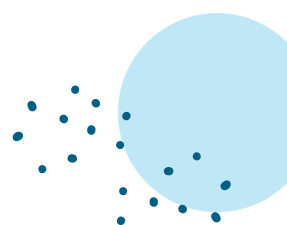
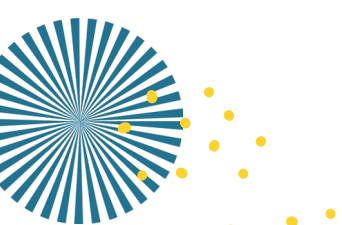




Impact social des structures de la TEE

Retours sur l'expérimentation

Année 2025





Cofinancé par
l'Union européenne

Introduction

La Chambre Régionale de l'économie Sociale et Solidaire d'Île-de-France accompagne le développement et la promotion de l'économie sociale et solidaire sur l'ensemble du territoire régional. Elle compte parmi les 16 chambres régionales du territoire français.

Conçue en 2002 comme un espace de dialogue privilégié entre la collectivité et les acteurs de l'économie sociale et solidaire, l'association Les Ecosolies s'attache à développer et promouvoir l'économie sociale et solidaire dans la métropole nantaise et à l'échelle départementale.

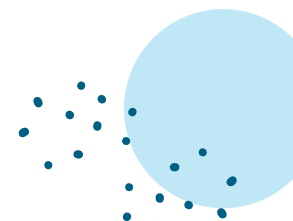
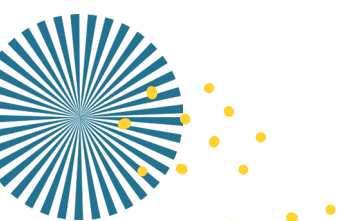
Dans le cadre d'un programme européen FSE+ sur la mesure d'impact à l'échelle de filières d'activités ESS, les deux réseaux ont travaillé à une expérimentation pour déployer une méthodologie d'animation de filières sur leurs territoires. Celle-ci devait permettre d'établir si le sujet de la mesure d'impact social, souvent évoqué par les acteurs de tous types mais plus rarement mobilisé opérationnellement, pouvait être un objet commun suffisamment fort pour initier une démarche d'animation de filières des acteurs locaux. L'idée était que, certainement, cette démarche pourrait permettre de développer :

- L'interconnaissance et les coopérations entre structures
- Le sentiment d'appartenance à l'ESS et la défense collective de leur modèle
- Des problématiques communes à traiter collectivement dans un second temps

Le travail réalisé consistait ainsi à l'animation de temps collectif d'acteurs d'une filière pour coconstruire un référentiel commun d'indicateurs communs, soit à partir des outils déjà existants, soit en les adaptant aux enjeux propres à la filière.

L'intérêt d'une coopération inter-régionale étant notamment de permettre d'évaluer si les travaux menés pouvaient être essaimer avec la même efficacité dans un autre territoire ou si la participation à la co-construction du référentiel par les acteurs eux-mêmes est un prérequis indispensable pour tirer les pleins bénéfices de la démarche.

Menée sur la période 2024-2025, la démarche a ainsi permis la constitution de 4 groupes filières, 2 en Ile-de-France et 2 en Pays de la Loire.





Choix filières

Plusieurs filières ont été étudiées comme potentiellement mobilisables pour ce travail. La sélection s'est portée sur les filières cyclo-logistique et de l'écoconstruction dans un premier temps et les filières culture et textile dans un second temps. Plusieurs critères ont guidé ce choix :

- Des liens préexistants avec certains acteurs de la filière

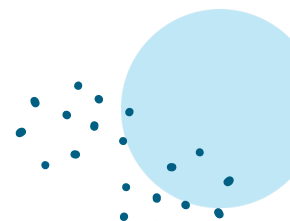
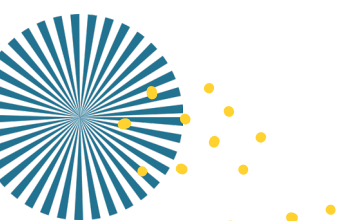
Pour faciliter la mobilisation des acteurs de chaque filière, nous avons veillé à investir des filières pour lesquelles nous avons déjà des sujets communs. Ceci a notamment permis de faciliter le travail d'état des lieux de chacune des filières. Les structures de la cyclo logistique avaient par exemple commencé à être mobilisées pour le travail d'étude sur le transport de marchandises. La CRESS Ile-de-France avait également un appui aux structures du textile via l'animation de l'AMI Textile d'ESS France et les travaux réalisés avec les réseaux du secteur. Aux Ecosolies, un référent filière est mobilisé sur le secteur de l'Ecoconstruction depuis plusieurs années (ce dernier à un rôle de veille sur les enjeux des acteurs et l'identification de projets de coopération) et, sur le secteur culturel, une référente a commencé à être missionnée courant 2024 à la suite d'un diagnostic de la filière.

- L'identification d'un potentiel de coopération entre acteurs

La démarche visant à renforcer les dynamiques de structuration et d'animation des filières investies, il était clef d'identifier des potentielles de coopération entre les acteurs afin qu'ils trouvent du sens et se mobilisent dans la démarche de construction d'un référentiel commun. L'étude des structures de la cyclo logistique et les entretiens réalisés ont par exemple permis de mettre en avant une volonté de coopérer, notamment du fait d'une zone de chalandise limitée impliquant une concurrence limitée entre elles puisqu'elles n'interviennent pas forcément sur les mêmes territoires. De plus, une habitude de travailler ensemble existait déjà puisqu'elles avaient participé à des programmes communs. Pour les structures du textile, des dynamiques de coopérations existent à l'échelle des territoires. La CRESS a réalisé un travail de suivi de ces dynamiques en participant à différents COPIL et des orientations à destination de ces acteurs. Ces dynamiques reposent notamment sur deux points : couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur et être complémentaire au niveau des compétences, mutualiser les ressources matières et les exutoires pour les textiles. Ceci illustre la pertinence d'un travail commun sur la mesure d'impact, leurs activités étant intimement liées.

A l'inverse, la question s'est par exemple posée pour les structures de l'alimentation mais les échanges avec ces acteurs ont illustré que les coopérations entre eux avaient plutôt lieu sur des questions logistiques et d'approvisionnement tandis que la mesure d'impact n'était pas un sujet prioritaire pour ces acteurs.

