudre, définir le périmètre d'action et commencer à imaginer les solutions à apporter. Une boucle itérative

vers le diagnostic initial permet de s'assurer que tous les enjeux, parties prenantes ou encore projets similaires ont bien été listés.

Les outils mis en œuvre au cours de cette étape sont : la liste et la hiérarchisation des parties prenantes, et un arbre causes-solutions.

### 4.3. Cartographie des résultats

Le projet doit viser des changements plausibles et réalisables qui peuvent être atteints en tenant compte des capacités et des ressources mobilisables. Les changements nécessaires, mais hors de portée du projet, nécessiteront soit d'identifier des stratégies alternatives pour les atteindre (par exemple via une collaboration avec d'autres projets), soit de les laisser de côté. A la fin de cette deuxième étape, les contours et les limites du projet pourront être mieux définis, ce qui constitue une boucle vers l'étape 1.

Afin de cartographier les résultats, les parties prenantes doivent se questionner sur plusieurs aspects du changement. Il s'agit d'imaginer quels sont les résultats finaux souhaités, en précisant quelles parties prenantes auront évolué dans leurs pratiques. Comme le changement n'intervient jamais sans heurts, il est important d'identifier, au cours de cette étape, quels pourraient être les obstacles au changement et comment les dépasser. L'influence des parties prenantes sur la production de ces changements sera également évaluée au cours de la réflexion.

Comme précisé dans le paragraphe 4.1, les politiques publiques et le renforcement de capacité doivent être intégrés dans la réflexion. En effet, les politiques publiques sont déterminantes pour permettre à un projet de contribuer à des impacts sociétaux. L'émergence de certaines priorités dans les agendas politiques peuvent profondément affecter le déroulement d'un projet, en bien ou en mal. De son côté, le renforcement de capacité a pour but d'identifier les points sur lesquels les parties prenantes doivent monter en compétence pour pouvoir bénéficier du projet. Le renforcement des capacités recouvre le renforcement du capital humain (individus) et du capital social (organisations, relations entre individus ou organisations à travers des réseaux formels ou informels). Les capacités à renforcer sont très diverses – techniques, managériales, capacités à expérimenter, à apprendre, à interagir avec les autres. Elles sont décrites dans le Tableau 3.

#### Adaptation n°3 :

La méthode ImpresS *ex ante* étant initialement faite pour des projets d'agriculture dans les pays du Sud, certaines capacités ne sont pas adaptées au contexte du projet La Boucle, comme par exemple « Savoir gérer son exploitation ». Il est néanmoins tout à fait possible de s'appuyer sur cette liste pour identifier là où le renforcement de capacité est nécessaire.

Tableau 3 : Types de capacités (Source : ImpresS ex ante)

Capacités techniques	Capacités de gestion	Capacités à expérimenter et à apprendre	Capacités à interagir avec les autres	Capacités dont le renforcement conforte le pouvoir d'agir
Maîtriser une nouvelle technologie	Savoir analyser sa situation et son environnement	Savoir expérimenter, adapter	Savoir travailler ensemble pour concevoir et mettre en œuvre une innovation	Prendre confiance en soi
Maîtriser de nouveaux procédés	Savoir programmer ses activités	Savoir formaliser des connaissances pour résoudre d'autres problèmes	Savoir agir collectivement pour concevoir et mettre en œuvre une organisation et s'engager dans un processus politique	Modifier sa perception d'un problème et des solutions
	Savoir suivre et évaluer ses activités et résultats	Savoir partager les connaissances et compétences avec ses pairs et autres acteurs	Savoir interagir avec les autres acteurs du système d'innovation (État, entreprises, marchés, etc.)	Devenir pro-actif
	Savoir mobiliser des ressources (financières et autres)			Augmenter le pouvoir de décision et la participation des femmes ou des groupes marginalisés dans les systèmes d'innovation
	Savoir gérer son exploitation et évaluer la performance des innovations au regard de leurs critères (diagnostic)			

Les résultats souhaités étant désormais définis, la fin de l'étape consiste à réfléchir aux activités et donc aux produits (outputs) à mettre en œuvre par le projet pour atteindre les dits résultats.

#### Adaptation n°4 :

Selon la méthode du Cirad, la cartographie des résultats doit être réalisée en collaboration avec les différentes parties prenantes au cours de réunions de travail. Dans le cas de La Boucle, la réflexion sur les résultats produits par l'implantation d'un tiers-lieu dédié à la réparation et au réemploi a été menée via des questionnaires semi-directifs centrés. Ceux-ci permettent de poser une série d'interrogations ouvertes sur une situation en particulier et sont ainsi les plus adaptés à la démarche. Néanmoins, étant donné la forte interactivité que l'entretien semi-directif génère entre l'interlocuteur et l'enquêteur, il est difficile de réaliser une étude statistique. Aussi, les entretiens seront utilisés davantage sous forme de *verbatim* qu'analysés statistiquement.

La cartographie des résultats demande un certain recul sur la thématique des tiers-lieux. Aussi, il a été décidé d'interroger des personnes d'ores et déjà familières avec le concept de tiers-lieux et ayant un retour d'expérience sur le sujet (incubateur, institutionnels, groupement de tiers-lieux, responsables de tiers-lieux...). Les questions ont été posées lors d'entretiens qualitatifs d'une heure avec différentes parties prenantes du projet, listées en Annexe 1. Le questionnaire est en Annexe 2. Tous les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord des interviewés.

#### 4.4. Chemin de l'impact et chemins alternatifs

A cette étape, tous les éléments pour proposer le chemin de l'impact argumenté du projet sont disponibles : les impacts, les outcomes, les outputs, et les inputs. Il faut reprendre les étapes précédentes, construction du récit, cartographie des résultats et les stratégies mises en place pour y parvenir, pour relier les cases du chemin de l'impact. Ces liens représentent les relations de causalité entre produits, résultats et impacts.

Il est également possible d'imaginer des chemins de l'impact alternatifs. En effet, des facteurs de contexte (politique, local, économique, environnemental) peuvent être pondérés différemment et donner lieu à des chemins différents.

#### 4.5. Finalisation du récit

A ce stade, il est possible de faire une boucle itérative au niveau de la construction du récit pour s'assurer que celui-ci reflète bien l'histoire que le chemin de l'impact permet de visualiser.

Une fois cette étape réalisée, le récit est alors finalisé.

#### 4.6. Suivi-évaluation

Emettre des hypothèses sur les impacts qu'aura un tiers-lieu est une chose, mais il est tout aussi important d'en vérifier la pertinence. Il est ainsi indispensable de mettre en place des indicateurs pour suivre les changements lors de la réalisation du projet.

Un jeu d'indicateurs se doit de répondre aux enjeux de pertinence, d'exhaustivité et de réalisme. L'indicateur synthétique et unique n'existe pas. Il faut donc développer une approche multicritère qui apportera exhaustivité et précision. On distingue plusieurs types d'indicateurs : ceux de caractérisation (âge, sexe, profession...), ceux de performance (nombre de personnes touchées, nombre de produits vendus, niveau de satisfaction...) et des indicateurs d'impact, lesquels peuvent être de différente nature (quantitatif / qualitatif, direct / indirect).

Les indicateurs devront être précis, et il sera important de détailler comment et par qui ils sont mesurés.

## 5. Résultats

---

### 5.1. Construction du récit

#### 5.1.1. Diagnostic initial

La problématique initiale à laquelle s'attache le projet La Boucle est que la surconsommation entraîne l'épuisement des ressources et la production de déchets. Le projet s'inscrit donc dans le cadre de la consommation durable, en axant ses activités principalement sur le réemploi et la réparation.

Le contexte social, politique et juridique autour du projet, ainsi que les acteurs locaux ont d'ores et déjà été détaillé dans le chapitre 2. Les points clés sont résumés ci-dessous :

- Les citoyens se tournent **de plus en plus vers une consommation durable**, mais des **freins importants** liés au prix, à la proximité et à la praticité **subsistent** ;
- Le **contexte** juridique ainsi que le contexte politique national et local est **favorable** au déploiement de projets liés au réemploi et à la réparation ;
- Des **subventions**, à la fois publiques et privées, **existent** pour financer les projets à vocation sociale et environnementale ;
- Les **tiers-lieux se multiplient** sur les territoires et deviennent de nouveaux espaces de rencontres et d'échanges entre les citoyens, les entreprises et les pouvoirs publics ;
- La métropole bordelaise est un **vrai vivier d'initiatives** dans le champ de l'ESS. La présence nombreuse d'autres acteurs locaux permet d'imaginer des **synergies** fortes pour mailler le territoire.

Ce type de structure a un rayonnement de proximité très fort. L'objectif est de viser tous types de personnes dans un rayon de 3 km. Le territoire d'étude regroupe donc les villes de Bègles, Bordeaux, Villenave d'Ornon et Talence. Le projet a plusieurs cibles, à la fois du point de vue des bénéficiaires que des partenaires de La Boucle. Du côté des bénéficiaires, le projet vise les personnes ayant de faibles revenus, les personnes ayant déjà commencé leur transition écologique ainsi que les familles. Du côté des partenaires, La Boucle travaillera avec des associations afin qu'elles animent des ateliers de sensibilisation et à terme l'objectif est de pouvoir travailler avec les entreprises pour les accompagner dans une consommation plus durable.

#### 5.1.2. Vision du futur

La Boucle veut faciliter la transition des citoyens vers une consommation d'objets plus durable en mutualisant dans un seul lieu les initiatives touchant au réemploi et à la réparation et en s'appuyant par « le faire », « le faire ensemble », pour faire changer les comportements.

Nous voulons faire de La Boucle un lieu catalyseur de lien social, ancré dans son territoire, dédié aux échanges et à l'apprentissage de pratiques clé concernant la durabilité, la réparation et le réemploi.

Nous voulons participer à la définition d'un futur où les citoyens et les entreprises sont sensibilisés à des modes de consommation plus durables et savent les mettre en pratique dans leur quotidien.

Nous souhaitons faire partie du maillage territorial des structures de réemploi et de réparation pour que les démarches des consommateurs soient réellement simplifiées.

Nous souhaitons qu'à l'avenir, sous la pression des évolutions de comportement des consommateurs, les fabricants soient contraints de faire évoluer leurs pratiques. Ils concevront désormais des produits durables,

pouvant être facilement entretenus et réparables. D'autres part, les pièces détachées seront accessibles, tant en termes de disponibilité que de coût.

### 5.1.3. Problématique centrale

Le contexte autour de la problématique centrale permet de mettre en évidence une réelle opportunité de développement d'un projet encourageant et facilitant la consommation durable. Afin de mieux déterminer les solutions à mettre en place pour résoudre cette problématique, il est important d'identifier les causes du problème. Ce travail permettra de valider si le projet La Boucle, tel que pensé initialement, permet de répondre aux problèmes soulevés.

Pour réaliser ce travail, la méthode ImpresS *ex ante* recommande de s'appuyer sur un arbre causes – solutions. L'arbre causes – solutions complet est en Annexe 3. La Figure 12 ci-après présente les principales raisons pour lesquelles nous nous trouvons actuellement dans une société où la surconsommation d'objets est de mise. La Figure 13 expose les différentes solutions à apporter à ces causes. Les différentes causes et solutions ont été identifiées grâce à des échanges réguliers avec des acteurs publics, des citoyens, des associations et des structures évoluant dans le champ de l'ESS et de l'innovation sociale tout au long du montage du projet. La liste des acteurs rencontrés dans ce cadre est en Annexe 4.

