IMPACT TANK

CHANGER LE SYSTÈME

Sommet DE LA MESURE D'IMPACT X Usbek & Rica

IMPACT TANK

Lancé en octobre 2020 à l'initiative du Groupe SOS et de quatre universités (Sciences Po, Sorbonne Université, Conservatoire national des arts et métiers, Paris Dauphine – PSL), l'Impact Tank est le premier think and do tank européen consacré aux initiatives et à l'économie à impact positif. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses et rassembler l'ensemble des acteurs et actrices engagés au service d'une économie plus inclusive et plus durable.

Un carrefour de la recherche académique et de l'expertise sur la mesure d'impact : ses travaux réunissent des chercheurs de haut niveau afin de garantir des mesures d'impact rigoureuses et de contribuer au développement de la recherche sur l'innovation sociale. Le think tank investit les champs des inégalités, de la précarité, des transitions économique et écologique, de la finance durable ou encore de l'investissement social.

Un acteur de plaidoyer et l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, qui fédère les acteurs de terrain et de l'économie sociale et solidaire, les entreprises et les chercheurs autour de ses rapports de recommandations, études et rencontres publiques.

Un site d'information pour valoriser la culture de l'impact à travers des interviews, des portraits d'acteurs engagés, des reportages et des podcasts. De plus, l'initiative du Mur des solutions permet d'identifier des actions portées par des acteurs partout sur le territoire et de sélectionner les plus prometteuses sur la base de leurs évaluations d'impact.

GroupeSOS

Le Groupe SOS est un groupe associatif, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, leader européen de l'entrepreneuriat social. Il regroupe 750 établissements et services, associations et entreprises sociales, qui agissent au profit des personnes en situation de vulnérabilité, des générations futures et des territoires. Depuis sa création en 1984, lors des années sida, le Groupe SOS combat toutes les exclusions, agit pour l'accès de toutes et tous à l'essentiel et innove face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Les actions du Groupe SOS, non lucratif et sans actionnaires, et de ses 22 000 personnes employées ont un impact en France et dans plus de 50 pays dans le monde, auprès de 2 millions de bénéficiaires.

ÉDITOS

Édito d'AGNÈS AUDIER Présidente de l'Impact Tank

La France ne manque pas de belles initiatives dans le domaine social : lutte contre l'illettrisme et la fracture numérique, égalité des chances, aide sociale à l'enfance ou bien prévention des addictologies. Mais elles ne sont pas assez évaluées pour passer à l'échelle de « celles qui marchent » autant que les besoins sociaux l'exigeraient.

Pour démultiplier les effets positifs de tous ces projets portés par des acteurs du changement dans les territoires, trois ingrédients doivent être réunis : la coopération, les données et les méthodes de mesure d'impact.

Un triangle « magique » qui s'installe entre quatre « *usual suspects* » : entreprises, acteurs de l'économie sociale et solidaire, pouvoirs publics et chercheurs. C'est en alliant savamment ces forces en présence que l'on fait système et impact.

Dans cette équation complexe, les données sont une variable essentielle : entre les méga-bases publiques nationales (CNAM, CNAF, CNAV, France Travail…), les bases des collectivités locales et celles des acteurs et opérateurs, nous avons potentiellement de quoi être mille fois plus pertinents, être capables de travailler sur la personnalisation des parcours. Enfin, vous connaissez l'adage : « Mesurer, c'est progresser. » Et pour progresser « ensemble », il faut diffuser et essaimer nos méthodes de mesure d'impact.

Édito de TONY BERNARD Directeur général de l'Impact Tank

« Donnez du poisson à une population affamée, vous la nourrirez pendant une journée. Apprenez-lui à pêcher, vous la nourrirez pour toujours », aimait à dire Donella Meadows, la coautrice du rapport du Club de Rome « Les limites de la croissance », qui a été publié en 1972. Autrement dit, en vue de changer le système, il faut une transformation en profondeur, agissant sur l'existence du besoin social ou environnemental.

La mesure d'impact doit alors viser le cœur du système. Les indicateurs doivent évaluer la réponse directe à ce besoin et donner la possibilité de comprendre pourquoi il persiste. En matière d'égalité des chances, par exemple, la mesure d'impact doit permettre d'interroger la notion de mérite, la conception individualiste des compétences ou encore le principe d'égalité. Elle ne doit pas seulement mesurer l'accès aux différentes positions dans la société, elle doit aussi se pencher sur les écarts entre ces positions.

L'un des terrains tout désignés pour expérimenter le changement, ce sont les territoires. C'est sur le terrain, littéralement à la racine, que se juge le plus justement notre capacité à changer les choses. Ces dernières années, les territoires ont vu l'éclosion de coopérations entre acteurs de l'économie sociale et solidaire, institutions publiques, citoyens et… entreprises. C'est dans le sens de l'Histoire : pour « apprendre à pêcher » localement, il faut collaborer.