- Le niveau de structuration des acteurs de la filière





Afin d'avoir une plus-value auprès des acteurs, il était nécessaire d'identifier des filières avec le bon niveau de maturité : trop avancé, celles-ci sont déjà structurées et en réseau et il devient difficile de s'intégrer dans les dynamiques déjà existantes. Pas assez matures, les acteurs sont trop isolés et il peut être difficile de les mobiliser sur la mesure d'impact. Le travail d'entretiens a permis de vérifier cet enjeu. Les structures du textile sont par exemple déjà dans des dynamiques de coopérations mais celles-ci sont à une échelle très locale et elles trouvent ainsi un intérêt à être mise en réseau avec les autres acteurs régionaux. Les structures de la cyclo logistique étaient quant à elles dans le développement de leur fédération mais avaient un intérêt à avoir un espace dédié aux acteurs ESS de la filière. La filière de l'éco-construction est déjà structurée avec des têtes de réseaux (Novabuild et Echobat), de même pour la culture avec le fonctionnement d'interpoles régionaux.

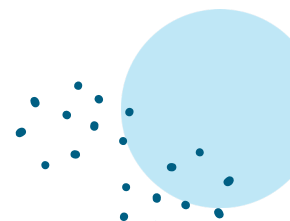
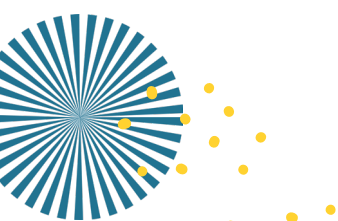
- La nécessité pour les acteurs ESS de la filière de mettre en avant des éléments différenciants par rapport à des acteurs de l'économie classique.

Enfin, le dernier point de vigilance afin de pouvoir sélectionner une filière est le besoin pour ses acteurs de mettre en avant les spécificités de leurs modèles ESS en comparaison avec les acteurs de l'économie lucrative classique. Ainsi, la démarche d'une mesure d'impact collective à l'échelle de la filière ESS fait sens et les outils créés seront susceptibles d'être appropriés par les acteurs de la filière. A ce titre, l'étude menée sur le transport de marchandises a illustré ce besoin, notamment car les modèles ESS se sont construits en opposition à l'uberisation de ce métier mais également pour faciliter le démarchage de nouveaux clients en en faisant un élément de différenciation. Quant aux structures du textile, cela a été au cœur des différents groupes de travaux auxquels la CRESS a contribué, la filière faisant face à une nouvelle concurrence sur le secteur du réemploi mettant en péril son modèle. Il en est de même pour les acteurs de l'éco-construction qui se doivent de démontrer leur plus-value par rapport aux acteurs de l'économie classique. Le secteur de la culture étant particulièrement en difficultés ces dernières années, les acteurs se doivent de réaffirmer leur raison d'être et leurs impacts.

Etats des lieux

- **Cyclo-logistique**

Cette action d'état des lieux de la filière francilienne de la cyclo logistique est venue en conclusion du travail d'étude réalisé par la CRESS Ile-de-France sur [le transport de marchandises durables](#). Réalisée en partenariat avec l'ADEME IDF, la rédaction de celle-ci a pris place sur le premier semestre 2024 et fait suite à la réalisation d'une trentaine d'entretiens. Parmi ceux-ci, une douzaine de structures de la cyclo logistique représentant la quasi-totalité des structures dont c'est le cœur de métier. Cette étude a permis d'identifier les modèles socio-économiques des structures de la cyclo logistique, leurs





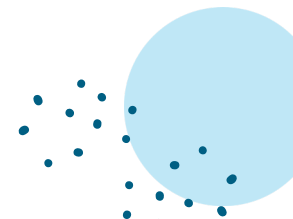
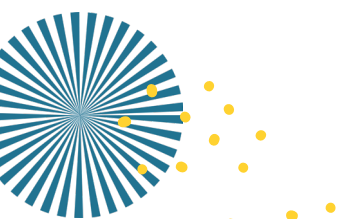
La filière est à un stade de consolidation : plusieurs acteurs ont émergé ces dernières années mais il leur reste encore à se structurer. Les acteurs sont dans une phase de mise en réseau, certains consolident encore leur modèle économique tandis que d'autres sont devenus des acteurs de référence de leur territoire. Tous sont toutefois confrontés à des difficultés pour réaliser un changement d'échelle. Du fait des zones de chalandise, par définition limitées à vélo, l'accroissement de l'activité tend à passer par le travail avec les grands transporteurs de colis. Cependant, les structures de l'ESS ont pour le moment du mal à faire valoir leurs spécificités auprès de ce public.

Cette phase de diagnostic et d'étude s'est révélée essentielle pour faciliter la mobilisation des structures, la compréhension de leurs enjeux et notamment comment la mesure d'impact pouvait y répondre.

Du côté de la Loire-Atlantique, les acteurs ont fait le retour qu'un travail sur la mesure d'impact n'était pas la priorité. Le diagnostic de la filière précédemment réalisé donnait à voir qu'une action commune autour de la mesure d'impact pouvaient fédérer les acteurs autour d'un projet commun : la défense de leurs spécificités par rapport à d'autres acteurs de la cyclo-logistique non ESS. Cependant, leur choix a plutôt porté sur la réalisation d'actions concrètes en commun, et notamment la réponse en groupement à des marchés publics.

- **Ecoconstruction :**

Pour réaliser le diagnostic de la filière écoconstruction, il a fallu tout d'abord clarifier son périmètre. Nous nous sommes arrêtés sur celui-ci : les acteurs qui ont pour cœur de métier l'utilisation et la valorisation des matériaux biosourcés ou géo-sourcés sans transformation et/ou les matériaux issus du réemploi. Le cadre réglementaire a ensuite été étudié ainsi que les évolutions à noter dans le secteur et les acteurs en présence (notamment les têtes de réseau : le collectif biosourcés Pays de la Loire, le collectif du réemploi des matériaux du bâtiment en Pays de la Loire initié par la CRESS, les échanges au sein de Novabuild). Une douzaine d'acteurs clés ont ensuite été rencontrés avec pour objectif de mieux cerner leur activité, les enjeux qu'ils observent, les problématiques qu'ils rencontrent et de les questionner sur leur intérêt pour une démarche de mesure d'impact. Cette phase de diagnostic a ainsi permis d'identifier quelles pourraient être les finalités d'une démarche de mesure d'impact pour chaque acteur et pour la filière : en priorité, communiquer d'une même voix (vocabulaire cohérent et données consolidées) et de manière percutante (en repérant les indicateurs à suivre) auprès des collectivités. Le diagnostic a ensuite été présenté aux différents services de Nantes Métropole, via l'intervention d'une stagiaire missionnée pour identifier l'existant et les rôles à prendre par la métropole sur cette filière. Des échanges récurrents ont eu lieu avec les acteurs têtes de réseaux pour donner à voir les éléments saillants du diagnostic et identifier l'angle le plus pertinent permettant de travailler un référentiel d'indicateurs, le travailler en bonne articulation avec les dynamiques existantes et être au clair sur la finalité de ce





travail afin de le présenter aux acteurs comme une réelle opportunité et non pas comme une contrainte.