On remarque sur le schéma complet (Annexe 3) que certaines causes sont d'ordre très macro (réglementation, fonctionnement intrinsèque des entreprises, aspects davantage sociologiques...), et ne peuvent pas être résolues par un projet comme La Boucle. Il s'agit des cases grisées sur la figure. Il est en effet important de rester réaliste quant aux solutions que La Boucle peut apporter, au regard à la fois des ressources humaines, matérielles et financières disponibles.

On note sur l'arbre à solutions que certaines solutions permettent de résoudre plusieurs causes. Il se dessine alors des thématiques de solutions à apporter à la problématique centrale :

- **Mieux communiquer** sur les lieux facilitant la consommation durable, que ce soit via les canaux de communication classiques, via des actions de sensibilisation ou en s'associant avec des prescripteurs ;
- **Faciliter le passage à une consommation durable** consommateurs vis-à-vis du réemploi et de la réparation en implantant des structures mutualisant ces démarches proches des villes ;
- **S'appuyer sur le « faire », le « faire ensemble »** pour convaincre.

Comme expliqué au paragraphe 2.2, La Boucle a comme objectif de faciliter les démarches des citoyens. Le projet a donc été bâti en ce sens et on voit que ce point fait bien partie des solutions principales à apporter. La nécessité de mettre en place des actions concrètes avait été identifiée également et est intégrée au projet sous forme d'ateliers de sensibilisation. En revanche, autant l'importance de la communication via les canaux classiques avait été établie lors du montage du projet, autant l'importance des actions de sensibilisation et des prescripteurs avait été sous-estimée. La construction de l'arbre causes - solutions permet donc de mettre en avant cette notion.

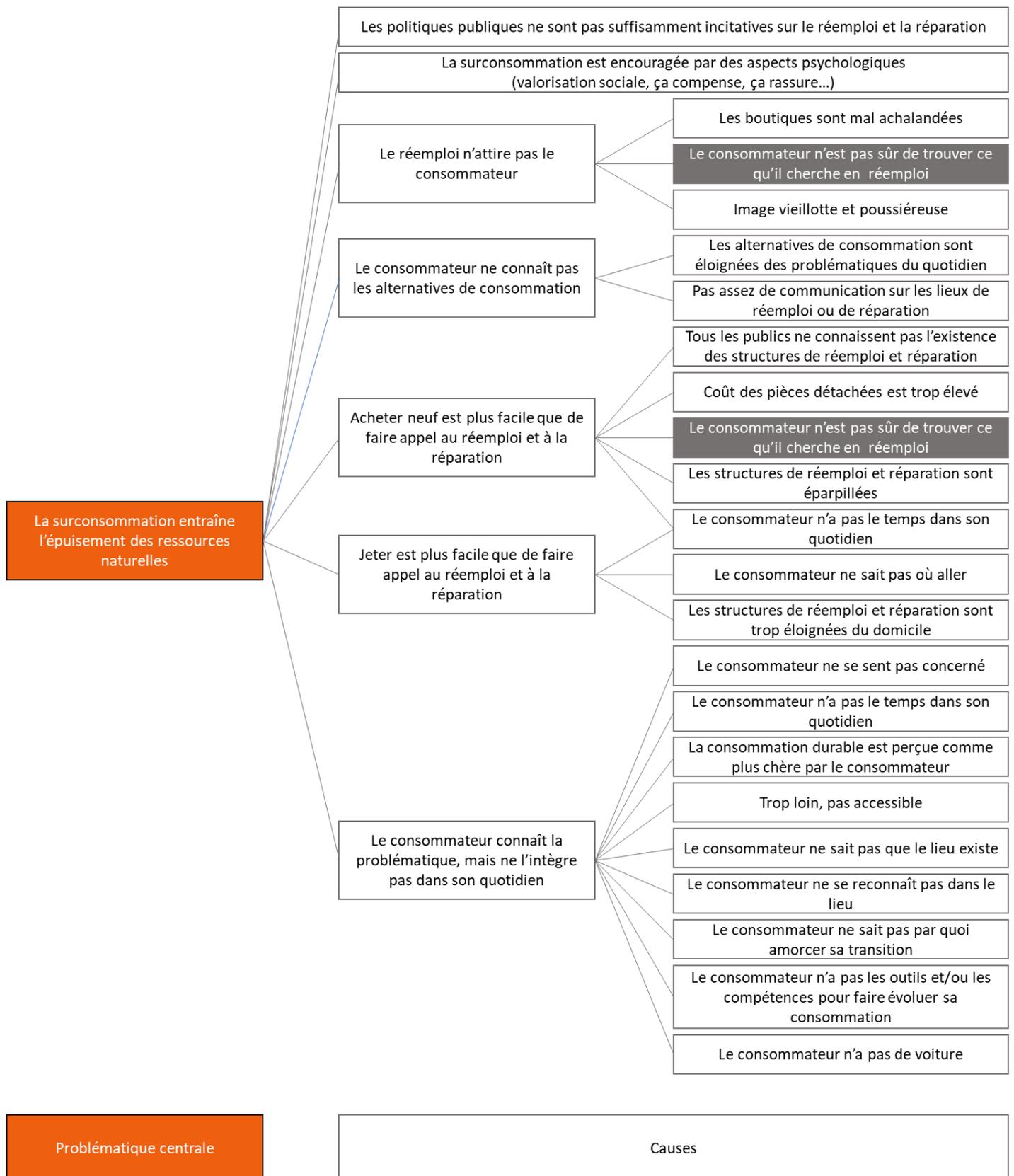


Figure 12 : Arbre problématique - causes (Source : autrice)

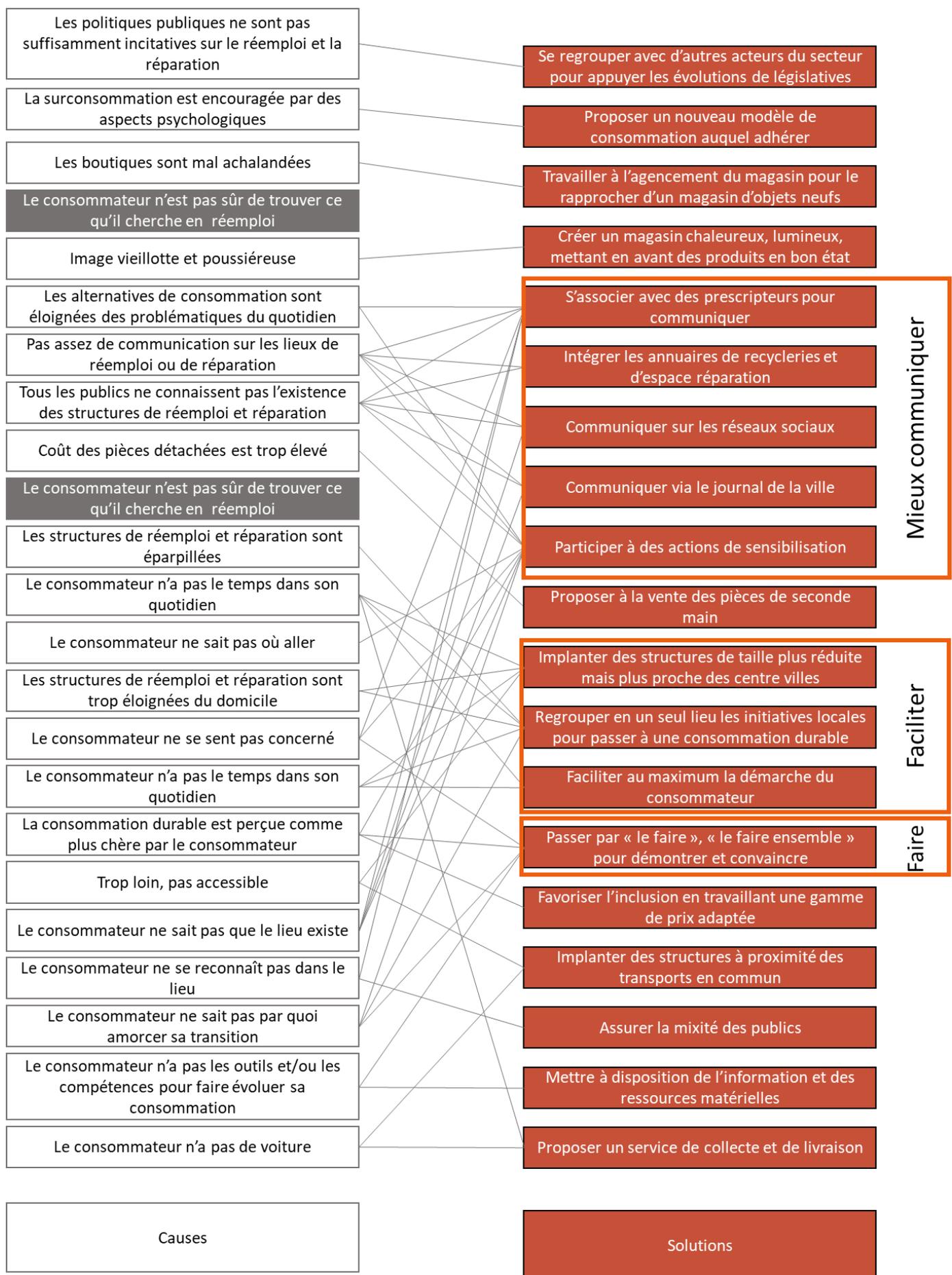


Figure 13 : Arbre causes – solutions (Source : autrice)

#### 5.1.4. Cartographie des parties prenantes

Il est ensuite nécessaire de mieux définir les acteurs impliqués dans le projet, ainsi que leur pouvoir. Le Tableau 4 et le Tableau 5 listent les parties prenantes à la fois internes et externes au projet. Puis celles-ci sont hiérarchisées afin d'identifier les parties prenantes prioritaires, éthiques et partenaires.

- Liste des parties prenantes internes et externes

Tableau 4 : Liste des parties prenantes internes (Source : autrice)

Parties prenantes internes
Salariés
Bénévoles
Adhérents
Conseil d'administration et bureau

Tableau 5 : Liste des parties prenantes externes (Source : autrice)

Parties prenantes externes	
Bénéficiaires	Recycleries du territoire
Mairie	Cafés associatifs du territoire
Centre Social	Repair cafés du territoire
Bordeaux Métropole	Tiers-lieux du territoire
Région Nouvelle-Aquitaine	Entreprises du territoire
Préfecture	Associations partenaires
ADEME	Banque
ATIS	Mécènes
Coopérative tiers-lieux	Riverains
Réseau des ressourceries	Fabricants d'objets de consommation
Associations d'insertion dans la collecte de déchets	Propriétaires fonciers

- Hiérarchisation des parties prenantes

La Figure 14 ci-dessous hiérarchise les parties prenantes (PP) en fonction d'une part de leur pouvoir sur le projet et d'autre part de l'impact du projet sur elles.