SOMMAIRE

P. 6
LES MOTS DE L'IMPACT SYSTÉMIQUE

P. 9
ENTREPRISE ET TERRITOIRE : VERS UNE MISSION COMMUNE ?

P. 12
2 QUESTIONS À OLIVIA GRÉGOIRE

P. 13
GROUPE DE TRAVAIL : ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES

P. 14
UNE BRÈVE HISTOIRE DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

P. 16
TROIS FUTURS POSSIBLES POUR L'ÉCOLE

P. 19
GROUPE DE TRAVAIL : ÉGALITÉ DES CHANCES

P. 20
GROUPE DE TRAVAIL : INCLUSION NUMÉRIQUE

P. 22
3 QUESTIONS À JEAN-MARC BORELLO

P. 24
INTERVIEW CROISÉE INCLUSION DANS LE SPORT : CE QUE LES JO 2024 VONT LÉGUER AUX GÉNÉRATIONS FUTURES

P. 27
GROUPE DE TRAVAIL : LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ MENSTRUELLE ET SANTÉ DES FEMMES

P. 28
GROUPE DE TRAVAIL : URBANISME INCLUSIF

P. 30
INTERVIEW CROISÉE « LE RISQUE, C'EST QUE L'OBSESSION DU MESURABLE OCCULTE LE SENS »

UN GRAND PAS POUR L'HUMANITÉ

Il y a un an, l'Impact Tank organisait son premier sommet consacré à la mesure de l'impact. Un moment partagé permettant d'enrichir le débat public sur le sujet et de favoriser l'émergence d'innovations sociales à impact positif. Un an plus tard, on remet cela. Avec l'ambition de mobiliser plus de monde derrière cette idée et d'aller encore plus loin pour changer les choses.

« Pour qu'une action ait une portée, encore faut-il pouvoir la mesurer. » C'est, s'il fallait le résumer, dans cet état d'esprit que s'est organisé le tout premier sommet consacré à la mesure d'impact, qui s'est tenu le 13 février 2023 à l'Assemblée nationale, à Paris. C'est dans ce lieu hautement symbolique en matière de débat public que nous avons accueilli plus de 1600 convives autour de 145 intervenants qui ont chacun concouru à alimenter les débats. Avec une conviction en tête : l'impact n'est valable que s'il est mesurable.

Il nous semble que face aux enjeux qui se présentent, il est important de savoir mobiliser toutes les énergies. Cette journée avait donc une ambition : faire dialoguer les mondes politiques, académiques, associatifs et citoyens pour faire avancer la notion de mesure d'impact et pour comprendre comment l'action de l'entreprise peut, à son niveau, contribuer à l'intérêt général.

Après cette première rencontre réussie, c'est dans le cadre tout aussi symbolique du Conseil économique social et environnemental que se tient, le 18 avril 2024, le deuxième Sommet de la mesure d'impact organisé avec un collectif de partenaires. Cette date ne doit rien au hasard. Elle correspond à l'adoption, il y a tout juste un an par l'Assemblée générale des Nations unies, d'une résolution visant à reconnaître l'économie sociale et solidaire (ESS) comme levier de réalisation des objectifs de développement durable à l'échelle mondiale. Une reconnaissance qui doit permettre à l'ESS d'entrer dans les statistiques économiques internationales et d'être soutenue par des dispositifs internationaux, nationaux et locaux.

« Le 18 avril 2024, nous célébrons l'anniversaire d'une résolution historique des Nations unies. Pour ceux comme le Groupe SOS qui ont contribué – à travers l'alliance Pact for Impact –, il s'agit moins d'une ligne d'arrivée que d'un point de départ. Un nouveau standard onusien est un progrès majeur. Mais seul, il ne provoque pas de changement systémique. Celui-ci doit reposer sur l'adoption de cadres réglementaires nationaux, sur la mobilisation de la finance durable, sur le renforcement des entrepreneurs locaux… et sur le partage de référentiels de mesure d'impact communs, bien sûr. Le profit financier n'est plus le nord de la boussole de l'économie. La boussole elle-même n'est plus financière, elle est à la fois économique, sociale et environnementale. Merci à l'Impact Tank de contribuer à mieux compter… ce qui compte. »

Alexandre Lourié Directeur général international du Groupe SOS

LES MOTS DE L'IMPACT SYSTÉMIQUE

IMPACT SYSTÉMIQUE [1]

Deux types d'impacts habitent l'innovation sociale : l'impact direct et l'impact systémique. Pour schématiser, l'impact direct s'attaque aux symptômes quand l'impact systémique creuse jusqu'aux racines. Ce sont des approches complémentaires. Il faut en effet parer à l'urgence en proposant des solutions concrètes. Mais pour reprendre une formule attribuée à Albert Einstein évoquant la pensée systémique, *« on ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré »*. Elle n'a pas la prétention de résoudre des problèmes mais de comprendre comment se génèrent et se perpétuent les besoins sociaux. L'opposition entre impact direct et impact systémique n'est pas la plus évidente. Une vision systémique de l'impact s'oppose à une vision « en silo ». Dans le même esprit, on cite souvent l'idée d'Einstein que face à un problème, on le verra la grande majorité du temps dans son ensemble et on consacrera une minute à sa solution. Autrement dit, traiter les symptômes ne suffit pas. Il faut aussi étudier ce qui fait système pour éviter aux symptômes d'apparaître encore et encore. Agir à la racine, pour reprendre la formule de l'initiative collective Racines.

SYSTÉMIQUE VS CARTÉSIENNE [2]

La pensée systémique trouve son origine dans une école de pensée née au milieu du XXe siècle, la systémique, avec les travaux du biologiste Ludwig von Bertalanffy. Dans sa *Théorie générale des systèmes*, parue en 1968, il définit chaque phénomène comme un système composé d'un ensemble complexe d'interactions. La théorie systémique s'oppose à la tradition analytique cartésienne, qui considère qu'il est nécessaire de découper un problème en plusieurs parties indépendantes. On crée des liens directs de cause à effet, on décortique le problème de sorte qu'il soit compensé par des « éléments compréhensibles ». Cette approche nie *« les interactions qui existent et les conséquences d'un élément sur un autre »*. Elle ignore les systèmes complexes.