La CRESS Ile-de-France a également pu étudier les acteurs de son territoire et a réalisé plusieurs entretiens avec ceux-ci. [L'étude publiée en 2024 sur la construction durable](#) a ainsi pu s'inscrire dans ce travail.



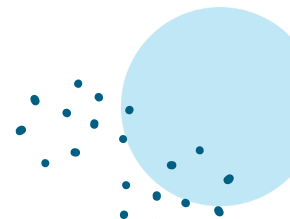
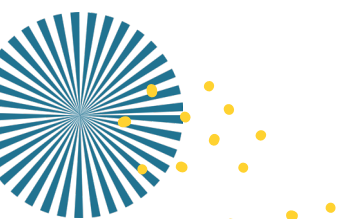
- **Culture :**

La filière culture est en train de vivre une pleine tempête après les annonces de coupes budgétaires de la présidente de Région Pays de la Loire et les baisses de financement qui se généralisent. Une "[Carto-crises](#) ", cartographie contributive qui vise à identifier plus précisément les organisations impactées par des diminutions de soutien public en 2025, est mise en place.

Après avoir interrogés quelques acteurs sur la place que pourrait prendre les Ecossoles pour soutenir les acteurs de la filière, un COTECH s'est lancé, réunissant les différents pôles régionaux sectoriels, le parcours d'accompagnement au projet culturel Trajet, la CAE Oz, la Samoa, Paq la Lune, le mouvement associatif, la CRESS et la Ligue de l'enseignement.

Un plan d'action est ainsi posé avec 3 axes prioritaires :

Venir en appui à l'écosystème d'accompagnement : dans le contexte actuel et critique, comment réfléchir à la solidarité, comment capitaliser / consolider l'existant, travailler à l'articulation de l'ensemble des acteur.tice.s de l'accompagnement





Accompagner les coopérations, les mutualisations pour des projets culturels grâce aux outils de l'ESS.

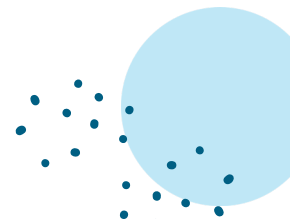
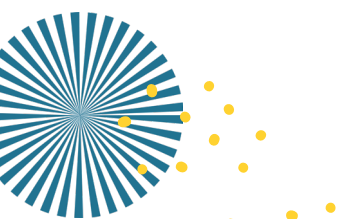
Ressource : apporter de l'outillage, formations, notamment sur le sujet des transitions.

C'est dans ce troisième point que s'interroge les enjeux autour de la mesure d'impact.

- **Textile :**

La filière textile connaît une crise importante due à la surproduction et la concurrence du lucratif, notamment sur l'accès aux gisements de qualité. Ceci remet en question l'ensemble du modèle économique des acteurs de la filière. A partir de mi 2024, la CRESS Ile-de-France a participé à des groupes de travail avec les autres réseaux du textile. Ceux-ci avaient vocation à réaliser un état des lieux interne de la filière (Quelles activités déployées par les structures ? Quelles évolutions de celles-ci ? Quel rôle pour l'ESS dans la filière) et de travailler sur la vision à 5 ans de celle-ci. La CRESS a ainsi participé à une dizaine de temps collectifs à ce sujet. A ceci s'ajoute plusieurs entretiens avec des groupements de structures pour consolider avec des retours issus de structures locales le diagnostic et échanger sur leurs rapports aux démarches de mesure d'impact.

En effet, il ressort que les structures sont dans une phase réflexive sur leur modèle et activités et comment les faire évoluer. En ce sens, une démarche de mesure d'impact peut se révéler intéressante et pertinente bien qu'en l'état, elles l'utilisent plus comme outil de promotion de leurs activités que comme outil de pilotage.





Présentation démarches

Nous avons adapté nos démarches à l'état des lieux et aux besoins de chaque filière.

Les filières de l'écoconstruction dans la métropole nantaise et de la cyclo logistique en Ile de France sont toutes deux dans un moment où les acteurs ESS ont besoin d'affirmer leur plus-value par rapport à d'autres acteurs de l'économie classique. La mesure d'impact s'envisage donc dans un objectif de plaider envers des acteurs publics ou privés.

Ceci a ainsi pu permettre d'établir un Groupe de Travail sur la construction du référentiel avec les acteurs de la cyclo logistique. Si leur intérêt a été manifeste, en particulier au début, dans un contexte économique qui se tendait il a été plus difficile de continuer la mobilisation collective. Une fois les enjeux bien définis collectivement, l'approche a ainsi été plus descendante pour répondre à l'attente des structures d'avoir un outil clef en main rapidement mobilisable. Un référentiel d'une vingtaine d'indicateurs a ainsi pu leur être mis à disposition. La taille et les enjeux autour de ce référentiel sont expliqués dans la partie Enseignements de ce document.

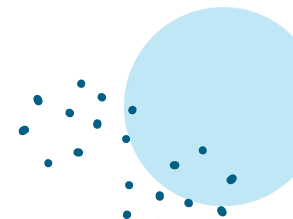
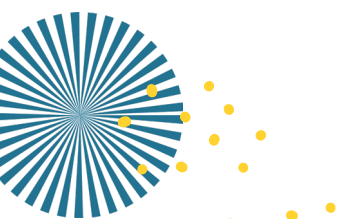
Les filières du textile et de la culture partent une antériorité supérieure aux deux autres. Il s'agit de champs investis par l'ESS depuis longtemps, avec des acteurs historiques et bien identifiés. Cependant, il s'agit aussi de deux filières avec des modèles précaires et connaissant de fortes crises. Pour le textile, cela est dû à la fast fashion qui abonde les gisements avec des textiles de qualité médiocre dont la fin de vie est difficile à gérer pour les structures à des prix faisant concurrence aux textiles réemployés en recyclerie tandis que la culture connaît surtout un contexte politique entraînant une très forte diminution des soutiens en sa faveur ce qui fragilise les modèles des structures. Ainsi, il s'agit pour ces structures de mobiliser rapidement des outils permettant de visibiliser les impacts essentiels de leurs actions pour défendre un modèle en péril.

L'approche a donc plus été de sensibiliser ces acteurs aux démarches d'évaluation en leur donnant à voir les outils déjà existants et rapidement mobilisables.

