

Impact territorial et collectif

Cette fiche pratique est issue des réflexions menées dans le cadre du projet DENIS sur le thème : « Impact territorial et collectif » (GR3). Elle vise à offrir une synthèse des concepts, réflexions et questionnements des partenaires Denis sur les enjeux d'impact collectif et territorial.

Pour plus d'informations → <https://concertes.be/project/projet-denis/>

Notions d'impact collectif et d'impact territorial

Il n'y a pas une définition communément admise de l'impact collectif et territorial. La frontière entre ces notions est ténue, et ces deux types d'impacts se rejoignent sur certains points.

Selon l'Avisé [1], l'**impact territorial** permet d'évaluer les rapports d'une structure avec les parties prenantes d'un territoire donné et peut se comprendre à trois niveaux :

- Au niveau micro, à l'**échelle individuelle / d'une structure**, il se réfère à la plus-value d'une structure sur un territoire et à sa complémentarité avec d'autres structures sur ce territoire.
- Au niveau méso, à l'**échelle collective**, il permet d'évaluer ce qui émerge d'un dialogue territorial multi-acteurs, en révélant les différents impacts d'une coopération entre acteurs sur un territoire donné.
- Au niveau macro, à l'**échelle du territoire**, il intègre une multitude d'impacts territoriaux qui peuvent être d'ordre social, économique et environnemental.

L'usage de « impact territorial / collectif » sous-entend « impact social territorial / collectif ».

Attention également à distinguer d'une part, l'impact territorial / collectif en tant que tel, et d'autre part, l'évaluation de cet impact territorial / collectif.

L'impact territorial aurait une définition plus tangible que l'impact collectif, par son assise géographique. Le territoire aurait aussi une dimension plus organique: les acteurs en présence n'ont pas nécessairement des aspirations communes, mais les acteurs et leurs aspirations sociétales propres s'enrichissent mutuellement. Sans avoir toujours conscience ou la volonté de participer à l'ensemble, les actions de chaque acteur participent à une aspiration plus globale. Le territoire étudié est à définir dès le départ: une commune, un quartier, une ville, etc.

L'impact collectif est « l'engagement d'un groupe d'acteurs importants de différents secteurs en faveur d'un programme commun visant à résoudre un problème social spécifique », pour Kania & Kramer (2011) [2], qui sont les contributeurs majeurs à ce concept. Toujours selon ces auteurs, l'impact collectif s'attaque à des problèmes complexes qui ne peuvent être résolus que par des partenariats intersectoriels, par opposition à l'impact isolé, qui est une approche orientée vers la recherche et le financement d'une solution incarnée dans une seule organisation.

Les auteurs citent l'exemple d'une initiative de grande ampleur, Shape Up Somerville [3], aux Etats-Unis, visant à lutter contre l'obésité infantile. Elle a réuni dès le départ du personnel des soins de santé, de santé publique et de l'administration publique, des organisations communautaires, des entreprises, des éducateurs, des citoyens et des chercheurs académiques. On peut facilement imaginer qu'un seul de ces acteurs aurait eu un impact mineur sur l'obésité, comparativement à une action collective.

L'impact collectif peut aussi faire référence à l'**impact généré par différentes structures sur un même acteur**. Pensons à un citoyen qui va au supermarché coopératif, se fournit en énergie auprès d'une coopérative citoyenne, est bénévole dans une école de devoirs, etc. L'ensemble de ses actions, et donc des acteurs entrepreneuriaux, publics ou associatifs avec lesquels il interagit, va créer un impact. Il peut se sentir en adéquation avec ses valeurs, avoir une influence sur son entourage, exercer sa citoyenneté, etc.