Autrement dit, c'est une histoire de méthode. Chez les systémiques, elle est holistique. *« Un système ne se résume pas à une simple accumulation de choses, mais désigne un ensemble d'éléments interdépendants qui sont organisés de manière cohérente pour accomplir quelque chose. »* Il s'adapte, fait *« preuve de dynamisme, tend vers un objectif, veille à sa propre préservation, et parfois évolue »*. Pour les systémiques, le tout est plus que la somme : la simple addition de problèmes ne suffit pas à définir et comprendre un phénomène. Chez les cartésiens, on découpe le problème et l'on s'attaque à chaque morceau un à un.

CONFÉRENCES MACY [3]

La pensée systémique s'est aussi particulièrement développée sous l'impulsion des conférences de Macy aux États-Unis, qui regroupaient mathématiciens, anthropologues, psychologues, économistes ou encore neurologues. Leur objectif ? Grâce à leur regard pluridisciplinaire, explorer des alternatives à la tradition analytique cartésienne, basée sur une causalité linéaire et sur le réductionnisme – qui comprend le tout en étudiant religieusement chaque partie. En somme, l'explication de phénomènes par des relations de cause à effet.

Ces conférences ont vu naître la cybernétique, mais également la psychologie systémique et une certaine approche des êtres vivants et des écosystèmes naturels. Et c'est précisément là que Donella Meadows intervient.

1. Source : Agir à la racine, « Comprendre le changement systémique ».
2. Sources : Cécile Dutriaux, « La théorie systémique, c'est concevoir le monde comme un tout », *Slate*, 31 juillet 2019 ; Donella Meadows, *Pour une pensée systémique*, Paris, Rue de l'échiquier, 2023.
3. Source : Cyril Tassart, *L'antiguide de l'approche systémique*, « Partie 0 : L'esprit de l'approche systémique », 2023.
4. Source : Avise, « Stratégies pour changer d'échelle », 2e éd., 2020.
5. Le manuel « Making It Big: Strategies for Scaling Social Innovations » développé par la fondation britannique pour l'innovation Nesta en 2014 insiste sur trois dimensions à prendre en compte pour réussir la mise à l'échelle d'une innovation sociale : l'intégration de l'innovation à son environnement et aux enjeux du moment ; la question du contrôle et de la vitesse du changement d'échelle ; l'anticipation des risques et perturbations liés au changement d'échelle (gouvernance, fonctionnement de l'organisation, accès aux ressources…).

DONELLA MEADOWS[2]

Elle est la coautrice du célèbre rapport du Club de Rome « Les limites de la croissance », publié en 1972. Elle alertait alors des risques d'une croissance infinie dans un monde aux ressources limitées. Donella Meadows est aussi l'une des grandes théoriciennes de la pensée systémique, qui est d'ailleurs le titre d'un de ses essais, *Pour une pensée systémique*.

Dans cet ouvrage, pour expliquer la complexité d'un système, elle file la métaphore de la baignoire, avec de l'eau dedans (le stock, l'état du système), une vidange où s'évacue l'eau et un robinet d'où elle coule. Si le flux d'entrée de l'eau est plus élevé que le taux d'écoulement, l'eau monte peu à peu. À l'inverse, si le taux de sortie est plus élevé que le flux entrant, le niveau d'eau baissera progressivement. En somme, il y a plusieurs moyens de vider une baignoire.

En appliquant à l'ESS cette métaphore de la baignoire, l'eau coule à grands flots, elle est sans limites : c'est votre « problème social ». Vous vous saisissez alors d'un verre pour diminuer l'eau : c'est votre « innovation sociale ». Écoper est-il une solution viable ? La réponse est non.

CHANGEMENT D'ÉCHELLE[4]

Le changement d'échelle correspond à la stratégie qu'une structure met en œuvre pour augmenter l'impact qu'elle a été capable de générer à petite échelle. Le changement d'échelle *« consiste à repérer une innovation prometteuse sur un territoire, à l'analyser, à la qualifier et à accompagner d'autres acteurs sur d'autres territoires à la mettre en place et à se l'approprier[5] »*. Selon l'Avise, un projet peut adopter plusieurs des cinq stratégies suivantes lorsqu'il souhaite changer d'échelle : diversification (créer une nouvelle activité pour enrichir le modèle et maximiser l'impact), duplication (diffuser le modèle qui a fait ses preuves sur d'autres territoires), fertilisation (diffuser le savoir-faire à plus grande échelle, à d'autres acteurs qui s'approprient la démarche et reproduisent l'impact), coopération (travailler avec d'autres structures pour faire mieux et plus), fusion (regrouper son patrimoine avec une autre structure pour aboutir à la constitution d'un nouvel organisme).

EFFETS DE BORD[3]

En comprenant ce qui fait système, l'approche systémique permet d'identifier des « effets de bord », c'est-à-dire comment des *« actions provoquent des effets indésirables, généralement à d'autres endroits du système ou sur d'autres temporalités »*.

Dans son *Systems Thinking for Social Change*, le consultant en organisation David Peter Stroh revient sur le cas des hébergements d'urgence dans certains États américains où leur disponibilité a un effet négatif sur le logement durable. *« Plus il y a d'hébergements d'urgence, plus on "invisibilise" le problème »* principal, qui devient moins prioritaire pour les collectivités et les élus, analyse Cyrille Tassart dans son *Antiguide*.