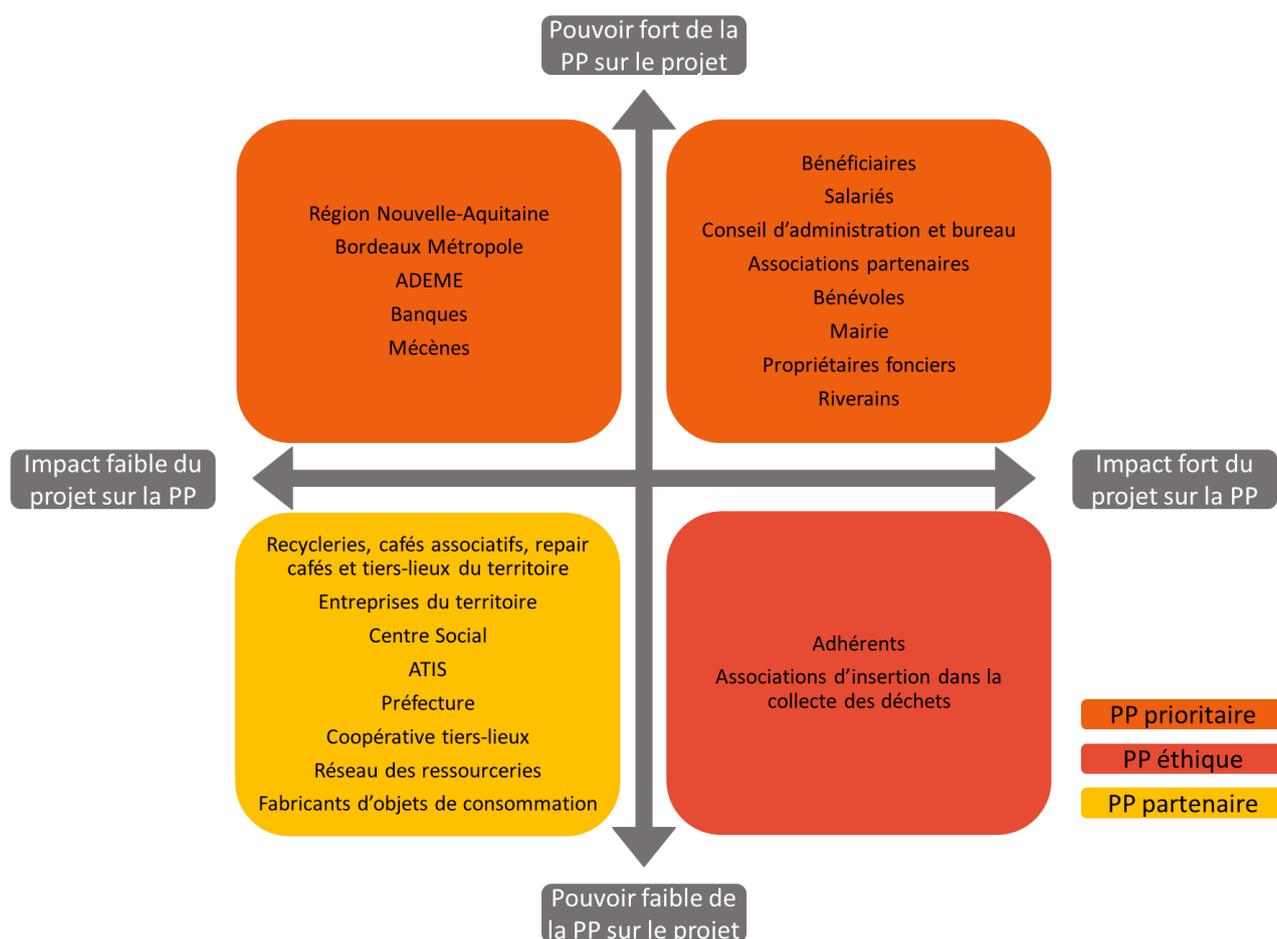


Figure 14 : Hiérarchisation des parties prenantes (Source : autrice)

On observe dans cette hiérarchisation des parties prenantes que les **parties prenantes prioritaires** sont de deux types. Il y a d'une part les partenaires financiers ayant un pouvoir fort sur le projet mais sur lesquels le projet a peu d'impact (ADEME, Région, métropole...). D'autre part, on retrouve l'ensemble des parties prenantes qui sont à la fois les plus directement touchées par le projet et qui ont le plus de pouvoir sur celui-ci (bénéficiaires, salariés, riverains...). Les **parties prenantes éthiques** correspondent aux personnes et structures dont il faut nécessairement rester proche tout au long du projet. Le reste des **parties prenantes** sont des **partenaires**.

## 5.2. Cartographie des résultats

L'étape de construction du récit a permis de préciser le contexte et les parties prenantes du projet, la problématique à laquelle s'attachait le projet, les solutions qui pouvaient être apportées face à cette problématique et enfin la vision du futur vers laquelle tendre en résolvant cette problématique. Désormais, il faut évaluer ce que le projet La Boucle, tel que décrit paragraphe 2.2, permet de générer comme changements chez les différentes parties prenantes. Différentes parties prenantes ont donc été interviewées pour donner leur opinion sur ce sujet. L'objectif final est de valider que les changements générés par le projet ainsi que les activités mises en place permettent réellement d'atteindre le but de La Boucle qui est de faciliter le passage à une consommation durable (voir paragraphes 2.2 et 5.1.2)

### 5.2.1. Rédaction du questionnaire semi-directif centré

Il a été choisi de rédiger un questionnaire semi-directif centré, puisque l'objectif était d'obtenir des éléments de réponse sur un point précis : les résultats. Ainsi, le questionnaire est une série d'interrogations ouvertes sur ce sujet. Les questions abordent tout d'abord le sujet des changements souhaités et inattendus ainsi que les impacts souhaitables. Ensuite les questions s'attachent à définir quels sont les changements qui doivent être opérés par les parties prenantes pour atteindre les objectifs du projet. Puis sont identifiés les obstacles à ce changement et enfin des solutions sont émises pour surmonter ces obstacles. Le questionnaire est en Annexe 2.

Les parties prenantes interrogées sont (voir Annexe 1 pour plus de détails) :

- **Basile Boubert**, chargé de mission au sein de l'incubateur ATIS (Bordeaux) ;
- **Fabrice Kaïd**, directeur de la recyclerie Atelier d'éco-solidaire (Bordeaux) ;
- **Alexia Pradet**, chargée de mission au Centre Social et Culturel (Bègles) ;
- **Fabienne Fédou**, 3ème Adjointe Déléguée à l'action économique, l'emploi, la formation, l'insertion professionnelle, à l'économie sociale et solidaire et aux usages numériques à la mairie de Bègles ;
- **Alexandra Minicki**, chargée de mission développement durable à la mairie de Bègles ;
- **Mélissa Gentilé**, assistante de projets à la Coopérative tiers-lieu (Floirac) ;
- **Jérémy Brémaud**, fondateur et directeur associé d'Ellyx (agence de recherche, de conseil et de formation spécialisée dans l'innovation sociale) (Cenon) ;
- **Ondine Lapoyade Deschamps**, chargée de projet Innovation Sociale à la Région Nouvelle-Aquitaine (Bordeaux) ;
- **Aurore Prévot**, chargée de mission Gironde à la direction de l'Economie Solidaire et Innovation Sociale à la Région Nouvelle-Aquitaine (Bordeaux) ;
- **Luc Paboef**, responsable opérationnel de Crisalidh (Centre de ressources pour l'innovation sociale par l'action locale et ses initiatives pour le développement humain) (Bordeaux).

Il est à noter qu'en fonction de leur champ d'expertise, les différentes personnes interrogées n'ont pas pu répondre à l'ensemble des questions. Néanmoins, la diversité des parties prenantes permet d'avoir au moins une réponse par question posée.

## 5.2.2. Détermination des outcomes (résultats)

### 5.2.2..1. Changements souhaités et inattendus

L'implantation d'un tiers-lieu dédié au réemploi et à la réparation a tout d'abord pour vocation de générer des changements sur ses bénéficiaires. Les interviewés ont notamment souligné la **prise de conscience et la « sensibilisation à la consommation durable »** et le **« développement du lien social »**. Grâce au travail de sensibilisation, Mélissa Gentilé (Coopérative tiers-lieu) s'attend à une **meilleure reconnaissance** de l'énergie humaine et des matières premières utilisées pour produire des objets. Basile Boubert (ATIS) précise qu'au-delà de la sensibilisation, la création de La Boucle devrait permettre aux citoyens de mieux **savoir comment passer à la pratique**. Jérémy Brémaud (Ellyx) renforce cette affirmation en disant qu'un lieu tel que La Boucle produira un **changement des habitudes d'achat**. Concernant le lien social, Mélissa Gentilé (Coopérative tiers-lieux) indique qu'en plus des interactions qui peuvent se créer au quotidien, la présence du café associatif peut permettre à des citoyens de s'emparer de la programmation culturelle. Dans ce cas, l'ancrage territorial fonctionne à double sens, dans une démarche gagnant-gagnant : les **citoyens se remobilisent** et investissent un nouveau lieu, tandis que leur implication et leurs propositions permettent au lieu de proposer des animations le plus en lien avec leurs préoccupations quotidiennes. Au-delà de la création de lien social, La Boucle a pour objectif de d'attirer et de capter des publics qui ne sentent pas forcément concernés par ce type de tiers-lieu. Un changement souhaité qui n'a donc pas été cité par les interviewés concerne la **prise de conscience par certains bénéficiaires, notamment précaires, que ce lieu leur est aussi dédié**. Jérémy Brémaud et Aurore Prévot (Région Nouvelle-Aquitaine) mettent également l'accent sur une **augmentation** du partage **des savoir-faire et des compétences**. Mélissa Gentilé (Coopérative tiers-lieux) explique que l'implantation du lieu permettra la création d'**emplois non-délocalisables** ainsi que des emplois indirects via les **synergies fortes** avec d'autres tiers-lieux alentours, ou encore **diminution du tonnage d'encombrants incinérés**.

D'un point de vue plus macroscopique, Mélissa Gentilé imagine des conséquences sur la **diminution des gaz à effets de serre** émis lors du transport des déchets en cargo vers d'autres pays, ainsi qu'une **préservation de la qualité de l'eau des océans**. Concernant ces trois derniers points (tonnage incinéré, gaz à effets de serre et qualité des océans), les propos de Mélissa Gentilé doivent être modérés. Selon le prévisionnel financier du projet La Boucle, 180 T de déchets seront collectées au cours de la troisième année d'existence du projet. Ce chiffre est à mettre au regard des 3015 T de déchets mobiliers, électriques, électroniques et divers collectés en 2017 au niveau de la métropole bordelaise (Bordeaux Métropole, 2017). Néanmoins, bien que le projet La Boucle ne puisse contribuer qu'à un faible niveau, il est intéressant de voir les répercussions que peut avoir un projet local à l'échelle internationale.

Concernant les changements inattendus, Fabrice Kaïd (Atelier d'éco-solidaire) rapporte qu'il a été très surpris par la quantité importante de personnes souhaitant faire du **bénévolat** au sein de sa recyclerie. Il met également l'accent sur la diversité des publics qui sont venus donner de leur temps, que ce soit en termes de parcours, d'âge ou encore de motivations. Il relate également une **abolition des peurs** entre citoyens, la recyclerie faisant effet de dénominateur commun, d'atome crochu. Alexandra Minicki (Mairie de Bègles) complète ce propos en rapportant que selon elle, l'impact des tiers-lieux est toujours minimisé. Forte de son expérience à la Mairie, elle explique que les initiatives citoyennes créent à chaque fois des **dynamiques importantes**, que ce soit à l'échelle d'un quartier ou du territoire. Jérémy Brémaud (Ellyx) imagine que La Boucle deviendra un nouveau **« terrain de jeu »** pour le Centre Social et Culturel, pour des visites et pour des partenariats. Sur ce dernier point il pense que des

**partenariats** qui n'étaient pas du tout imaginés lors du lancement de l'activité pourront se créer. D'un côté plus négatif, la création du tiers-lieu pourra générer une augmentation du trafic aux abords du lieu et donc une potentielle nuisance qui n'existait pas auparavant.