Les notions d'impact collectif et d'impact territorial ne sont pas totalement distinctes. In ne s'agit pas ici de catégoriser les pratiques ou de définir strictement les termes, mais plutôt **d'appréhender les dimensions collective et/ou territoriale liées à l'impact social**.

| | Impact territorial | Impact collectif |
|---|---|---|
| Approche | Le territoire touche à la géographie, aux besoins sociaux en présence. L'accent est mis sur l'ancrage territorial. | L'aspect collectif peut porter sur les pratiques mises en œuvre, les acteurs en présence, les bénéficiaires, etc. L'accent est mis sur les dynamiques partenariales. |
| Lien avec les 9 traits des entreprises sociales de EMES [4] | Objectif explicite de service à la communauté. <i>Ex: la monnaie citoyenne Val'Heureux à Liège</i> | Dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité. <i>Ex: la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise</i> |
| Points d'attention | L'évaluation de l'impact territorial d'une structure doit mobiliser des données spécifiques sur le territoire : comment l'activité économique y est vécue, est-ce qu'il y a des besoins spécifiques, est-ce qu'on y répond, est-ce qu'on fait partie du plan de cohésion sociale, en quoi notre mission correspond aux objectifs du politique, etc. | Evaluer l'impact collectif crée une tension entre renforcer la légitimité grâce à l'action collective et entrer dans une dynamique de mise en concurrence ou comparaison. Il faut trouver un équilibre pour montrer de façon globale l'impact des structures (ou d'un secteur) tout en permettant à chacune de garder ses pratiques et la possibilité de faire de l'innovation sociale. |
| Notions connexes | Changement d'échelle, ancrage local / territorial, utilité sociale territoriale, résonance territoriale | |

Pourquoi s'intéresser à ces impacts ?

Isoler l'impact d'une structure est presque impossible; il est très compliqué de prouver que les effets observés sont dus aux activités d'une seule structure. **Appréhender collectivement l'impact semble donc pertinent mais complexe**, dès lors qu'il s'agit de démontrer les effets générés par un ensemble de structures différentes, de comprendre leurs interactions, d'appréhender collectivement un même besoin ou un territoire, etc.

Néanmoins, les entreprises d'économie sociale, par les fondamentaux qu'elles partagent (primauté de la finalité sociale, non rémunération / limitation du capital, mode de gouvernance démocratique) semblent posséder un atout pour entamer ce processus collectif.

En particulier, elles gagneraient à s'intéresser à ces impacts collectif / territorial, dans plusieurs objectifs :

- ✓ **Réseautage**, puisque ce travail d'évaluation leur permettrait de dialoguer, de connaître les activités d'autres structures du réseau, et ainsi éviter la concurrence et favoriser la complémentarité. Au travers de ce travail d'évaluation collectif, elles peuvent être amenées à collaborer avec de nouveaux partenaires.
- ✓ **Légitimité**, puisqu'à la suite de ce travail d'évaluation, elles auront plus de facilité à se positionner par rapport à des entreprises classiques privées réalisant des activités similaires et à développer un plaidoyer commun. En particulier face à un essor des standards d'évaluation d'impact utilisés par les entreprises classiques privées (tels que les B Corps, ou l'application des ODD aux entreprises). Elles ont intérêt à s'en emparer pour affirmer leurs spécificités dans le même langage, afin de montrer leur plus-value et de visibiliser leurs actions vis-à-vis du grand public et des pouvoirs publics.
- ✓ **Poursuite de la finalité sociale**. Elles ont historiquement cherché à répondre aux besoins sociaux/sociétaux pour lesquels ni le secteur public ni le secteur privé n'apportaient de réponse. Dans une logique de dialogue, elles pourront potentiellement identifier de nouveaux besoins non satisfaits. Un exemple est les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, où le Comité Local pour l'Emploi, composé d'élu.e.s locaux.ales, d'entreprises, de citoyen.ne.s, d'associations, etc., cherche à identifier les besoins non couverts sur le territoire donné. Ainsi, les personnes privées durablement d'emploi y répondent, au travers d'une activité non concurrentielle avec les activités déjà réalisées sur le territoire.