- **Culture**

Il nous apparaissait intéressant de choisir le secteur de la culture comme une des filières à explorer dans le cadre de ce programme FSE+. En effet, une grande partie des acteurs culturels se retrouve dans une grande crise de leur modèle économique du fait des baisses d'aides publiques. Cela les contraint soit à arrêter leur activité en défendant le fait que la culture doit être accessible à tous et toutes et qu'une diversification de leur activité et de leur modèle économique reviendrait à dénaturer leur raison d'être, soit à se repositionner et diversifier leurs sources de revenus. Il y a plusieurs pistes permettant de repenser leurs modèles économiques :

- Mettre en place des billetteries (avec la possibilité de proposer des tarifs variables selon les ressources des spectateurs) ;



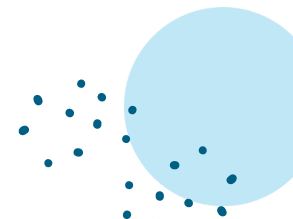
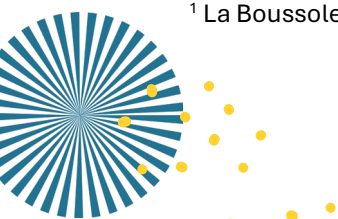


- Mutualiser des moyens et/ou des compétences ;
- Nouer des partenariats voir des coopérations pour accéder à de nouveaux marchés
- Diversifier leur activité en proposant la vente de nouveaux biens ou services (aux particuliers, entreprises ou collectivités) ce qui peut passer par une prestation de services ;
- Aller chercher du financement privé, des aides spécifiques à l'emploi, des nouvelles lignes de financements publics ou du financement participatif (plutôt pour le développement d'un nouveau projet/punctuel),

Cela nécessite que les acteurs culturels aient un argumentaire impactant pour convaincre de nouvelles parties prenantes. Nous avons repéré plusieurs réflexions intéressantes qui amène les acteurs culturels à réfléchir à leur impact : [la comptabilité care](#), le parcours de formation « [Re]direction socio-écologique de la culture » du Collectif des festivals, [le programme « Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale » proposé par l'Avisé et la Fondation Entreprendre.](#) Aussi, la publication « la Boussole de l'Art citoyen » impulsée par la Fondation Daniel et Nina Carasso en collaboration avec des porteurs de projets soutenus propose un référencement d'impacts clés intéressant ainsi qu'une liste d'indicateurs pour les mesurer¹ :

- Le développement de la capacité : découverte et appropriation d'une pratique culturelle, des différentes postures (de spectateurs, d'artistes et de porteurs de projet), respect d'un cadre de travail, évolution des capacités scolaires et sociales, développement de la confiance en soi, affirmation d'un point de vue, autonomisation et prise d'initiative, mobilité sur le territoire.
- L'ouverture culturelle : développement de la curiosité, de la créativité et de l'esprit critique, prise de conscience de sa propre richesse culturelle, ouverture sur le monde, découverte de nouvelles offres culturelles et élargissement de l'accès à l'offre culturelle (appétence).
- La dynamisation de la vie citoyenne et culturelle sur le territoire : création de liens, rupture de l'isolement, émergence d'un projet collectif, développement des capacités sociales et civiques, création d'un sentiment d'appartenance, apprentissage de la diversité, expérience de la mixité sociale, de l'intergénérationnel ou de l'interculturel, acceptation de l'autre, plus grande tolérance, solidarité, amélioration du cadre de vie et de l'image du territoire, réappropriation du territoire, dynamisme local.
- Le questionnement et l'évolution des pratiques : pérennisation des projets expérimentaux et innovants, évolution de la conduite et du management du projet, diversification et appropriation de nouvelles pratiques, transmission et acquisition de savoir-faire, changement de posture professionnelle, intégration de projets artistiques dans ses pratiques, développement de la collaboration entre partenaires (compréhension, confiance, culture commune), création d'une dynamique territoriale.

¹ La Boussole de l'Art Citoyen, Fondation Daniel & Nina Carasso, janvier 2019





L'intérêt d'une telle démarche est bien identifié par certains et des outils existent, néanmoins, mener une véritable démarche de mesure d'impact prend du temps, du temps que n'ont pas la plupart des acteurs culturels dont les effectifs salariés ont dû être réduit depuis peu, avec des fonctions supports peu nombreuses voire inexistantes. La priorité est plutôt de gérer l'urgence : la sauvegarde des emplois, les risques psycho-sociaux, les enjeux autour des modèles économiques à repenser ou encore la mutualisation de l'emploi et du matériel. Une mesure d'impact peut aussi apparaître pour certains comme une injonction à devoir prouver leur utilité de la part de leurs financeurs alors même que ces derniers les soutiennent moins.

Pour la suite, il est prévu de :

- Poursuivre les petits déjeuner réseaux ;
- Poursuivre la réflexion autour des modèles socio-économiques - avec des retours d'expériences inspirants et un temps de travail entre accompagnateurs.
- Une matinée sur les risques psycho-sociaux prévu le 3 février matin avec les interventions de la médecine du travail, l'UDES et le cabinet de conseil Catalys.

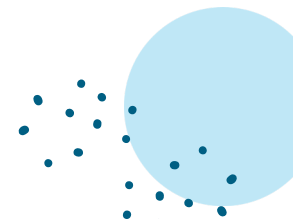
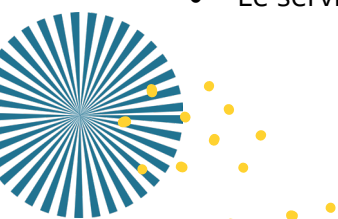
• **Ecoconstruction**

A ce stade, et après avoir interrogé une douzaine d'acteurs du secteur et échangé à plusieurs reprises avec les acteurs têtes de réseaux, une démarche complète de mesure d'impact n'a pas été identifiée comme une priorité. Une telle démarche apparaît néanmoins comme une réponse à des enjeux identifiés :

- Convaincre les maîtres d'ouvrage (surtout public) des bénéfices socio-économique de l'éco-construction solidaire.
- Mieux objectiver et communiquer sur la nuance qu'il existe entre achat public responsable, construction durable et ESS.

Nous avons ainsi avancé dans cet objectif, en identifiant avec précisions les enjeux des interlocuteurs à convaincre. Pour cela, nous avons mis en place des temps collectifs réunissant une tête de réseau de la construction durable solidaire, les Ecosolies ainsi que les services bâti, commande publique, ESS, et IAE de Nantes Métropole. Les acheteurs publics ont des obligations réglementaires difficiles à honorer à ce jour : l'obligation de faire de la déconstruction avant la démolition d'un bâtiment avec une obligation (au-delà d'une certaine surface) d'un diagnostic déchet et d'un diagnostic PEMD, le déclassement d'un produit nécessaire avant d'envisager du réemploi ou de la réutilisation. Voilà les difficultés formulées par les acheteurs publics pour leur permettre de répondre de manière opérationnelle à ces obligations réglementaires :

- Besoin d'interconnaissance pour identifier les acteurs, les connaître, comprendre les spécificités des acteurs d'ESS et les différentes façons de contractualiser.
- Le coût du stockage de ces produits déclassés n'est pas souvent prévu dans les budgets de fonctionnement qui sont déjà en baisse,
- Le service dispose d'une masse salariale limitée et d'un calendrier contraint.