BOUCLES DE RÉTROACTION

Théorisée par l'informaticien Jay W. Forrester, une boucle rétroactive est un processus par lequel les résultats d'une action sont utilisés pour ajuster l'action elle-même, la modifier, l'atténuer ou l'amplifier. Positif, le phénomène décrit une forme de chaîne de réactions qui tend à s'accentuer. C'est un effet domino, un changement en entraînant d'autres. La boucle rétroactive est aussi une façon d'autoréguler le système.

POINTS DE LEVIER

« Comment modifier la structure d'un système pour qu'il produise davantage de ce que nous souhaitons et moins de ce qui est indésirable ? » s'interroge Donella Meadows. La réponse est dans les points de levier, identifiés par Jay Forrester. Les points de levier sont *« les endroits du système où un petit changement peut entraîner une transformation majeure du comportement »*.

La croissance démographique et économique est par exemple un point de levier. En revanche, nous en connaissons les bénéfices, mais pas les coûts – comme la pauvreté, la faim, la destruction environnementale, etc.

« Qu'on détruise une usine en laissant debout le système de pensée qui l'a produite, celui-ci reconstruira une nouvelle usine. Qu'une révolution détruise un gouvernement en laissant intacts les modes de pensée qui lui ont donné naissance, on les retrouvera dans le gouvernement suivant. On parle beaucoup de système, mais on ne sait pas de quoi on parle.

Robert M. Pirsig,
Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes

« LA FONCTION PUBLIQUE S'ENGAGE ! »

L'INNOVATION SOCIALE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

L'Impact Tank, la fondation La France s'engage et la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État s'associent pour lancer le programme « La fonction publique s'engage ! » qui vise à mettre en relation des porteurs de projets, entrepreneurs et acteurs de l'économie sociale et solidaire ayant fait la preuve de leur impact social ou environnemental, avec des hauts fonctionnaires, en vue de favoriser le passage à l'échelle des projets et inspirer l'action publique. Sous l'impulsion du Ministre Stanislas Guerini, les hauts fonctionnaires s'engagent à accompagner les porteurs de projets pour identifier les forces et les difficultés des projets au regard du contexte réglementaire et législatif, des politiques gouvernementales et du fonctionnement des administrations publiques, et à identifier des leviers d'action.

Édito de STANISLAS GUERINI Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques

Le sens des missions, c'est ce qui pousse à rejoindre la fonction publique. Pourtant, parfois, la crainte de perdre ce sens peut conduire à quitter le service public. Garantir aux agents publics une mission empreinte de sens est donc un enjeu d'attractivité et de fidélisation et un facteur d'efficacité de l'action publique. Les hauts fonctionnaires ont des compétences qui seraient précieuses à des acteurs du milieu associatif ou de l'économie sociale et solidaire, quelquefois bloqués dans leur développement. Ce constat d'une quête de sens d'une part et d'un besoin d'expertise d'autre part a conduit à la construction de ce projet inédit de collaboration entre la fonction publique et les structures du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire. Lancée à l'occasion du Sommet de la mesure d'impact, cette expérimentation se déroule en deux temps. Tout d'abord, le haut fonctionnaire échange avec la structure accompagnée pour comprendre son besoin et établir un diagnostic. Ensuite, si la solution est aisément activable, le haut fonctionnaire la délivre à l'association ou l'entreprise accompagnée. Si elle nécessite davantage d'implication, un mécénat de compétences se met en place. En identifiant les forces et les obstacles d'un projet à travers le prisme des politiques publiques, cette intervention doit agir comme un catalyseur au service de l'intérêt général. Grâce à la mobilisation et au professionnalisme de La France s'engage et de l'Impact Tank, je souhaite que nous puissions mesurer justement l'impact de cette expérimentation afin de généraliser à l'avenir le mécénat de compétences dans la fonction publique. L'engagement citoyen des agents publics doit être un atout valorisé dans leur parcours. Ce n'est qu'ainsi que nous construirons tous ensemble des politiques publiques efficaces, au plus près de celles et ceux qu'elles servent.

Édito de YASMINE HAMRAOUI Membre du conseil d'orientation de l'Impact Tank

Partout sur nos territoires, les initiatives fourmillent, plus audacieuses et créatives les unes que les autres, pour fournir des solutions concrètes aux enjeux majeurs de notre temps. Qu'elles soient sociales ou environnementales, ces innovations sont avant tout locales et apportent des réponses de proximité portées par des acteurs de terrain, qu'ils soient entrepreneurs, TPE, PME ou associations. Recensés dans le cadre des travaux de recherche de l'Impact Tank, ils incarnent à la fois l'économie et l'action publique de demain, favorisent la création de richesses et d'emplois dans des filières durables et sont à l'origine de nouvelles expérimentations pour construire un futur plus juste, inclusif et durable, réconciliant ainsi intérêt général et initiative privée.

Édito de DAMIEN BALDIN Directeur général de La France s'engage

La France s'engage est née d'une promesse : aider les réussites et les solutions de l'innovation sociale à changer d'échelle pour mieux transformer la société. Servir l'intérêt général et l'utilité sociale est le moteur de ces porteurs de projets, comme il est celui des femmes et des hommes qui s'engagent au service de l'État. À travers l'initiative que nous vous présentons, nous proposons de créer plus de synergies entre la fonction publique et l'économie sociale et solidaire pour produire les grandes réformes sociales du futur. Demain, l'innovation sociale inspirera les politiques publiques pour une société plus juste. C'est donc une grande fierté d'écrire aujourd'hui : promesse tenue !