Focus sur le changement d'échelle

Une réflexion sur le territoire apparaît souvent quand les entreprises considèrent un changement d'échelle. Dans une logique de changement d'échelle, il faut questionner et éventuellement adapter les process, les produits, etc. pour s'assurer qu'ils répondent toujours aux besoins. Par ailleurs, pour grandir sur un territoire, il faut connaître les spécificités du territoire et de ses « sous-territoires », qui ont souvent des caractéristiques et des besoins propres. Une entreprise qui étend sa zone d'action doit bien en avoir conscience.

Le changement d'échelle peut se penser sur un continuum, avec d'une part, un ancrage fort au territoire, à la localité, et d'autre part, l'intégration d'un système entrepreneurial plus large quand l'entreprise s'étend, et qu'elle passe du quartier à la commune, de la ville à la région, etc. Ce faisant, les besoins et les finalités peuvent évoluer, en fonction de l'agrandissement de la zone. Néanmoins, l'agrandissement d'une entreprise correspond souvent à une prise en compte de besoins non couverts sur le territoire.

Aborder les impacts territorial et collectif

Pour aborder les impacts territorial et collectif, il est nécessaire de clarifier le niveau de la dimension collective de l'impact : cherche-t-on à évaluer collectivement un impact? Ou à évaluer un impact collectif? Un mélange entre les deux? Pour répondre à cette question, vous pouvez vous aider de la matrice suivante :

| | Impact individuel | Impact collectif |
|-------------------------|--|---|
| Évaluation individuelle | <p>Entreprise seule qui évalue son impact</p> <p><i>Ex : Alimencoop cherche à comprendre les effets de ses activités sur les bénévoles suite à l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion</i></p> | <p>Entreprise seule qui évalue sa contribution à un impact collectif</p> <p><i>Ex : Alimencoop évalue sa contribution à la diminution de la consommation de plats préparés sur son territoire</i></p> |
| Évaluation collective | <p>Entreprises qui évaluent collectivement leur impact individuel</p> <p><i>Ex : Les acteurs d'une ceinture alimentaire cherchent à comprendre l'impact que chacun a sur les habitudes alimentaires de ses clients</i></p> | <p>Entreprises qui évaluent collectivement leur impact collectif</p> <p><i>Ex : Les acteurs d'une ceinture alimentaire étudient l'évolution de la santé publique depuis leur apparition sur le territoire</i></p> |

La **démarche VISES/DENIS**, telle qu'elle a été pensée, se situerait dans le cadran supérieur gauche, puisque l'évaluation est portée par une entreprise pour évaluer ses effets. Néanmoins, de nombreux enseignements tirés de l'expérimentation VISES/DENIS (impliquer les parties prenantes, se baser sur une question évaluative, etc.) peuvent être mobilisés dans les formes d'évaluation d'impact des autres cadrans.

Par ailleurs, **évaluation individuelle et collective ne sont pas incompatibles**. Il est possible de donner une tournure collective à une évaluation individuelle, si des enjeux similaires apparaissent dans plusieurs structures au cours de la démarche. C'est ce qui a été observé pour plusieurs entreprises accompagnées dans VISES/DENIS.

Qu'il s'agisse d'impact territorial ou collectif, d'évaluation individuelle ou collective, il persiste une **tension entre standardisation de la démarche d'évaluation et adaptation aux spécificités de chaque structure**. Ne pas prendre en compte les spécificités de chaque structure risque d'invisibiliser ce qui fait précisément sa force.

Notes et ressources

- [1] Avise (2021). Impact territorial : de quoi parle-t-on ? Plénière réseau Social Value France du 8/07/2021.
- [2] Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36 41.
- [3] <https://www.somervillema.gov/sites/default/files/shape-up-somerville-story.pdf>
- [4] <https://emes.net/focus-areas/>

Pour aller plus loin: « Ceci n'est pas un guide » <http://www.projetvisesproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n-est-pas-un-guide>

Impact territorial, de quoi parle-t-on ? (Avise) https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise_eis_svf_cr_pleniere_20210708_v1.pdf



Auteurs principales: Coralie Helleputte (CIRTES/UCLouvain), Charlotte Moreau (CES/ULiège), Helena Sadzot (CES/ULiège)

Septembre 2022