- Certains acteurs ESS ont besoin de repenser leur positionnement – on leur reproche d’être à la fois assistant à maîtrise d’ouvrage et faiseur.
- Peu d’expériences passées / peu d’effet de reproductibilité + des expériences qui ne se sont pas toujours bien passés
- Nécessite de repenser certains marchés en les allotissant afin que les acteurs ESS, plus petits, puissent y répondre ou leur proposant des contrats cadres. Cela rajoute une complexité au moment de la rédaction du marché et rajoute des acteurs à la chaîne de valeurs, déjà assez longue.

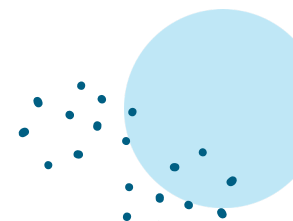
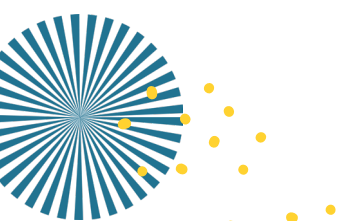
Par ailleurs, et pour changer d’échelle, la filière de l’écoconstruction solidaire aurait besoin de :

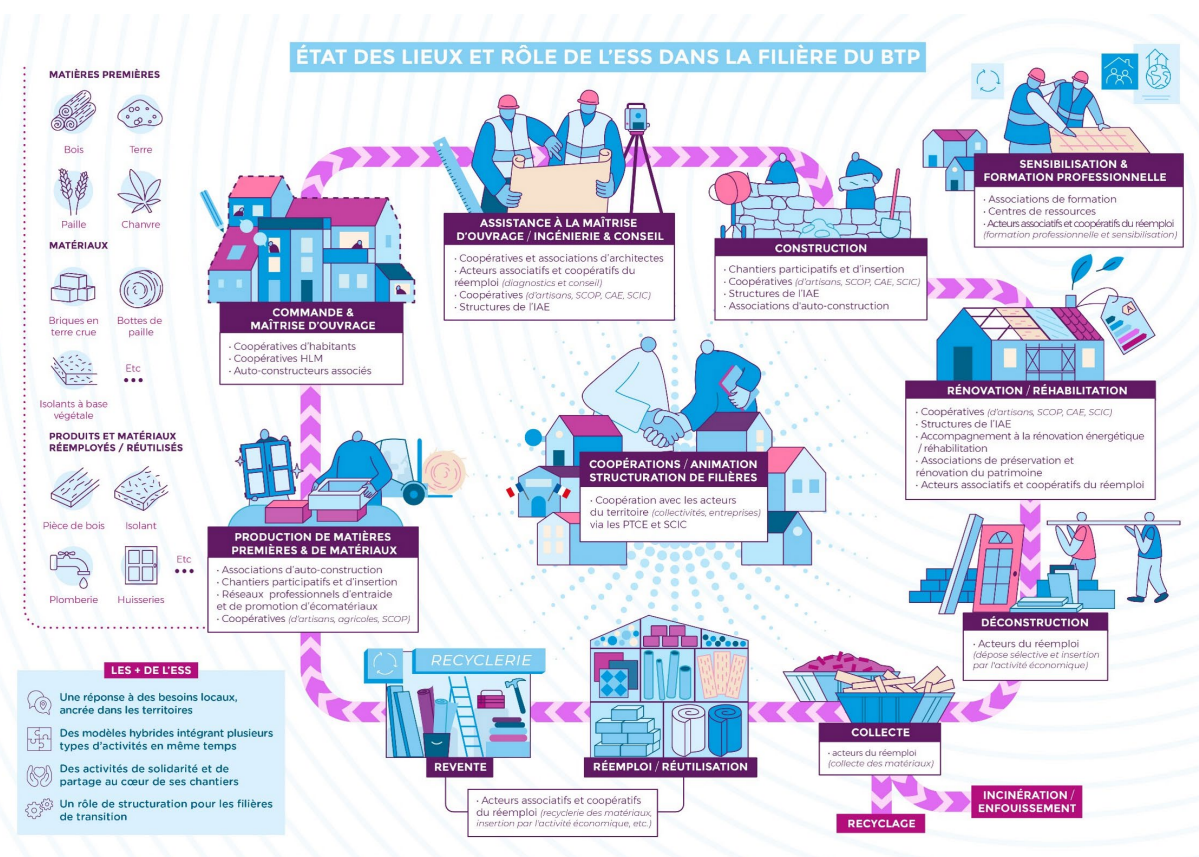
- Une matériauthèque sur Nantes Métropole pour faciliter l’utilisation des matériaux issus du réemploi.
- Poursuivre le travail de R&D pour certaines filières de l’écoconstruction.
- Davantage de marché pour avoir plus d’expériences et de données sur lesquelles capitaliser.

Le groupe d’échange entre acteurs ESS initiés par la CRESS Pays de la Loire a permis de poser un langage commun facilitant des partenariats voir des actions collectives. Cela a aussi mis en avant l’importance de nommer ce qui fédère ces acteurs au sein d’une charte : leur raison d’être et leur façon de mener ces actions.

Pour avancer dans l’interconnaissance, l’identification des enjeux de chacun et le repérage des freins à l’utilisation plus massive de l’écoconstruction solidaire, il a été décidé de mettre place un évènement réunissant les acheteurs publics (le service bâti et le service commande publique de Nantes Métropole, les satellites comme les universités ou la Samoa, et les bailleurs) et les acteurs de l’ESS ou ceux qui travaillent de manière rapprochée avec l’ESS. Ce grand temps fort a eu lieu le 5 décembre 2025 et a réuni une centaine de participants. Cela a permis de :

- Présenter un discours commun sur l’intérêt des solutions biosourcés, de réemploi des matériaux et de l’insertion par l’activité économique ;
- Valoriser l’impact de ces solutions, et notamment de défendre le léger surcoût vs les coûts évités ;
- Expliquer les enjeux et contraintes respectives et, pour les acteurs de l’ESS, formuler des préconisations pour que les marchés publics leur soient plus accessibles





Les suites envisagées :

- Un second évènement collectif réunissant acheteurs publics et acteurs ESS pour poursuivre l'interconnaissance et la mise en visibilité des marchés (pour ne pas laisser retomber l'enthousiasme à la suite du temps fort de décembre 2025) ;
- Un DLA collectif sur la réponse technique aux marchés publics pourraient avoir du sens pour certains acteurs ;
- Anticiper l'évaluation de l'impact sur certains marchés afin d'embarquer acheteurs publics et acteurs ESS. Comme évoqué plus haut, cela permettrait de comprendre par des expériences vécues, la différence entre achat public responsable, construction durable et ESS.