ENTREPRISE ET TERRITOIRE : VERS UNE MISSION COMMUNE ?

Face aux crises multiples qui touchent le pays, l'échelle locale apparaît souvent comme la plus adaptée pour faire œuvre de résilience. Dans ce contexte, entreprise et territoire se retrouvent liés par un destin commun. Désormais, l'un et l'autre unissent leurs forces derrière une mission conjointe. Avec un objectif affiché : partir du local pour transformer durablement nos sociétés.

« La responsabilité sociale de l'entreprise, c'est d'augmenter ses profits. » Cette petite phrase, lancée en septembre 1970 par l'économiste Milton Friedman dans les colonnes du *New York Times*[1], est souvent considérée comme un point de départ. Celui d'une doctrine qui allait marquer la fin du millénaire d'après laquelle la fonction de l'entreprise serait toute entière tournée vers la seule création de valeur. *« Seuls les individus peuvent avoir des responsabilités »*, précisait celui qui allait obtenir, six ans plus tard, le prix Nobel d'économie. Cette conception de l'entreprise dégagée de toute autre fonction que celle de « faire du profit » est à l'origine d'une autre croyance, qui est tout aussi tenace, selon laquelle elle serait également soustraite à toute forme de matérialité, soumise aux seules forces d'une mondialisation éthérée, d'une numérisation désincarnée ainsi que d'une financiarisation contre lesquelles il serait bien vain de lutter.

NÉE QUELQUE PART

Un demi-siècle plus tard, les propos de Friedman ne tiennent plus. Pas plus que l'immatérialité supposée de l'entreprise, qui a depuis démontré, parfois avec violence, ses externalités. Elle ne peut plus se présenter sérieusement comme une abstraction déconnectée de son environnement. Il n'y a qu'à constater les efforts de réindustrialisation du pays de la part de l'État pour s'en convaincre. L'entreprise a besoin d'exister quelque part. Et cet ancrage lui confère une responsabilité particulière en matière d'emploi, de cohésion sociale, d'attractivité et d'impact environnemental sur son territoire. Celle qui refuse de le reconnaître prend le risque de compromettre la pérennité de son activité. Comme le rappelle le rapport de l'Impact Tank[2], *« l'ancrage territorial des entreprises peut valoriser les ressources locales, non redéployables, attirant de nouvelles entreprises dans les territoires,*

1. Milton Friedman, « A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *The New York Times*, 13 septembre 1970.

2. Impact Tank, rapport « Mesurer l'impact et l'engagement territorial des entreprises », avril 2023.

freinant le départ des anciennes et contribuant à la création de nouvelles ». Un ancrage qui est aussi considéré comme *« un élément clé de la performance globale des entreprises »*.

LE RETOUR DU LOCAL

L'interdépendance liant l'entreprise et le territoire apparaît donc comme indéniable. 96 % des Français estiment que *« les entreprises doivent avoir une responsabilité territoriale »*, selon une étude menée en 2022 par Harris Interactive[3]. Poussée par les crises sanitaires, l'inflation et le coût des transports, la production locale constitue un levier d'attractivité puissant auquel répond une demande croissante de la population. Une relocalisation motivée par un souci écologique autant que de soutien aux entreprises locales et qui révèle l'émergence d'une société désireuse de recréer du lien dans ses modes de consommation. L'action locale apparaît d'ailleurs comme l'échelle la plus pertinente pour conduire une transformation systémique de nos économies. *« Pendant que les nations parlent, les villes agissent »*, rappelait à juste titre Michael Bloomberg du temps où il était maire de New York. Si le pays est à même de décider des grandes orientations stratégiques, c'est sur le terrain que se juge la capacité à changer les choses. Les interactions qu'engendre l'activité d'une entreprise avec les écosystèmes locaux en fait un acteur central pour mener une dynamique de « transition juste », c'est-à-dire susceptible de *« rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté »*, selon la définition donnée par l'Organisation internationale du travail. Pouvoir s'appuyer sur un tissu économique local engagé derrière des objectifs et des actions à impact se révèle être un « terreau fertile » pour le dynamisme d'un territoire, et s'associer derrière un objectif de transformation un impulseur de vitalité. Le temps n'est donc plus de savoir si l'ancrage territorial de l'entreprise lui donne des responsabilités, mais bien comment intégrer cette responsabilité territoriale dans sa politique RSE.

LE DESTIN COMMUN DU « TERRITOIRE À MISSION »

En parallèle de cette réflexion chez les entreprises émerge désormais la notion de « territoire à mission », qui cherche selon le même principe à fédérer derrière des objectifs communs les acteurs politiques, associatifs et économiques d'un même territoire. Une manière d'asseoir son attractivité non plus sur ses seuls attraits géographiques ou économiques, mais aussi sur sa vision et sa volonté collective de changer les choses à l'échelle locale. Fin 2022, le département de l'Hérault et la métropole de Montpellier se sont engagés derrière une « charte territoire à mission », avec pour ambition de favoriser la consommation responsable et locale, d'œuvrer pour la santé environnementale, de promouvoir une dynamique territoriale et de limiter l'impact de leurs entreprises et institutions. Des engagements communs sertis d'échéances à respecter pour les cosignataires. Et une double vertu affichée : amorcer une démarche de responsabilité collective et attirer sur le territoire les entreprises les plus engagées. Plus que jamais, entreprise et territoire se retrouvent liés par un destin commun. Avec un piège à surveiller : faire en sorte que ce statut de territoire à mission ne devienne pas une nouvelle source de fracture territoriale.