De son côté, Alexia Pradet a mis en place au sein du Centre social et Culturel de Bègles une zone de dons. Elle rapporte que la démarche fonctionne très bien, recevant beaucoup de dons divers. En revanche, elle ne s'attendait pas à ce qu'**aussi peu de personnes viennent prendre** ces objets et vêtements de deuxième main. Elle se retrouve alors à devoir abonder des associations, comme le Secours Populaire. Elle n'avait pas du tout anticipé cette activité.

Enfin, Mélissa Gentilé (Coopérative tiers-lieux) se projette à long terme dans un monde où les réserves de pétrole sont épuisées et imagine une redéfinition complète de la fonction du tiers-lieu, plus particulièrement de la recyclerie. Elle anticipe le fait que nous n'aurons pas su recréer les outils de production et que nous n'aurons plus les savoir-faire pour concevoir des objets. Dans ce cadre, la recyclerie devient alors un **pôle de compétences** pour fabriquer de nouveaux objets manufacturés en se basant sur les compétences acquises lors du travail de réemploi.

#### **5.2.2..2. Le changement et les parties prenantes**

Les interviewés sont très partagés vis-à-vis des parties prenantes ayant le plus d'influence sur la production de changement et sur les modifications de comportement majeures qui doivent être opérées.

Dans leurs réponses, on retrouve d'une part les **consommateurs eux-mêmes**. Dans ce mode de pensée, les individus s'approprient de nouvelles méthodes de consommation et les changements individuels obligeront les industriels et les institutionnels à changer. Selon Jérémy Brémaud (Ellyx), les changements de comportement des bénéficiaires seront générés, via un phénomène de mode, par les « *early adopters* » (primo adoptant, client précoce d'un service ou d'un produit). Il considère que les premiers clients ont plus de poids que les institutions. Luc Paboeuf (Crisalidh) complète ce propos en ajoutant d'autres prescripteurs : le tissu associatif, les personnes ayant du poids dans un quartier, les réseaux de citoyens. Concernant les modifications de comportement qui doivent être opérées, Luc Paboeuf affirme que le changement passe nécessairement par une « *dé-routinisation* ». Pour changer il est nécessaire que les bénéficiaires réorganisent leurs façons de faire, de penser.

De l'autre côté du spectre, certains interviewés pensent au contraire que les changements doivent provenir des **fabricants, de l'Etat ou encore des institutions** comme les écoles, l'ADEME ou même l'OMC. Sur ce point, Basile Boubert (ATIS) estime que leur rôle est de rendre les solutions de consommation durable les plus simples possible pour les consommateurs. Fabienne Fédou (Mairie de Bègles) précise que l'économie circulaire ne pourra fonctionner facilement que lorsqu'elle sera pensée systématiquement dès le début des projets. D'autre part, elle avance qu'il faudrait également une vraie acculturation de certains personnels politiques vis-à-vis de l'ESS pour que des changements puissent survenir. Alexandra Minicki (Mairie de Bègles) ajoute que cette meilleure connaissance permettrait aux collectivités de faire preuve d'exemplarité, ce qui faciliterait la production de changements. Enfin, Jérémy Brémaud pense qu'il est nécessaire d'accepter l'idée que les investissements de la collectivité ne soient pas restreints à un public précaire, mais bénéficient à l'ensemble de la population.

### 5.2.3. Obstacles au changement

Pour Mélissa Gentilé (Coopérative tiers-lieux) le constat est sans appel : « *On arrive encore à extraire de la matière première donc pourquoi se faire chier ? L'Homme n'est pas raisonnable. Le frein majeur au changement c'est qu'il y a encore de la marge de manœuvre : tant qu'on aura encore du pétrole ou du sable, on continuera comme ça* ». Elle poursuit en évoquant d'autres obstacles possibles au changement : le modèle capitaliste de manière générale ou encore l'**absence de ou la faible sanction financière** lorsqu'il y a une infraction à la loi. Les interviewés sont tous unanimes sur le fait que l'**industrie et la grande consommation** sont des acteurs ayant intérêts à rendre le changement difficile voire impossible. Fabrice Kaïd (Atelier d'éco-solaire) déplore également le **manque de soutien de la part des politiques nationales**. Il suggère par exemple une valorisation à la tonne d'objet réemployés, ou encore la mise en place d'une taxe sur les externalités négatives à reverser aux structures générant des externalités positives. Au-delà du soutien, une partie des interviewés pense que les obstacles résident également dans l'**environnement réglementaire**. Selon eux, il faudrait que les lois soient davantage incitatives et/ou contraignantes pour que des changements puissent réellement s'opérer, à la fois du point de vue des entreprises et des individus (pas d'incitation à donner ou réemployer, pas d'incitation à acheter réemploi plutôt que neuf, si ce n'est pour la satisfaction personnelle (Jérémy Brémaud)). Au niveau de l'**environnement économique**, Luc Paboeuf (Crisalidh) relève que « *les critères de la performance économique ne sont pas adaptés à la mesure du changement de comportement. Tout le monde sait par exemple que le PIB ça sert à tout mesurer sauf le progrès social. Il y a un déficit d'indicateurs, de critères, qui invitent à considérer autrement la « performance* ». *Il serait plus intéressant de parler de « pertinence économique et sociale* ».

Fabrice Kaïd poursuit en expliquant que les obstacles se situent aussi au niveau de l'implantation de structures encourageant une consommation plus durable, particulièrement au regard du **prix des loyers** : « *Tu payes soit le loyer, soit les salaires. Le prix des objets ne peut pas couvrir les charges du lieu* ». Selon lui, il serait donc important que la création de valeur environnementale par les tiers-lieux soit comptabilisée et devienne une aide au développement. On retrouve ici la notion de pertinence économique et sociale proposée par Luc Paboeuf. Jérémy Brémaud renchérit en affirmant que l'obstacle se situe aussi sur le **manque d'espace de stockage** des recycleries.

Tous les obstacles cités jusqu'à présent ne sont pas du ressort d'un projet tel que La Boucle. En revanche, celle-ci peut tenter d'apporter des solutions pour les obstacles concernant les **individus** cités ci-après par les interviewés :

- La difficulté de changer de routine, d'habitude (Alexia Pradet, Centre Social et Culturel de Bègles, Luc Paboeuf, Ondine Lapoyade Deschamps, Région Nouvelle-Aquitaine) ;
- La peur de passer la porte de tiers-lieux pour certains publics que ne se reconnaissent pas dans ce type d'endroits (Alexia Pradet) ;
- Le manque de sensibilisation (Alexia Pradet) ;
- La comparaison aux autres : tant qu'il ne s'agira pas d'un mouvement global et maximal, les individus auront toujours l'opportunité de ne pas se lancer parce que leur voisin ne s'est pas lancé non plus (Mélissa Gentilé, Coopérative tiers-lieux) ;
- La consommation de seconde main peut être stigmatisante pour certains publics pour lesquels l'achat neuf est un marqueur social important (Alexia Pradet, Mélissa Gentilé, Jérémy Brémaud).

Le reste des obstacles concerne le **la consommation alternative en elle-même** :

- Ça coûte moins cher d'acheter neuf que de réparer (Alexia Pradet, Jérémy Brémaud) ;
- Le réemploi et la réparation prennent plus de temps que d'acheter neuf (Alexia Pradet) ;
- Il est difficile de répondre à un besoin d'achat précis dans une recyclerie. « *Le comble c'est que dans la recyclerie on a plus d'achats coup de cœur que utiles* » (Jérémy Brémaud) ;

- L'inégalité des territoires vis-à-vis d'alternatives de consommation durable (Mélissa Gentilé).

Il est intéressant de comparer les causes générant une surconsommation d'objet (Figure 12) et les obstacles au changement identifiés lors des entretiens. Du point de vue des individus, on retrouve des thématiques similaires, les interviewés confirment donc bien les échanges eus lors du montage du projet. Les entretiens permettent néanmoins de mettre en avant la difficulté de changer de routine, la comparaison aux autres et le côté stigmatisant de la seconde main qui n'étaient pas identifiés comme causes. A l'échelle réglementaire et économique, les interviewés soutiennent que l'environnement n'est pas favorable au changement. Cette opinion va à l'encontre des conclusions, plutôt positives, tirées lors de l'étude du contexte (paragraphe 2.1.2). On peut donc se dire que malgré les démarches politiques entamées, celles-ci ne sont pas suffisantes pour amener une réelle évolution de la situation.

#### 5.2.4. Stratégies pour surmonter les obstacles

Une fois les obstacles identifiés, il est important de réfléchir aux stratégies à mettre en place pour les surmonter. Les solutions proposées alternent entre **sanction** et **pédagogie**.

Basile Boubert (ATIS) imagine une taxe pour les particuliers qui produisent trop de déchets. Mélissa Gentilé (Coopérative Tiers-lieu) et Jérémie Brémaud (Ellyx) souhaitent eux voir une loi plus forte, qui ne sanctionne pas financièrement les consommateurs, mais plutôt les entreprises. Ce dernier affirme : « *Mon sentiment c'est qu'on fait peser énormément sur la consommation individuelle, mais qui relève énormément de choix d'acteurs politiques et économiques structurels. Et du coup le choix de modes [...] de consommation différents [ne] relève pas uniquement de mon champ individuel mais aussi d'un modèle de société, qui n'évolue pas au même rythme que ce qu'on demande aux citoyens de faire. Et donc la responsabilité individuelle est forte, tel le colibri, mais la responsabilité collective est encore plus forte, sans quoi le colibri meurt à la fin comme dans la citation. Pour moi, il y a un enjeu d'évolution de modèle de société, le côté démarche individuelle pour moi me semble insuffisant et pas à la hauteur des enjeux.* »

Pour Jérémie Brémaud et Fabrice Kaïd (Atelier d'éco-solidaire), il est important que le **tiers-lieu soit attractif** et respecte les codes des magasins classiques afin d'éviter toute stigmatisation vis-à-vis de l'achat de seconde main. Fabrice Kaïd ajoute qu'on sensibilise d'autant mieux à un changement de consommation lorsque les objets vendus sont de qualité et esthétiques. Pour Alexia Pradet (Centre Social et Culturel de Bègles), Fabrice Kaïd, Fabienne Fédou (Mairie de Bègles) et Alexandra Minicki (Mairie de Bègles), convaincre de changer de mode de consommation passe nécessairement par un **côté très pratique**, des ateliers. Jérémie Brémaud évoque lui la fierté d'avoir co-produit ou réalisé quelque chose. L'aspect concret est repris par Fabienne Fédou, qui confirme que pour convaincre une collectivité d'accueillir des tiers-lieux sur son territoire, il faut aller visiter des structures existantes « *pour voir et comprendre* ».

Luc Paboef (Crisalidh) soutient lui que la consommation responsable permet une « *restauration narcissique* » : en consommant de façon plus durable, on pense en réalité davantage à se faire du bien qu'à faire du bien à la planète. Sans être un levier unique de production de changement, il est possible de s'appuyer sur cet aspect pour amener les consommateurs, voire même d'autres parties prenantes à évoluer.