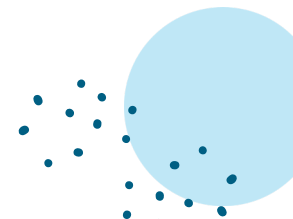
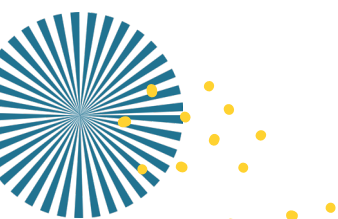
• **Cyclo-logistique**

Les acteurs de la filière se sont déclarés intéressés par la démarche, notamment pour leur permettre de convaincre de nouveaux clients (les gros transporteurs) du modèle de la cyclo logistique mais également pour affirmer la spécificité de leurs modèles en rapport avec l'ubérisation qu'a connu le métier de la livraison du dernier kilomètre. Celle-ci a permis de réaffirmer cette culture partagée et de faire commun autour de leur appartenance à l'ESS.



Cependant, lorsqu'il s'agit d'affiner leurs attentes vis-à-vis d'une démarche d'évaluation, des divergences sont assez vite apparues. Celles-ci s'expliquent par les différences de modèles socio-économiques de ces acteurs. En effet, on pourrait schématiser les structures de la cyclo logistique franciliennes en deux typologies : un modèle coopérativiste visant en premier lieu à revaloriser le métier de livreur à vélo et à engager les salariés dans cette démarche collective et un modèle d'insertion par l'activité économie où la livraison à vélo est un excellent support d'activité pour des salariés en insertion. Une deuxième dichotomie est la taille des structures : les attentes divergent entre les structures d'une dizaine de salariés et les quelques-unes regroupant plus de 50 salariés. En effet, les structures en insertion étaient particulièrement intéressées par observer et mesurer les impacts sociaux sur leurs salariés en insertion y compris dans des dimensions comme la santé physique et mentale, là où le modèle coopératif a amené des réflexions plus fondées sur la raison d'être des structures, les conditions salariales, la féminisation du métier. De la même manière, les structures de petites tailles étaient à la recherche de données rapidement compilables dans une optique de convaincre de nouveaux partenaires de leur démarche et de rendre compte des impacts de leurs activités tandis que les structures de plus grande taille voulaient plutôt un outil de pilotage, une photographie fine et détaillée de leurs activités, afin d'évaluer l'utilité sociale de leurs missions et d'arbitrer les choix à venir.

Ainsi, on identifie ici une première limite des démarches collectives qui est de trouver un référentiel suffisamment large et universel pour être mutualisé tout en étant suffisamment fin et individualisable pour être considéré comme une réelle plus-value par les structures et qu'il réponde avec précision à leurs enjeux malgré le fait que ceux-ci peuvent varier d'une structure à l'autre (parfois, ils varient également au sein d'une même structure qui souhaiterait une étude sur différents sites). Cela fait partie d'ailleurs partie des spécificités de l'ESS que de chercher à répondre aux besoins d'un territoire et d'une population spécifique, avec un très fort ancrage local, et on ne peut étudier finement



l'action d'une structure sans corrélér celle-ci aux spécificités de son territoire et de son public.

Pour répondre à ceci, il a été choisi d'expérimenter un référentiel assez court, synthétique, d'une vingtaine d'indicateurs avec l'idée que cela puisse permettre :

- Aux structures les moins matures et les plus éloignées de la mesure d'impact, de s'initier à l'évaluation de leurs activités et d'aller plus loin que les 2/3 indicateurs de reporting clef qu'elles communiquent à leurs clients et financeurs
- Aux structures plus avancées de pouvoir réactualiser annuellement leurs données pour permettre un suivi complémentaire à une réelle étude beaucoup plus fine mais n'ayant pas forcément vocation à avoir lieu couramment

4			
5	GOUVERNANCE		
6	La structure a mis en place des modalités assurant la collégialité des prises de décisions		2
7	Votre CA se réunit-il régulièrement ?	<input type="checkbox"/>	
8	Vos parties prenantes (membres du CA, salarié.es, partenaires, etc.) sont-elles consultées et informées des réflexions stratégiques en cours ?	<input type="checkbox"/>	
9	Vos parties prenantes sont-elles associées à l'organe délibérant avec voix délibérative ?	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	L'expression des membres du CA n'est pas liée au montant de leur participation	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	La structure mobilise efficacement les membres de son instance délibérative		
12	Combien de participants étaient présents lors de votre dernière AG ?		30
13	Combien de membres/sociétaires/adhérents avec droit de vote comptabilisez-vous dans votre structure ?		50
14	<u>Votre taux de participation à votre instance délibérative :</u>		60%
15	ANCRAGE TERRITORIALE		
16	La structure de l'ESS contribue au développement local et à la vie du territoire		
17	Avec quel type de partenaires votre structure développe-t-elle des initiatives collectives locales ?		5
18	Collectivités locales	<input type="checkbox"/>	
19	Réseaux et groupements d'entreprises/associations	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Associations ou entreprises en direct	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Organismes de recherche	<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Services publics de l'emploi (France Travail, missions locales, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	
23	Etablissements scolaires / Universités / Organismes de formation	<input checked="" type="checkbox"/>	
24	La structure contribue à relocaliser la chaîne de valeur de la cyclo logistique		
25	Dans votre structure, quelle est la part des achats de produits et de services faisant appel à des organisations locales ?		30%
26	MODELE ECONOMIQUE		
27	La structure propose un partage de la valeur responsable		
28	Quelle part des bénéfices est partagée ? (accord d'intéressement et de participation + plan d'épargne salariale + prime de partage de la valeur)		25%
29	La structure contribue principalement à la recherche d'une utilité sociale et environnementale		
30	Quelle est la part de vos charges dédiées à la mission d'utilité sociale de la structure ?		60%
31	Quelle est la part des bénéfices réinvestis (résultat net mis en réserve ou investi) dans la structure à n-1 ?		10%
32	Quelle est la part des bénéfices réinvestis (résultat net mis en réserve ou investi) dans la structure à n-2 ?		20%
33	<u>En moyenne, votre part des bénéfices réinvestis sur les deux dernières années :</u>		15%
34	INSERTION PROFESSIONNELLE		
35	Les salarié.es en insertion ont développé leur employabilité		
36	Quel est votre taux de sorties positives ?		60%
37	PRATIQUES RH		
38	Les structures de l'ESS permettent de féminiser le secteur		
39	Quelle est la part des femmes en emploi durable (parmi les salariés en emploi durable) ?		30%
40	Quel est votre ratio des salaires F/H ? (moyenne des salaires F / moyenne des salaires H ramenés en ETP)		-20%
41	Les structures de l'ESS ont une politique salariale plus ambitieuse		
42	Quel est le plus haut salaire versé, primes comprises ? (montant brut)		3000
43	Quel est le plus bas salaire versé, primes comprises ? (montant brut, en ETP)		2000
44	<u>Votre ratio des salaires versés :</u>		50%
45	<u>Votre ratio des sommes versés au salarié le moins bien rémunéré par rapport au SMIC (2025) :</u>		10%
46	IMPACT ENVIRONNEMENTAL		
47	La cyclo logistique permet de réduire l'empreinte environnementale du secteur		
48	Quel est le nombre de kilomètres parcourus par vos vélo-cargos ?		1000
49	<u>Vos émissions de GES pour vos livraisons :</u>		66 kgCO2eq
50	<u>Les émissions évitées par rapport à un transport en VUL diesel :</u>		399 kgCO2eq
51	<u>Les émissions évitées par rapport à un transport en VUL électrique :</u>		81 kgCO2eq