L'entreprise a besoin d'exister quelque part. Et cet ancrage lui confère une responsabilité particulière [...] sur son territoire.

3. Harris Interactive, « Les Français et la responsabilité territoriale des entreprises », 2022.

2 QUESTIONS À **OLIVIA GRÉGOIRE**

OLIVIA GRÉGOIRE
Ministre déléguée chargée des Entreprises, du Tourisme et de la Consommation

Madame la Ministre, on l'a vu dans l'article précédent, les entreprises et les territoires s'associent pour répondre ensemble et avec dynamisme à leurs enjeux. À vos yeux, cette nouvelle mission commune peut-elle être l'initiative qu'il nous manquait pour faire face aux multiples crises que nous traversons ?

Nous avons deux grands défis pour la décennie à venir : rendre nos modes de vie plus durables et renforcer notre cohésion sociale. Je pense profondément que la réponse à ces deux défis passe par l'implication des citoyens, des entreprises et des élus au plus près des territoires. Je soutiens donc pleinement les initiatives qui vont dans ce sens ! Le rôle du Gouvernement est de fixer les grands objectifs et de dégager les financements. Ensuite, nous devons laisser nos territoires s'en emparer. C'est par exemple dans cet esprit que j'ai porté un programme de soutien au commerce rural qui a permis à plus de 150 000 personnes d'avoir de nouveau accès à un commerce de proximité, en remettant du lien social dans nos campagnes.

Vous avez lu, en avant-première, le rapport « Mesurer l'impact social et l'ancrage territorial des entreprises » que l'Impact Tank rendra public au Sommet de la Mesure d'Impact. Quelles sont les remarques ou propositions qui vous ont intéressées et que vous voudriez mettre en valeur ?

Je voudrais tout d'abord féliciter les auteurs du rapport, qui ont fourni un travail de grande qualité. Plusieurs propositions me semblent tout à fait en phase avec ce que je veux construire. Je pense notamment au renforcement des pôles territoriaux de compétitivité économique que j'ai contribué à relancer et que je compte continuer à dynamiser. Je songe également au développement de la finance et de la comptabilité à impact. Sans être trop technique, je porte une proposition cherchant à conforter de 800 M€ les moyens de l'épargne privée affectés aux acteurs de l'ESS par les fonds « 90-10 », et la France est à la pointe s'agissant des exigences envers les entreprises en matière de reporting extra-financier, à l'instar de l'index égalité femmes-hommes. De manière générale, le rapport sera pour moi une aide à la décision et viendra nourrir mes réflexions visant à mieux concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

GROUPE DE TRAVAIL : ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LES TERRITOIRES

OBJECTIF

Recenser et analyser des initiatives à impact portées par des entreprises, à travers leurs activités commerciales, leurs actions RSE ou de mécénat, qui s'attellent aux grands enjeux des territoires ruraux, périurbains, des petites et moyennes villes, notamment l'emploi, l'insertion et la formation, la mobilité, l'attractivité, la création de lien social, le logement et l'alimentation.

CHIFFRES CLÉS

147
indicateurs de mesure d'impact

86
initiatives recensées

20
recommandations aux pouvoirs publics

6
recommandations pratiques destinées aux entreprises

AXES DE RECHERCHE

1. L'ancrage territorial des entreprises
2. Une transition juste : s'occuper des hommes et de la nature
3. Les différents modèles d'entreprendre

Chercheurs impliqués : Timothée Duverger, enseignant, Sciences Po Bordeaux – Élise Leclerc, directrice du laboratoire E&MISE ESSEC – Louis Raynaud de Lage, Bartle.

PARTENAIRES

Fédération nationale des Caisses d'Épargne – Veolia – KPMG – Fnac – Darty – Nature & Découvertes – Axa – Biocoop – Accor – La Poste – Loxam – EDF – Sodexo – Bartle – Labo E&MISE ESSEC – Action Tank Entreprise et Pauvreté – Break Poverty Foundation – Fondation Accenture – Admical

PROJET RECENSÉ BÉNÉFICIAIRE DU PROGRAMME « LA FONCTION PUBLIQUE S'ENGAGE ! »

Visitatio – Voisins & Soins
a mis au point un modèle innovant pour accompagner les personnes en fin de vie à domicile, grâce à des équipes de bénévoles et de soignants spécialisés qui soutiennent aussi les proches et épaulent les médecins traitants et les infirmières et infirmiers de ville.

LE RAPPORT

UNE BRÈVE HISTOIRE DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

Notre modèle économique ne fonctionne pas. Il privilégie par défaut un principe fondé sur l'extraction et l'obsolescence qui nous conduit droit dans le mur. En s'inspirant des processus naturels, l'entreprise régénérative apporte des solutions pour sortir de ce modèle de pensée. Aller vers un système qui ne détruise plus mais régénère. Une révolution qui fait son chemin et laisse entrevoir un futur enviable.