Alexia Pradet propose ensuite deux autres stratégies à mettre en place pour contourner les éventuels a priori que peuvent avoir certaines parties prenantes vis-à-vis du tiers-lieu. La première est de passer par des **prescripteurs** qui dirigent certains publics vers le lieu. Cette notion renvoie à la proposition de Luc Paboef : lorsqu'un

changement va demander un effort, il est plus simple de concevoir des **stratégies de changement qui soient collectives**. La deuxième est de « *biais*er » de potentiels bénéficiaires pour les faire venir dans le lieu : par exemple, ne pas annoncer un événement en lien avec la consommation durable, mais plutôt annoncer « *un événement festif* ». Dans ce cas, les bénéficiaires viennent pour l'événement festif et découvrent par la même occasion les services du tiers-lieu. Cela permet de sortir d'une certaine culpabilisation du public au regard de sa consommation.

Enfin, selon Ondine Lapoyade Deschamps, Aurore Prévot et Luc Paboeuf, toutes les méthodes pour faire changer une partie prenante peuvent être adaptées, il faut juste choisir celle qui est la plus adaptée à son public. Cela nécessite d'avoir une connaissance fine de ses parties prenantes et plus particulièrement de ses différentes cibles de bénéficiaires.

Les interviewés n'ont pas apporté de stratégie particulière aux obstacles provenant de la consommation alternative en elle-même. La Boucle ne peut certes pas amener de réponse concernant l'inégalité des territoires et l'incapacité à combler un besoin d'achat précis, en revanche, il est possible de jouer sur le coût de la réparation et sur la notion de temps. La Boucle peut par exemple mettre en place un système de réparation à des prix abordables, en bénéficiant de l'aide de bénévoles ou en faisant participer le bénéficiaire à la réparation. Concernant le temps, l'implantation proche des zones résidentielles, proche d'un centre-ville, à proximité des transports en commun ou encore dans une zone de chalandise existante peuvent faciliter les achats en réemploi et la réparation.

Les stratégies de sanction n'étant pas du ressort d'un projet tel que La Boucle, elles ne seront pas mises en place. Les stratégies de pédagogie seront donc privilégiées.

### **5.2.5. Activités à mettre en place sur la base des obstacles et outputs des activités (produits)**

Les stratégies choisies représentent les grands axes d'activités que le projet mettra en place, et les produits en découlant. Ceux-ci sont listés dans le Tableau 6 ci-après. Les entretiens ont permis de confirmer la majeure partie des stratégies et activités pensées lors du montage du projet. De plus, ils ont révélé l'importance de la mise en place de partenariats avec des prescripteurs afin de toucher un public le plus large possible. Le produit « conventions de partenariats » est donc ajouté à l'ensemble des produits générés par le projet La Boucle.

Tableau 6 : Activités et produits (Source : autrice)

Stratégie	Activités	Produits (outputs)
<b>La participation à des ateliers concret permet de mieux remporter l'adhésion</b>	Identification des ateliers les plus en lien avec les besoins des bénéficiaires vis-à-vis de la consommation durable  Mise en place d'ateliers avec des partenaires	Planning d'ateliers de sensibilisation réguliers
<b>Créer des partenariats solides avec des prescripteurs permet de toucher un public plus large</b>	Identification de l'ensemble des prescripteurs  Identifier les modalités du partenariat (fonctionnement, coût éventuel, fréquence...)	Conventions de partenariats
<b>L'organisation d'événements festifs permet d'attirer et de sensibiliser un public plus large</b>	Identification des besoins en sensibilisation  Identification des prestataires pouvant animer une conférence, un débat, une projection, un concert	Planning événementiel
<b>Créer un magasin qui respecte les codes des magasins classiques pour éviter toute stigmatisation vis-à-vis du réemploi</b>	Recenser les codes des magasins classiques	Un tiers-lieu chaleureux, accueillant, lumineux, accessible, bien rangé
<b>Générer une dynamique collective facilite la transition vers une consommation durable</b>	Communiquer sur le lieu  Constituer un groupe solide d'adhérents	Café cantine associatif
<b>Mettre en place un espace réparation accessible</b>	Faire appel à des bénévoles pour les réparations  Faire participer le bénéficiaire à la réparation pour réduire le coût de la main d'œuvre  Travailler avec un réparateur pilote du fond de la réparation	Espace réparation participatif
<b>Faciliter l'achat en réemploi</b>	Implanter une recyclerie proche d'un centre-ville, accessible en transport en commun	Recyclerie

Les activités proposées par La Boucle permettront de renforcer les capacités des citoyens, notamment les suivantes :

- Prise de confiance en soi (« je l'ai fait en atelier, donc je peux le faire chez moi ») ;
- Modification de sa perception d'un problème (consommation durable) et des solutions (identifiées en atelier) ;
- Partage de connaissances et de compétences avec d'autres personnes (bénévole qui s'engage dans l'association) ;
- Maîtrise de nouveaux procédés (apprentissage d'une nouvelle façon de consommer).

### 5.3. Chemin de l'impact et chemins alternatifs

À cette étape, tous les éléments pour proposer le chemin de l'impact argumenté du projet sont disponibles : les inputs, les outputs, les outcomes et les impacts. Tout comme les outcomes, les impacts ont été identifiés lors des entretiens. Le projet La Boucle a été conçu pour faciliter le passage à une consommation durable de la part des citoyens, et selon l'évaluation préalable qui a été réalisée, cet impact est atteint. Une **modification des habitudes d'achat**, et donc le volume de déchets produits, a en effet été identifiée par les interviewés. Concernant les déchets produits, la baisse est certes faible au regard de la métropole comme ont pu le souligner les interviewés, mais il s'agit néanmoins d'un pas de plus vers une consommation durable.

D'autres impacts découlent de l'implantation de ce tiers-lieu à Bègles : **réanimation de la vie de quartier, changement de regard sur les déchets, augmentation de la mixité fonctionnelle du quartier** (mixité lors des usages du quartier). Les interviewés ont également relevé que le tiers-lieu influencera sans doute les institutionnels locaux dans leur fonctionnement quotidien et que les financeurs pourront mieux conseiller les futurs porteurs de projet en prenant appui sur les résultats observés sur des tiers-lieux existants. Un impact négatif a été identifié lors des entretiens. Il s'agit de la baisse de fréquentation des commerces locaux, dans le cas où La Boucle leur ferait concurrence. Tous ces impacts n'avaient pas été formalisés lors du montage du projet, et ont donc été mis en lumière grâce aux entretiens.

La Figure 15 présente le chemin de l'impact et les chemins alternatifs. Les ressources financières correspondent aux subventions, au mécénat, au crowdfunding et aux revenus de l'activité. Les ressources matérielles correspondent à l'outillage, au camion, à l'ameublement du café cantine, aux rayonnages... Enfin les ressources humaines correspondent aux salariés, bénévoles et adhérents.

Le schéma démontre qu'il n'y a pas qu'un seul chemin à emprunter pour atteindre les impacts du projet. Il existe plusieurs chemins alternatifs. Chacun des impacts pourrait être atteint avec un produit, mais c'est la combinaison de ceux-ci qui rend plus probable l'atteinte des objectifs. Par exemple, le schéma montre que lien social n'a pas d'impact direct sur le changement des habitudes d'achat, ce qui est vrai. Ce n'est en effet pas parce qu'un bénéficiaire vient au café cantine qu'il va nécessairement changer ses habitudes. Néanmoins, il s'agit d'une brique favorisant le changement, comme les interviewés ont pu le souligner.

Ce chemin de l'impact est évidemment influencé par le contexte dans lequel se déroule le projet. Douthwaite, et al. (2017) souligne l'importance d'identifier les facteurs contextuels qui pourraient favoriser ou empêcher les changements souhaités (« enabling environment »). Dans le cas du projet La Boucle, les facteurs sont les suivants :

- **Facteurs contextuels favorisant les changements souhaités** : augmentation des subventions pour les tiers-lieux tant dans l'investissement (achat de matériel, achat de logiciel...) que dans le fonctionnement (ressources humaines, loyer...), loi incitant plus fortement au réemploi, application des réformes importantes en matière de responsabilité élargie du producteur (REP) votées dans la loi

relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, victoire du groupe Europe Ecologie Les Verts à Bordeaux et à Bègles aux prochaines élections municipales.

- **Facteurs contextuels empêchant les changements souhaités** : fin des subventions au secteur de l'ESS, fin des contrats aidés, le projet n'arrive pas à générer de la mixité sociale et ne développe que de l'entre-soi.

Le paragraphe 3.1.2 détaillait les différentes façons selon lesquelles une organisation pouvait avoir un impact. Maintenant que les impacts de La Boucle sont identifiés, il est possible de les catégoriser. Le changement de comportement intervient premièrement grâce au **développement et à l'adoption technologique**, par lequel une organisation a un impact sur ses bénéficiaires via l'adoption des technologies proposées par la structure. Dans le cas de La Boucle, il s'agit de l'adoption du lieu par les bénéficiaires, que ce soit par leur venue à la recyclerie, à l'espace réparation, au café cantine ou aux événements, ou encore leur participation à des ateliers. Secondement, le changement intervient grâce au **développement endogène**. Celui-ci caractérise le fait que les bénéficiaires renforcent leur capacité à faire eux-mêmes, ce qui est particulièrement favorisé lors des ateliers de réparation ou des ateliers de sensibilisation qui seront mis en place.