• Textile

Comme déjà évoqué, la filière textile présente 2 spécificités importantes : un contexte de crise de surproduction qui ne permet plus de gérer la fin de vie des textiles qui sont par ailleurs de qualité de plus en plus médiocre et des dynamiques de structuration plus antérieures, notamment au travers de la mise en place de la filière à Responsabilité Elargie du Producteur mais surtout via une antériorité plus importante et une mise en



réseau déjà existante pour les structures affiliées aux grandes organisations (Emmaüs, Croix Rouge, etc.).

Dans ce contexte, le besoin des structures était de pouvoir très rapidement mobiliser des outils pour défendre leur modèle, notamment le réemploi solidaire mais pas uniquement, face à la prédation du secteur privé lucratif venue fragiliser celui-ci. De plus, certains acteurs étant déjà dans des dynamiques de mutualisation, il existe du partage d'expérience et de la mise à disposition d'expertise sur ces sujets pour les structures intégrées à ces espaces.

Par ailleurs, l'impact environnemental des activités en lien avec le textile a aussi été étudié par les organismes compétents. L'ADEME a ainsi par exemple publié une étude en lien avec la base Empreinte pour calculer les économies de CO₂, d'eau et de matière pour une action de réparation ou de réemploi d'un jean. En l'état, il peut être difficile de s'approprier directement ce type de travaux pour les acteurs économiques ce qui donne sens à un espace collectif porté par un réseau de l'ESS pour se saisir de ces sujets. Le réseau de l'ESS espagnol AERESS a par exemple [un calculateur en ligne](#) très facilement appropriable pour calculer les émissions évitées.

Ces outils sont souvent méconnus des structures et il a donc été choisi d'avoir une approche de valorisation et d'appropriation de ces outils auprès des structures de l'ESS du textile via un temps collectif.

Against climate change... REUSE, DO YOU?
Calculate the emissions and water consumption you can avoid!

Thanks to your reuse you have managed to avoid: **kg of CO₂** This is equivalent to: **trees** (absorbing CO₂ in a day) **cars** (removed from circulation for a day)

And you also saved: **liters of water** This is equivalent to: **showers** (of 10 minutes) **t-shirts** (cotton)

With this calculator, you can determine the CO₂ emissions and water consumption you can avoid by reusing different products and objects.

HOW TO USE THE CALCULATOR

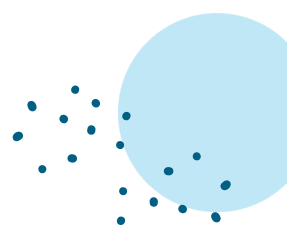
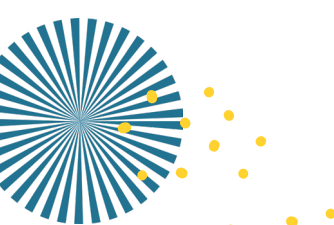
- 1 Enter the number of units of each item you are going to reuse in each box.
- 2 Click the green "Calculate" button below and discover the CO₂ emissions and water consumption avoided.

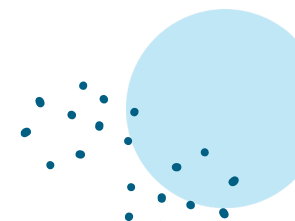
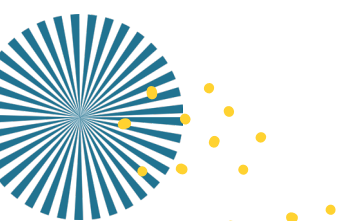
Calculate result ticket Recalculate

With the collaboration of: aeres, AMBILAMP, reuse

With the support of: reuse

Do you want to know more about our project? Video, Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram





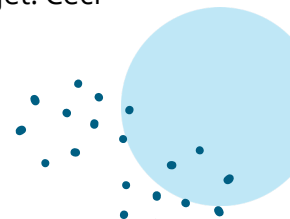
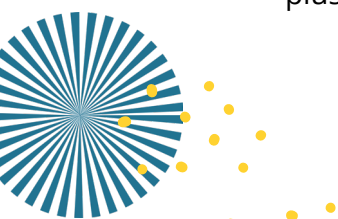


Recommandations :

- **Une mesure d'impact à l'échelle d'une filière** semble très intéressante à mettre en place dans le sens où cela permettrait de réunir une masse de données conséquentes, de croiser les retours qualitatifs et enclencherait des échanges à bon niveau sur l'articulation des acteurs et les besoins d'une filière. Néanmoins, sans aller sur un travail complet de mesure d'impact, des **projets de partenariat voire de coopération** peuvent amener les acteurs à réfléchir à ce qui fait commun et ce qui les distingue d'autres. La démarche est ainsi pleinement utilisée comme un **outil dynamique** pour permettre à des acteurs de monter en compétences et d'opérer leurs transitions sur des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux et un outil d'aide à la décision pour prioriser certaines actions et identifier les chaînons manquants.

Par exemples :

- Dans le secteur culturel : un travail de coopération est en cours entre les différents Pôles régionaux (patrimoine, arts visuels, etc.) ce qui les amène – dans cette situation compliquée pour les acteurs culturels – à penser mutualisation des emplois et des compétences.
 - Dans le secteur de l'écoconstruction : Echobat rassemble au sein de son réseau les acteurs de l'écoconstruction et de l'insertion par l'activité économique. Il a ainsi été identifié que la formation faisait vraiment défaut au développement de cette filière d'où la création de leur propre organisme de formation. Charte commune ?
 - Dans la filière « alimentation et circuit court » : les membres de la CAE Mache ont ressenti le besoin de poser un manifeste sur ce qui fait commun, ce que le collectif défend et comme ça se décline. Cette coopération a été pensée pour mutualiser des outils communs : sur le logistique, l'approvisionnement en bio et dernièrement la formation.
- **La maturité de la filière** semble être aussi un véritable critère pour enclencher une telle démarche à cette échelle : des acteurs suffisamment solides pour avoir de la visibilité et du temps, des objectifs communs posés (pour que le travail soit vraiment pensé comme un outil d'aide à la décision), une bonne compréhension des enjeux des différentes parties prenantes.
>> Aux Ecosolies, nous allons ainsi proposer de février à décembre 2026 une formation actions sur la mesure d'impact
- **Une boîte à outils d'indicateurs** peut être un format pertinent pour répondre à l'enjeu d'une ressource mutualisée tout en étant individualisable par les structures en fonction de leur contexte. Mettre à disposition des indicateurs recouvrant l'ensemble des typologies de projets de la filière mais dont seulement la partie la plus pertinente sera sélectionnée par une structure en fonction de son projet. Ceci