Nos sociétés industrielles reposent sur un mythe. Celui d'une ressource infinie qui nous pousse à détruire systématiquement ce que nous mettons une énergie folle à fabriquer. L'équation est désormais connue : nous ne pouvons pas continuer à consommer indéfiniment dans des limites planétaires finies. Les habitudes sont pourtant tenaces. Ce que nous montre le modèle proposé en 2009 par le Stockholm Resilience Center pour établir un *« espace de fonctionnement sûr pour l'humanité »* est sans appel : 6 des 9 limites planétaires sont à présent dépassées. Eau douce, biosphère, exploitation des sols, pollution de l'air : en matière de ressources naturelles, nous vivons tous à crédit et frisons même le surendettement. *« Vendre plus pour gagner plus est une injonction intenable dans un contexte de limites planétaires dépassées et de fin d'abondance »*, précisait le rapport final de la première Convention des entreprises pour le climat publié en 2022[1].

L'ENTREPRISE AU CŒUR DES RÉVOLUTIONS

L'entreprise et son modèle productif sont au cœur d'un changement de paradigme. Beaucoup d'entre elles se sont mises en ordre de marche pour mesurer leurs impacts sociaux et environnementaux. Il ne faut pas spécialement y voir une volonté morale ou éthique, mais plutôt une prise de conscience qu'elles ne peuvent persister à scier la branche sur laquelle elles sont assises. Continuer à polluer, à préempter et à exploiter, c'est d'une certaine manière participer à sa propre perte. Cependant, dans un contexte de dégradation où les limites du tolérable ont été dépassées, chercher à réduire son impact même de manière radicale ne suffit plus. C'est désormais une logique de régénération dont nous avons besoin, ce que la nature sait finalement très bien faire.

LA NATURE COMME MODÈLE

Si l'entreprise à impact vise à avoir une incidence positive tout en limitant les externalités négatives de son action, l'entreprise régénérative cherche plutôt à restaurer les écosystèmes dans lesquels elle s'intègre naturellement. Un détail qui change tout. En matière de mesure, d'abord. Le principe a le mérite de la clarté comptable : pour que l'entreprise soit régénérative, ses impacts positifs sur le climat, les populations ou les écosystèmes doivent inévitablement se révéler supérieurs à ceux qui sont négatifs. En matière de conception du monde, ensuite. L'approche régénérative considère avant tout le monde comme une imbrication de systèmes vivants interdépendants et susceptibles de s'adapter les uns aux autres. Intervenir sur

1. « Une grande bascule vers l'entreprise régénérative », rapport final de la première Convention des entreprises pour le climat, octobre 2022.

l'environnement, c'est par conséquent aussi régénérer du tissu social et du bien-être. Une conception qui rapproche l'entreprise du modèle vivant.

L'agriculture a, à ce titre, pas mal de choses à nous apprendre dès lors qu'elle se remet à tenir compte de la notion de circularité. Des pratiques telles que l'agriculture régénérative, la biodynamie, la permaculture ou l'agroécologie cherchent à soutenir la capacité naturelle de régénération de la nature par le respect des services écologiques, de la fertilité des sols et des cycles naturels. Et à assurer, au passage, de meilleures conditions de production pour l'agriculteur. La question se pose avec plus d'acuité pour nos objets techniques, bien plus complexes à repenser.

QUE FAIRE DE NOS OBJETS TECHNIQUES ?

Les industries lourdes comme les infrastructures, les bâtiments ou les villes n'ont que très peu été pensées à l'aune des principes régénératifs. Des domaines où le modèle restauratif cherche à faire durer le cycle de vie des matériaux par leur réemploi, leur réparation ou leur recyclage mais reste soumis à une déperdition d'énergie lors de leur retraitement. La régénération va un cran plus loin et implique de concevoir que la somme des parties puisse être supérieure aux parties elles-mêmes. Faire en sorte de fabriquer des produits susceptibles d'être intégralement compostables et servant à l'enrichissement des terres agricoles est une manière de rendre plus à la nature que ce que l'on est en mesure de prélever. Une logique aristotélicienne parfois difficile à appréhender dans nos modèles cartésiens et entropiques de production, mais qui constitue l'essence même du principe d'évolution sur lequel repose le modèle régénératif et suppose que chaque écosystème soit capable de se renouveler tout en s'adaptant constamment.

MESURER LA COMPLEXITÉ

Si sa proximité avec les mécanismes naturels rend sa pertinence facile à comprendre et à accepter par le grand public, le modèle régénératif se confronte à l'obstacle de son évaluation. Comment quantifier des mécanismes écosystémiques complexes ? Comment évaluer des pratiques holistiques qui combinent des facteurs environnementaux, sociaux et économiques ? Et plus largement, comment quantifier la prétention à « régénérer » d'une entreprise ? Certaines certifications, comme le label Regenerative Organic Certified (ROC)[2], qui a été lancé en 2017 avec le soutien d'entreprises comme Patagonia, cherchent à quantifier les capacités régénératrices des pratiques des entreprises. Mais elles révèlent plus souvent la difficulté à créer un indicateur susceptible d'intégrer pertinemment l'ensemble des domaines et qui soit équitable pour toutes les activités. L'entreprise régénérative n'est pas parvenue, pour le moment, à fonder un référentiel commun. C'est ce qui en fait une cible facile pour ses détracteurs ainsi que pour les pratiques décrédibilisantes de greenwashing.

LE MODÈLE RÉGÉNÉRATIF : UNE AMBITION À POURSUIVRE

Ne pas disposer d'un référentiel commun ne veut pas dire pour autant renoncer à la démarche. L'entreprise régénérative a aujourd'hui besoin de modèles, de retours d'expériences, d'une preuve de concept pour passer à l'échelle. Le modèle régénératif est, pour le moment, avant tout une visée. Une ambition qu'il faut essayer d'atteindre en modifiant radicalement notre manière de penser. À commencer par le fait de ne pas chercher à dominer la nature, mais bien de s'y intégrer en tant que système. L'entreprise régénérative sera d'abord conduite par l'humilité.