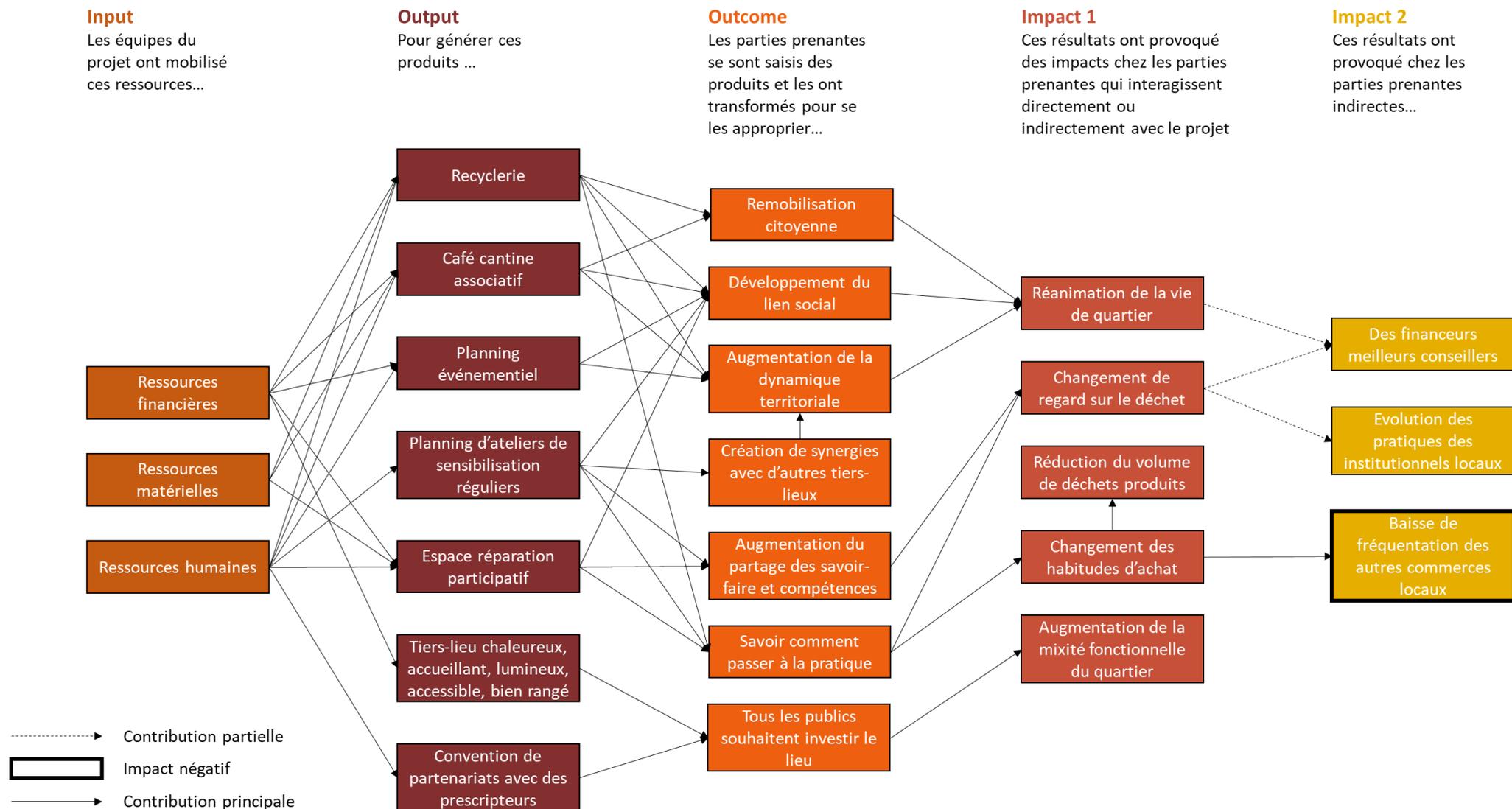


Figure 15 : Chemin de l'impact du tiers-lieu La Boucle (Source : autrice)

## 5.4. Finalisation du récit

A ce stade, il est possible de faire une boucle itérative au niveau de la construction du récit pour s'assurer que celui-ci reflète bien l'histoire que le chemin de l'impact permet de visualiser.

Il a été expliqué paragraphe 5.2.3 que les conclusions tirées lors de l'étude du contexte (paragraphe 2.1.2), étaient sans doute trop positives par rapport à la réalité. Ceci est un facteur contextuel ayant plutôt tendance à empêcher le changement. Ainsi, sans nécessairement modifier le chemin de l'impact, cette information souligne le fait que le changement sera sans doute difficile à obtenir.

A l'exception de ce point, le récit reflète le chemin de l'impact.

## 5.5. Suivi évaluation

Maintenant que les changements et impacts probables apportés par La Boucle ont été identifiés, un suivi doit être mis en place pour vérifier si ceux-ci se réalisent vraiment. Pour identifier le suivi le plus adapté, il faut se tourner vers les méthodes d'évaluation d'impact social *ex post*.

L'état des lieux a établi que le choix de la méthode à utiliser dépendait d'une part de la maturité de la structure et d'autre part de la question évaluative. La Boucle sera une structure de niveau 1 et l'objectif de l'évaluation sera d'apprécier l'efficacité de l'action. La mise en place d'une **méthode quantitative à base d'indicateurs** est donc le plus adapté.

### 5.5.1. Quels indicateurs ?

Afin d'évaluer si La Boucle arrive réellement aux changements et impacts souhaités, des indicateurs quantitatifs seront utilisés :

- Nombre de tonnes d'objets collectés (et donc détournés du circuit classique) ;
- Nombre de tonnes d'objets réemployés ;
- Nombre d'ateliers de sensibilisation et de réparation organisés ;
- Nombre de personnes présentes à ces ateliers ;
- Nombre d'événements organisés ;
- Nombre de bénévoles ;
- Répartition des adhérents sur le territoire ;
- A l'issue de la première année d'existence, réalisation d'un questionnaire pour évaluer le changement de comportement vis-à-vis des objets cassés ou plus voulus.

## 5.5.2. Mesurés par qui ?

La responsabilité du renseignement des indicateurs sera portée par différentes personnes au sein de La Boucle comme présenté dans le Tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7 : Indicateurs et mesures (Source : autrice)

Indicateurs	Mesurés par qui ?
Nombre de tonnes d'objets collectés	Salarié ou bénévole au niveau de la zone d'apport volontaire de la recyclerie
Nombre de tonnes d'objets réemployés	Salarié ou bénévole au niveau de la caisse de la recyclerie
Nombre d'ateliers de sensibilisation et de réparation organisés	Salarié responsable de l'organisation des ateliers
Nombre de personnes présentes à ces ateliers	Salarié responsable de l'organisation des ateliers
Nombre d'événements organisés	Salarié responsable de l'organisation des événements
Nombre de bénévoles	Salarié responsable de l'animation des bénévoles
Répartition des adhérents sur le territoire	Information issue des adhésions à l'association
Questionnaire	Envoi d'un questionnaire aux adhérents par un salarié de La Boucle

## 6. Discussion

---

La démarche ImpresS *ex ante* appliquée au projet La Boucle a permis de mettre en évidence à quel point il était capital de passer par le concret, le « faire ensemble » pour faire évoluer les comportements vis-à-vis de la consommation d'objets. D'ailleurs, contrairement à ce qui était initialement prévu, la méthode a révélé que l'enjeu du projet ne résidait en fait pas tant sur la quantité de déchets détournés, mais bel et bien sur l'accompagnement au changement. Ce nouveau point de vue donne un nouveau poids à la brique « ateliers de sensibilisation », notamment par rapport à la brique « recyclerie ». La démarche a démontré qu'il ne s'agissait pas simplement de mettre en place un espace de consommation alternative, mais bien d'accompagner les publics à l'intégration de ce nouvel espace dans leur quotidien. Le rôle de La Boucle va donc être d'aider à casser les routines de consommation et de faire en sorte que les publics s'approprient ce nouveau lieu. La démarche a également mis en lumière la difficulté à capter d'une part les publics précaires et d'autre part les publics qui ne se sentent pas du tout concernés par un changement de consommation. Les entretiens ont soulevé l'importance du passage par des prescripteurs pour assurer la mixité des publics, ce qui, de nouveau, n'avait pas autant de poids dans le projet initial.

D'autre part, la démarche a permis d'anticiper les impacts probables du tiers-lieu, qui n'avaient pas été formulés au cours du montage du projet. En effet, l'identification des impacts est un sujet délicat, d'autant plus pour une structure naissante, et l'avis des interviewés sur le sujet a été d'une grande aide. Il s'agit donc d'une réelle plus-value pour le projet.

Enfin, les entretiens ont rectifié l'appréciation du contexte réglementaire qui n'est finalement pas aussi favorable que ce qui était perçu initialement. Ceci intègre les facteurs contextuels du projet et l'ancre dans une situation plus réaliste.

Au-delà de ces apports, la méthode n'a pas révolutionné l'organisation du projet, ce qui en soit est plutôt rassurant. Cela signifie que le travail mené depuis un an auprès d'autres acteurs de l'ESS afin de mieux connaître le contexte, les changements, les obstacles et les stratégies a été bien réalisé. Dans ce cas la méthode est utile pour conforter les choix faits jusqu'alors. Sur ce point, il est important d'attirer l'attention sur le risque de biaiser l'étude. En effet, lorsqu'un projet est à un stade de réflexion avancé, il peut être tentant de ne se focaliser que sur ce qu'on connaît déjà. Le danger est alors d'omettre de nouveaux obstacles, de nouvelles stratégies, ce qui peut être dommageable pour la réussite du projet. Au cours de cette étude, le fait de faire appel à des parties prenantes pour identifier ensemble les résultats produits par le projet avait pour objectif de limiter ce biais. Au regard de ces précisions, il semble donc que la méthode soit davantage adaptée à des projets au stade embryonnaire, leur permettant de suivre une démarche de formalisation.

Concernant les parties prenantes interrogées lors des entretiens, le choix a été fait d'interviewer uniquement des personnes ayant d'ores et déjà l'expérience des tiers-lieux dédiés au réemploi et à la réparation. Le but était d'avoir des avis d'experts sur le sujet. Néanmoins, lors de l'entretien avec Luc Paboeuf, celui-ci a soulevé la difficulté de répondre « à la place des bénéficiaires ». A la question « Comment influencer sur l'attitude d'une partie prenante pour l'amener à changer ? », il répond : « *Vous vous rendez compte de l'ouverture de la question que vous soulevez ? Parce que des parties prenantes, entre des habitants d'un quartier, et le type d'habitat, leur rapport aux institutions, de confiance, de défiance, leur position sociale, leur adhésion aux objectifs etc., en fonction des profils, de la manière de se situer par rapport au projet, de sa situation socio-professionnelle,*

*économique et tout ce qu'on veut, ce sera, vraisemblablement, des éléments différents qui l'influenceront.* ». Luc Paboeuf souligne alors l'importance d'une connaissance fine des bénéficiaires, dans toute leur diversité, pour ne pas proposer des solutions toutes faites. Des échanges avec les futurs bénéficiaires étaient prévus dans le projet quelques mois avant l'ouverture de La Boucle afin de coconstruire les ateliers de sensibilisation et le planning événementiel. Au regard du commentaire de Luc Paboeuf, il semble néanmoins que cette simple invitation ne soit pas suffisante pour atteindre tous les types de publics visés par La Boucle. On touche alors à une limite actuelle du projet.

Concernant les limites, le fait de passer par des entretiens individuels pour cartographier les résultats était plus pratique du point de vue organisationnel et logistique. En revanche, on perd une dynamique de groupe pour trouver des solutions. Au niveau des entretiens, il est intéressant de soulever une autre limite. Malgré les explications données au début de l'entretien pour situer le contexte et le vocabulaire employé, certains interviewés avaient du mal à répondre aux questions posées. La notion de « changement », et la différence avec « l'impact », a été particulièrement difficile à appréhender pour certaines parties prenantes. Les questions avaient été rédigées en s'appuyant sur la démarche et le vocabulaire d'ImpresS *ex ante*, mais il s'avère qu'un vocabulaire moins technique aurait sans doute été bénéfique. Une attention particulière est donc à avoir lors de la rédaction du questionnaire. D'autre part, la limitation des biais lors de l'entretien, comme par exemple ne pas influencer l'interviewé par la tournure des questions, est difficile à gérer pour un intervieweur non expérimenté.

Il est intéressant de noter que les interviewés n'ont pas mentionné les emplois créés grâce à l'implantation du tiers-lieu quand ils ont été questionnés sur les impacts. Dès lors, le chemin de l'impact ne reflète pas non plus cette notion. Bien que ce constat soit logique puisqu'il ne s'agit en effet pas d'un impact sur les parties prenantes, mais plutôt d'une conséquence du projet sur le territoire, on peut néanmoins se questionner sur la façon dont on devrait le matérialiser.

Cette évaluation préalable de l'impact social de La Boucle est une démarche sur laquelle capitaliser. En premier lieu, cette formalisation des impacts est un outil de communication auprès des institutions et des financeurs pour démontrer la nécessité de ce projet pour le territoire. Ensuite, il s'agit d'une base de travail pour toute future évaluation. La mise en place d'indicateurs quantitatifs permettra de suivre si l'activité répond bien à ses objectifs initiaux. D'autre part, comme expliqué précédemment, elle permet de réajuster certains points du projet. Elle met également en avant le besoin de mieux comprendre les bénéficiaires, et d'aller à leur rencontre pour proposer des activités et des méthodes réellement en lien avec leurs besoins, ce qui enrichit le projet.