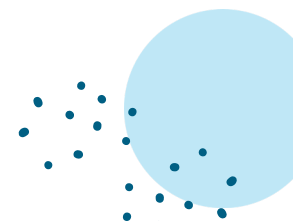
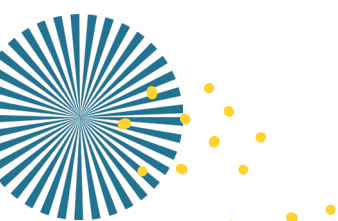
a l'avantage d'être facilement mobilisable pour une structure mais possède malgré tout 2 limites :

- On peut quand même interroger la finesse des indicateurs et leur individualisation qui n'auront pas été coconstruits avec la structure. Rien ne garantit que la boîte à outils ne comporte malgré tout des trous car non construite en prenant en compte le contexte territorial de la structure.
 - Malgré la démarche collective, celle-ci ne permet pas d'agrèger les données pour en tirer des observations ou des éléments de plaidoyer collectif. La constitution d'un socle commun d'indicateurs peut permettre de palier à ceci.
- **Les réseaux sectoriels et métiers** sont à impliquer au premier plan d'une démarche d'évaluation collective à l'échelle d'une filière. Plus que partie prenante, ils doivent en être acteurs pour mettre à contribution leur capacité de mobilisation pour coconstruire le référentiel et trouver des terrains d'expérimentation, leur expertise métier pour construire un référentiel en lien direct avec les besoins de l'ensemble des acteurs du secteur mais aussi permettre la diffusion de celui-ci ainsi que sa réactualisation lorsque nécessaire. Ceci garantit un portage continu du projet de référentiel commun ainsi que sa pertinence. Cela illustre également l'importance d'avoir des réseaux sectoriels de l'ESS pour les filières qui recoupent structures de l'ESS et entreprises classiques afin de porter des référentiels communs qui prennent en compte les spécificités des modèles de l'ESS, notamment au travers de la culture de l'évaluation d'utilité sociale.
 - **A qui revient la tâche de la mesure d'impact social ?** Si elle incombe souvent aux structures directement, cela mérite d'être interrogé. En effet, celles-ci se retrouvent ainsi à devoir déployer une expertise qui n'est pas en lien avec leur métier ou faire appel à des compétences externes (recrutement ou conseil) avec un coût supplémentaire. Ceci accélère la différence entre les petites et les grosses structures, les deuxièmes étant potentiellement plus en mesure de prendre en charge ces coûts et donc de démontrer plus facilement leurs impacts, facilitant la mobilisation de nouveaux financements. Ainsi, lorsque la démarche est réalisée dans une logique d'évaluation de l'argent dépensé (est-ce la meilleure utilisation de l'argent public possible par exemple), il peut être intéressant que celle-ci soit prise en charge par le financeur. Plusieurs fondations appuient par exemple les projets soutenus dans l'évaluation de leurs activités ce qui leur permet de s'assurer de la pertinence de leur programme de mécénat tout en appuyant le développement des projets via l'accompagnement de ceux-ci. Les compétences nécessaires à la démarche d'évaluation étant ainsi mises à disposition à l'ensemble des lauréats de la Fondation. L'exemple du PTCE Paris-Vallée de la Marne mérite également d'être mentionné. L'Université Gustave Eiffel est membre du PTCE et une étude d'impact du projet est réalisée en continu par les chercheurs de l'Université. Ceci permet de répondre au double enjeu compétence et coût (ou



temps) qui sont les deux gros freins pour la mise en place d'une démarche d'évaluation, les chercheurs et étudiants étant à la recherche de terrain d'expérimentation.

- **L'échelle territoriale** revient souvent comme une piste intéressante pour mener une démarche d'évaluation. En effet, pour évaluer l'action d'une structure, on prend en compte son impact sur ses parties prenantes, qui seront généralement des acteurs du territoire (collectivités, bénéficiaires, autres entreprises locales, etc.) Ainsi, on a pu voir plusieurs expérimentations émerger pour développer une évaluation territoriale avec parfois l'ambition de révéler les ressources immatérielles (compétences, interconnaissance des acteurs et confiance entre eux, engagement de leurs parts, pertinence de leurs positionnements) de l'écosystème locale. Or, cela revient à animer et appuyer cet écosystème au profit du développement territorial. C'est pour cela qu'il peut être très intéressant de faire de ce type de démarche une politique publique au service du développement local qui viendrait ainsi appuyer les acteurs locaux dans leur évaluation, mettant à leur disposition temps et compétences. Il est important de veiller à ne pas évaluer ces derniers sur des sujets sur lesquels ils ne sont pas financés ou soutenus (ils le feront mal) d'où l'importance du soutien publique pour la mise en œuvre des démarches de coopération.
- **Être clair sur l'objectif et les ambitions de la démarche** est évidemment primordial. Il convient de distinguer évaluation de l'utilité sociale et mesure d'impact social, chacune répondant à des objectifs différents et des modèles différents. Pour des structures encore peu matures, n'ayant jamais mené de telles démarches, il peut être très pertinent de se lancer dans une évaluation de leur utilité sociale, même peu ambitieuse. Commencer à se poser les questions d'à quels besoins répond le projet, quelle création de valeur, quels changements sur les bénéficiaires, même sans avoir la capacité d'objectiver la réponse est un premier pas qui permet d'appuyer le pilotage du projet. La démarche d'évaluation pourra être enrichie et consolidée au fur et à mesure permettant à la structure d'affiner sa compréhension de son projet et de la complexité des changements qu'elle induit. La démarche de mesure d'impact pourra ainsi s'appuyer sur cette évaluation une fois le projet plus mature et consolidé pour objectiver et mesurer les changements induits ainsi que rendre compte aux financeurs de l'impact des actions de la structure. Mais il apparaît donc primordial pour ces derniers de ne pas précipiter les demandes de mesure d'impact social auprès d'acteurs encore trop peu matures et donc de ne pas conditionner leurs soutiens à ces mesures d'impacts.





Impact social des structures de la TEE

Retours sur l'expérimentation

Année 2025

www.cressidf.org
contact@cressidf.org

www.ecossolies.fr



Cofinancé par
l'Union européenne