## 7. Conclusion

---

La mise en œuvre de la méthode ImpresS *ex ante* avait pour but de déterminer si le projet La Boucle, tel que pensé initialement, permettait réellement de modifier les habitudes d'achat des citoyens afin de passer à une consommation plus durable.

La démarche a permis de dessiner un chemin de l'impact liant les ressources, les produits, les résultats et les impacts du projet. Il ressort de ce travail que La Boucle, via ses activités, devrait en effet faire changer les modes de consommation de ses bénéficiaires. De plus, il a été identifié d'autres impacts, tels que la réanimation de la vie de quartier, un changement de regard sur les déchets et une augmentation de la mixité fonctionnelle du quartier. La méthode a permis de renforcer certains pans du projet, comme le contexte réglementaire, l'importance des ateliers de sensibilisation et la collaboration avec des prescripteurs. Afin de déterminer si les objectifs d'impact du projet seront atteints lorsque La Boucle sera en activité, et évaluer ainsi son efficacité, des indicateurs quantitatifs ont été déterminés.

Le déploiement de l'activité permettra de passer de la théorie à la pratique, que ce soit au niveau de l'utilisation des indicateurs pour le suivi de l'activité ou de l'évolution des différentes briques du projet. A terme, une évaluation *ex post* sera intéressante à mener pour comparer les impacts prévus et les impacts réels.

D'autre part, la méthode a mis en évidence le besoin de connaissance fine des bénéficiaires afin de mettre en place des stratégies et des activités permettant de produire du changement chez l'ensemble du public visé. Plus particulièrement, il serait intéressant de mieux comprendre les mécanismes de consommation à l'œuvre chez les publics précaires, identifiés comme un public fragile mais parfois peu sensible à la consommation durable, pour mieux les convaincre.

La méthode du Cirad, initialement prévue pour la recherche agricole, s'est révélée parfaitement adaptable à un projet de l'économie sociale et solidaire. Il est juste à noter qu'elle permet d'identifier les changements sur les parties prenantes mais pas les conséquences d'un projet sur un territoire, comme la création d'emplois dans le cas de La Boucle. Une amélioration ou précision de la démarche serait donc à prévoir pour prendre en compte l'ensemble des impacts.

## 8. Références

---

- (Im)prove; Fondation Rexel. (2015). *Guide de la mesure d'impact social*.
- ADEME. (2014). *Perceptions et pratiques des Français en matière de réemploi des produits*. Angers.
- Agence Phare. (2017). *L'expérience de l'évaluation d'impact social*.
- Anderson, A. A. (2005). *The community builder's approach to theory of change: A practical guide to theory development*. The Aspen Institute.
- AVISE. (2019, mai 21). *Standardisation et personnalisation de la mesure d'impact social*. Récupéré sur AVISE: <https://www.avise.org/articles/standardisation-et-personnalisation-de-la-mesure-dimpact-social>
- AVISE, ESSEC IIES, Mouves. (2013). *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*.
- AVISE, Fonda, Labo de l'ESS. (2017). *Rapport 1 : La mesure d'impact social, caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes*.
- Blundo Canto, G., Barret, D., Faure, G., Hainzelin, E., Monier, C., Triomphe, B., & Vall, E. (. (2018). *ImpresS ex ante. Une proposition de démarche pour construire ex ante les chemins de l'impact*. Montpellier, France: Cirad.
- Bordeaux Métropole. (2017). *Rapport annuel d'activité 2017 sur le prix et la qualité du service public de prévention et de gestion des déchets ménagers et assimilés*. Bordeaux.
- Burret, A. (2015). *Tiers-lieux et plus si affinités*. FYP Editions.
- Claude, G. (2019, octobre 14). *Etude qualitative et quantitative : définitions et différences*. Récupéré sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/memoire/etude-qualitative-et-quantitative/>
- CSESS. (2011). *La mesure de l'impact social*. CSESS.
- Douthwaite, B., Mur, R., Audouin, S., Wopereis, M., Hellin, J., Moussa, A., . . . Bouyer, J. (2017). Agricultural Research for Development to Intervene Effectively in Complex Systems and the Implications for Research Organizations. *Royal Tropical Institute*, 20.
- European Union. (2014). *Attitudes of Europeans towards waste management and resources efficiency*.
- Fonda, AVISE, Labo de l'ESS. (2018). *Rapport 2 : Une approche prospective de la mesure d'impact social*.
- François Lecompte, A., & Valette-Florence, P. (2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable. *Décisions Marketing*, 41, 67-79.
- Giraut, F. (2008). Conceptualiser le territoire. *Historiens et Géographes*(403), pp. 57-68.
- GreenFlex et ADEME. (2019). *Baromètre de la consommation responsable*.
- Institut de l'économie circulaire. (2014). *Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance*.
- Institut National de l'Economie Circulaire. (2020). *Analyse et décryptage de la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire*.

- Kelly, E. (2017, octobre 09). *A question of impact*. Récupéré sur Science Business: <https://sciencebusiness.net/news/question-impact>
- Labo de l'ESS, AVISE, Fonda. (2019). *Rapport 3 : Une approche prospective de la mesure d'impact social*.
- Levy-Waitz, P. (2018). *Mission coworking : faire ensemble pour mieux vivre ensemble*.
- Ministère de la transition écologique et solidaire. (2018, février 16). *Territoires zéro déchet, zéro gaspillage*. Récupéré sur Ministère de la transition écologique et solidaire: <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/territoires-zero-dechet-zero-gaspillage>
- Ministère de la transition écologique et solidaire. (2019, janvier 31). *L'économie circulaire*. Récupéré sur Ministère de la transition écologique et solidaire: <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/leconomie-circulaire>
- Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'espace géographique*(35), pp. 115-132.
- Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place: café, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House.
- Opinion Way, C. P. (2017). *Perceptions et pratiques des Français en matière d'autoréparation*. Angers: ADEME.
- OREE. (2017). *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance*.
- Paquot, T. (2011). Qu'est-ce qu'un « territoire » ? *Vie sociale*, 2(2), pp. 23-32.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation* (éd. 4e). Thousand Oaks: SAGE. doi:[https://doi.org/10.1007/978-94-010-0309-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-94-010-0309-4_15)
- Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *RECMA*(131).
- Zimmerman, J.-B. (1998, novembre). L'entreprise et le territoire, partenaires pour créer et développer. *Annales des Mines*, pp. 44-48.

## Annexes

### Annexe 1 : Liste des acteurs rencontrés pour établir la cartographie des résultats

Personne rencontrée	Qualification	Date	Durée
<b>Basile Boubert</b>	Chargé de mission au sein de l'incubateur ATIS	23/01/2020	1h
<b>Fabrice Kaïd</b>	Directeur de la recyclerie Atelier d'éco-solidaire	24/01/2020	1h
<b>Alexia Pradet</b>	Chargée de mission au Centre Social et Culturel de Bègles	29/01/2020	1h
<b>Fabienne Fédou</b>	3ème Adjointe Déléguée à l'action économique, l'emploi, la formation, l'insertion professionnelle, à l'économie sociale et solidaire et aux usages numériques à la mairie de Bègles	04/02/2020	1h
<b>Alexandra Minicki</b>	Chargée de mission développement durable à la mairie de Bègles	04/02/2020	1h
<b>Mélissa Gentilé</b>	Assistante de projets à la Coopérative tiers-lieu	12/02/2020	1h
<b>Jérémy Brémaud</b>	Fondateur et directeur associé d'Ellyx (agence de recherche, de conseil et de formation spécialisée dans l'innovation sociale)	17/02/2020	1h
<b>Ondine Lapoyade Deschamps</b>	Chargée de projet Innovation Sociale à la Région Nouvelle-Aquitaine	18/02/2020	1h
<b>Aurore Prévot</b>	Chargée de mission Gironde à la direction de l'Economie Solidaire et Innovation Sociale à la Région Nouvelle-Aquitaine	18/02/2020	1h
<b>Luc Paboeuf</b>	Responsable opérationnel de Crisalidh (Centre de ressources pour l'innovation sociale par l'action locale et ses initiatives pour le développement humain)	18/02/2020	1h

## **Annexe 2 : Questionnaire utilisé pour la cartographie des résultats**

### **Identification des résultats et des impacts d'un projet de tiers-lieu dédié au réemploi et à la réparation**

Dans le cadre de mon mastère RSE et Développement Durable, je m'appuie sur mon projet La Boucle pour déployer une méthode de théorie du changement pour anticiper l'impact social.

L'objectif est de confirmer, ou infirmer, que le projet et ses activités, tels qu'ils sont pensés, permettent réellement d'atteindre les objectifs visés en termes de changement. Si les impacts probables ne correspondent pas aux impacts souhaités initialement, alors le projet peut être ajusté pour correspondre au mieux au besoin des parties prenantes

Problématique sociale : la surconsommation entraîne l'épuisement des ressources et la production de déchets

Solution : La Boucle a pour souhait de faciliter la transition des citoyens vers une consommation d'objets plus durable en mutualisant dans un seul lieu les initiatives sociales de réemploi et réparation et en passant par « le faire » pour convaincre.

Objectif du questionnaire : grâce aux retours d'expérience de différentes parties prenantes, l'objectif de ce questionnaire est d'anticiper les changements générés par l'implantation de La Boucle sur l'ensemble des parties prenantes (pas uniquement les bénéficiaires) ainsi que les obstacles à surmonter.

#### **Définitions**

Résultats : Changements liés à l'appropriation des services proposés par le tiers-lieu

Impacts : Effets à long terme, positifs et négatifs, intentionnels ou non, directs ou indirects, induits par le tiers-lieu

Partie prenante : groupe ou individus affectés ou pouvant être affectés et ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation. Ex : bénéficiaires, Mairie, Centre social, Bordeaux Métropole, Région, ADEME, ATIS, Coop des tiers-lieux, réseau des ressourceries, autres recycleries/repair cafés/café associatifs...

#### **Les changements observés, sociaux, environnementaux et économiques, lors de l'implantation d'un tiers-lieu, sur l'ensemble des parties prenantes**

Question 1 : Quels sont les changements souhaités/prévus ?

Question 2 : Quels sont les changements inattendus que l'on pourrait observer ?

Question 3 : Quels sont les impacts que l'on pourrait observer ?

#### **Le changement et les parties prenantes**

Question 1 : Quelles sont les parties prenantes qui ont un rôle sur la production de changements ?

Question 2 : Quelles modifications de comportement majeures doivent être opérées pour que des changements puissent être observés ?

### **Les obstacles au changement**

Question 1 : Quels sont les principaux obstacles au changement ?

Question 2 : Quels changements dans les pratiques et comportements des parties prenantes sont nécessaires pour résoudre la problématique et atteindre les impacts souhaités ?

Question 3 : Y'a-t-il des acteurs ayant des intérêts qui peuvent rendre le changement difficile ou impossible ?

Question 4 : L'environnement économique, réglementaire ou législatif est-il favorable au changement ?

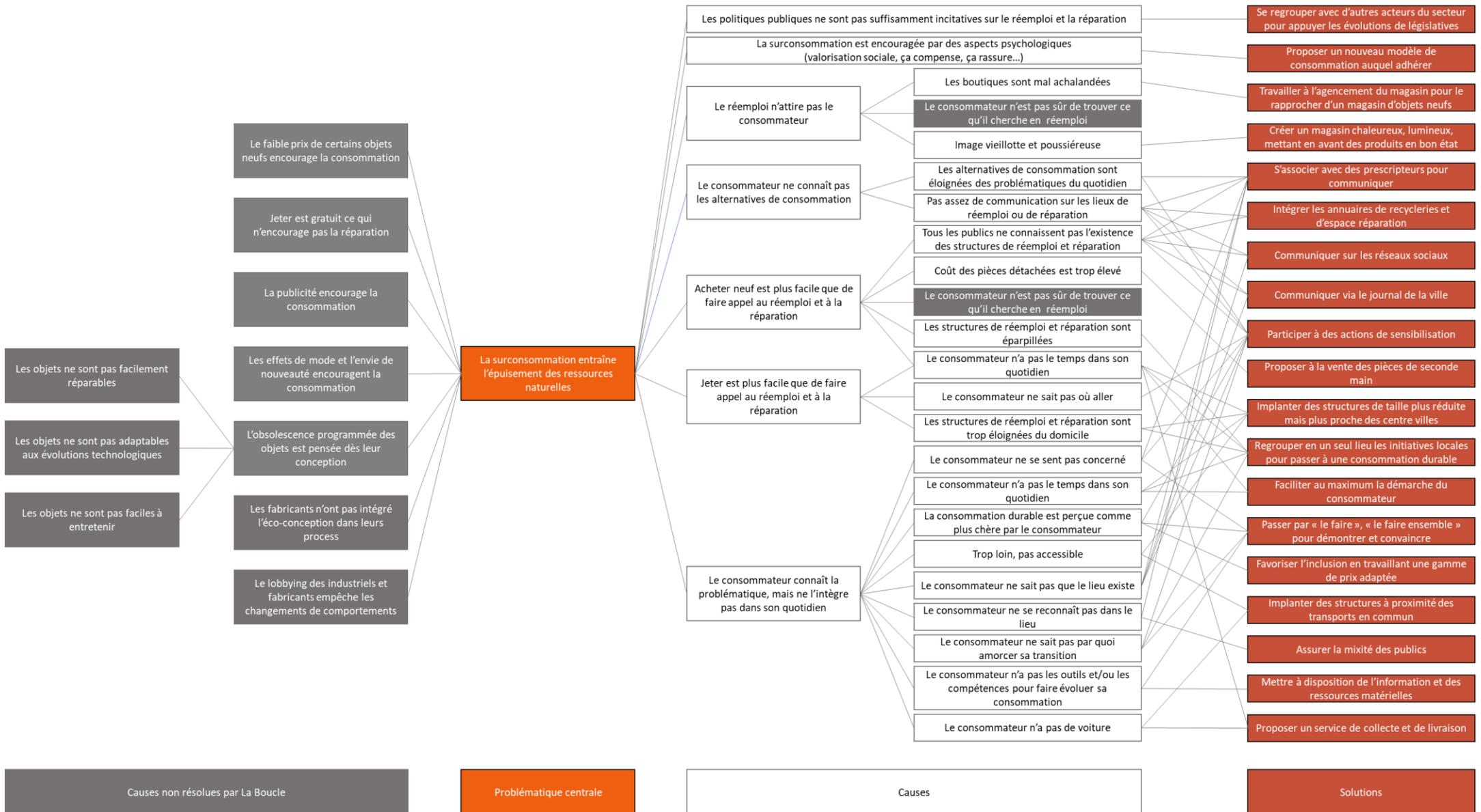
### **Surmonter les obstacles**

Question 1 : Comment influencer sur l'attitude d'une partie prenante pour l'amener à changer ?

Question 2 : Comment faciliter le changement d'une partie prenante ? Quelles ressources lui mettre à disposition pour faciliter ce changement ?

Question 3 : Quelle est la méthode la plus efficace pour faire changer une partie prenante (formation en salle, échange entre pairs, ateliers, accès à des informations...) ?

# Annexe 3 : Arbre causes – solution complet



## Annexe 4 : Liste des acteurs rencontrés dans le cadre du montage de projet

Personne rencontrée	Qualification	Date	Durée	Contexte de l'entretien
<b>Sarah Millier</b>	Directrice de la recyclerie RIZIBIZI	25/01/2019	1h	Exploratoire – découverte du métier
<b>Vincent Brachetti</b>	Co-fondateur de la recyclerie Rep'Eyre	09/03/2019	1h30	Exploratoire – découverte du métier
<b>Florence Levy</b>	Co-fondatrice de la recyclerie Atenoba	20/03/2019	2h	Exploratoire – découverte du métier
<b>Louise Malijenovsky</b>	Chargée de développement au Livre Vert	26/04/2019	1h	Exploratoire - découverte du métier
<b>Rafael Loff</b>	Porteur de projet - menuiserie	01/05/2019	1h	Prise de contact
<b>Maité Marquié</b>	Fonda Sud-Ouest	21/05/2019	1h	Echange sur le statut associatif
<b>Charles Réveillard</b>	Chargé de mission Bordeaux Métropole	24/05/2019	1h30	Présentation du projet
<b>Céline Gorin</b>	Chargée de mission Incubateur ATIS	11/06/2019	1h	Présentation du projet
<b>Laetitia Vasseur</b>	Co-fondatrice de Halte à l'Obsolescence Programmée	18/06/2019	1h	Prise de contact
<b>Aurélié Coup</b>	Directrice Arcins Environnement Services	20/06/2019	1h	Présentation du projet
<b>Alexandre Delomier</b>	Chargé de mission Patrimoine Mairie de Bègles	20/06/2019	1h	Présentation du projet
<b>Arthur Soubranne</b>	Encadrant technique à la recyclerie La Glanerie	25/06/2019	2h	Exploratoire - découverte du métier
<b>Loïc Coudret</b>	Chargé de mission Maison de l'Emploi	27/06/2019	2h	Présentation du projet

<b>Véronique Bernard</b>	Chargée de mission Déchets Economie Circulaire à l'ADEME	09/07/2019	1h30	Présentation du projet
<b>Olivier Ramoul</b>	Avocat	09/07/2019	45 min	Echange sur le statut associatif
<b>Fabienne Fédou</b>	3ème Adjointe Déléguée à l'action économique, l'emploi, la formation, l'insertion professionnelle, à l'économie sociale et solidaire et aux usages numériques à la mairie de Bègles	23/08/2019	1h30	Présentation du projet
<b>Fabrice Kaïd</b>	Référent du réseau RENAITRE (recycleries de Nouvelle-Aquitaine)	26/08/2019	2h	Présentation du projet
<b>Sarah Delmas</b>	Tapissière éco- responsable	27/08/2019	1h	Prise de contact
<b>Eugénie Da Rocha</b>	Directrice du tiers-lieu Sew et Laine	10/09/2019	1h30	Présentation du projet
<b>Alexia Pradet</b>	Chargée de mission au Centre Social et Culturel de Bègles	07/10/2019	1h30	Présentation du projet
<b>Aurore Prévot</b>	Chargée de mission, direction de l'ESS Région Nouvelle-Aquitaine	15/10/2019	1h	Présentation du projet – recherche de subvention
<b>Sophie Labergerie</b>	Porteuse de projet - réemploi	17/10/2019	2h	Prise de contact
<b>Jérémy Debreu</b>	Co-fondateur Agence Dude !	17/10/2019	2h30	Montée en compétences mécénat
<b>Pauline Pradel</b>	Chargée de mission Développement Durable à l'EPA Euratlantique	18/10/2019	1h	Présentation du projet – recherche de local
<b>Hélène Sanchez</b>	Chargée de mission	15/11/2019	1h	Présentation du projet –

	Déchets Economie Circulaire à l'ADEME			recherche de subvention
<b>Benoît Chausi</b>	Directeur du Développement Economique à l'EPA Euratlantique	24/01/2020	2h	Présentation du projet – recherche de local
<b>Martin Bobel</b>	Vice-président du réseau REFER (Réseau Francilien des acteurs du réemploi)	28/01/2020	2	Retour d'expérience

## Annexe 5 : Approche chiffrée de la méthode

La méthode ImpresS *ex ante* propose une décomposition de la durée des ateliers participatifs nécessaires à la construction de la démarche en fonction des disponibilités des parties prenantes. Cette estimation permet d'avoir une approche chiffrée de la méthode. Le coût estimé ne représente que le coût de la personne en charge de l'animation des ateliers et de la rédaction des documents. Après étude de plusieurs offres d'emploi, on note que le facilitateur de tiers-lieu est généralement rémunéré une fois et demie un SMIC, soit un taux horaire de 11,73€ net.

Avant l'atelier	Temps disponible	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Après l'atelier	Coût estimé
<p>1. Diagnostic initial : contextes, acteurs, projets existants (7h)</p> <p>2. Premier brouillon de récit sur la base du diagnostic initial (3h)</p> <p>3. Envoyer le récit aux participants (2 pages max.)</p>	1 jour	<p>Introduction, attentes et présentation du diagnostic ou brouillon de récit (1h), étape 1.1 et vision du futur (30')</p> <p>Arbre à problèmes et solutions (1h30)</p> <p>Cartographie d'acteurs (1h)</p> <p>Détermination des outcomes (1h)</p> <p>Obstacles aux changements et stratégies (1h)</p>			<p>Activités sur la base des stratégies (2h)</p> <p>Outputs sur la base des activités et outcomes (1h30)</p> <p>Chemins de l'impact (1h30)</p> <p>Finalisation du récit (1h30)</p> <p>Suivi-évaluation et apprentissage (2h)</p> <p>Document final (6h)</p>	<p>Travail individuel = 24,5 h soit 287,4 €</p> <p>Travail en groupe = 6 h soit 70,4 €</p> <p>Au total : 358 €</p>
	2 jours	<p>Introduction, attentes et présentation du diagnostic ou brouillon de récit (1h)</p> <p>Vision du futur (30')</p> <p>Arbre à problèmes et solutions (2h)</p> <p>Cartographie d'acteurs (1h)</p> <p>Détermination</p>	<p>Stratégies pour surmonter les obstacles (1h)</p> <p>Activités sur la base des stratégies (1h30)</p> <p>Outputs des activités (1h)</p> <p>Chemin de l'impact &amp; chemins alternatifs (1h30)</p>		<p>Finalisation du récit (1h30)</p> <p>Suivi-évaluation et apprentissage (2h)</p> <p>Document final (6h)</p>	<p>Travail individuel = 19,5 h soit 228,7 €</p> <p>Travail en groupe = 12 h soit 140,8 €</p> <p>Au total : 370 €</p>

		des outcomes (1h) Obstacles aux changements (1h)	Reprise du récit (30')			
	2,5 jours	Introduction, attentes et présentation du diagnostic ou brouillon de récit (1h) Vision du futur (30') Arbre à problèmes et solutions (2h) Cartographie d'acteurs (1h) Détermination des outcomes (1h) Obstacles aux changements (1h)	Stratégies pour surmonter les obstacles (1h) Activités sur la base des stratégies (2h) Outputs des activités (1h30) Chemin de l'impact & chemins alternatifs (1h30)	Finalisation du récit (1h30) Suivi-évaluation participatif et apprentissage (2h)	Document final (6h)	Travail individuel = 16 h soit 187,7 € Travail en groupe = 16 h soit 187,7 €  Au total : 375 €