« L'essence même du principe d'évolution sur lequel repose le modèle régénératif (...) suppose que chaque écosystème soit en mesure de se renouveler tout en s'adaptant constamment.

2. Regenerative Organic Alliance, regenorganic.org.

3 FUTURS POSSIBLES POUR L'ÉCOLE : À QUOI RESSEMBLERAIT UNE ÉCOLE QUI NE REPRODUIT PAS LES INÉGALITÉS ?

Inégalités socio-économiques, ségrégation spatiale ou enseignants peu armés : l'école échoue à *« renverser la reproduction sociale en France »*, pour reprendre la formule du directeur général de l'Impact Tank, Tony Bernard. Voici trois scénarios qui explorent des chemins vers une école plus égalitaire.

*« Il y a presque cinquante ans, Bourdieu et Passeron (*Les Héritiers*, 1964) ont parlé de reproductions sociales et montré que l'école reproduisait les inégalités »*, rappelle dans un entretien accordé à l'Impact Tank la sociologue Aude Kerivel. Depuis, la question de l'égalité des chances se pose toujours. Près de 6 Français sur 10 considèrent que l'école ne donne pas les mêmes chances à tous les enfants.

Et en effet, en dépit de politiques publiques volontaristes, les chiffres de la mobilité sociale se grippent depuis trente ans. Le sociologue Camille Peugny le raconte très bien : *« 7 enfants de cadres sur 10 exercent un emploi d'encadrement quelques années après la fin de leurs études. À l'inverse, 7 enfants d'ouvriers sur 10 demeurent cantonnés à des emplois d'exécution*[1]*. »*

À quoi ressemblerait une école qui ne reproduit pas les inégalités ? Quels dispositifs apparaissent prometteurs pour résoudre certains problèmes structurels de l'école ? La réponse en trois scénarios.

1 LA MISE EN PLACE D'UNE MIXITÉ SOCIALE RÉELLE ET EFFECTIVE[2]

La mixité sociale est garante des *« liens de solidarité et de coopération entre élèves »*, témoigne dans un entretien Tony Bernard. Il poursuit : *« La mixité sociale des établissements est donc avant tout un défi pour la cohésion de la société, car l'école est le premier lieu de socialisation et de l'émergence du sentiment de citoyenneté. »*

Les résultats de l'enquête PISA rappellent régulièrement que la France est l'un des pays de l'OCDE où l'origine sociale détermine le plus fortement les performances scolaires des élèves. Le niveau de ségrégation sociale est particulièrement élevé dans les établissements secondaires, notamment au collège.

Adel et Elsa habitent la capitale, à quelques rues l'un de l'autre, mais ils ne se croisent pas. Ils appréhendent leur rentrée en sixième – Elsa dans le collège Hector-Berlioz, Adel à Antoine Coysevox. Deux collèges distants d'à peine 600 m. Pourtant, l'un compte en moyenne 40 à 60 % d'élèves issus de familles défavorisées, contre 10 à 20 % pour l'autre.

Deux collèges identifiés par la Ville et l'Académie de Paris pour expérimenter, entre 2017 et 2020, les secteurs multi-collèges, une nouvelle méthode d'affectation des élèves dans les collèges publics.

C'est comme cela qu'à leur premier jour, Adel et Elsa apprennent qu'ils vont suivre leurs cours dans un des deux

1. Camille Peugny, *Le destin au berceau : inégalités et reproduction sociale*, Paris, Seuil, 2013.

2. Institut des politiques publiques, « Secteurs multi-collèges à Paris : quel bilan après trois ans ? ».

établissements pour toute leur année de sixième, dans le second pour la cinquième, et ainsi de suite. Cette expérimentation – la « montée alternée » – a porté ses fruits puisque la mixité sociale a fortement progressé dans les classes de sixième. Le taux d'évitement vers le privé a nettement baissé – de 15 à 30 % en trois ans[3]. L'expérimentation s'est poursuivie après la pandémie.

2 LA MISE EN PLACE D'UN TUTORAT PAR DES PAIRS PLUS ÂGÉS (ÉTUDIANTS)[4]

Lana, Dorian et Samir sont en première au lycée Bossuet à Condom dans le Gers. Comme beaucoup de leurs amis, ils sont un peu perdus sur leur orientation post-bac. Ils manquent d'informations ou ne se sentent pas au niveau pour viser les universités, les classes préparatoires et encore moins les écoles normales supérieures. Ce n'est d'ailleurs pas très surprenant : les enfants d'ouvriers, comme eux, sont 30 fois moins présents dans les filières les plus sélectives de l'enseignement supérieur. Pour les aider à se projeter, leurs établissements leur ont donc proposé de participer à un dispositif de mentorat. Ils sont maintenant des « encordés », des élèves accompagnés par Les Cordées de la réussite[5].

Concrètement, cela veut dire qu'ils rencontrent d'anciens élèves de lycées du coin, aujourd'hui étudiants de l'IEP de Toulouse – une école dont ils n'ont jamais entendu parler. Grâce à leurs « tuteurs », ils travaillent à l'écriture de revues de presse et signent des articles sur une exposition ou un spectacle. Ils échangent avec leurs tuteurs, posent des questions, imaginent leur avenir professionnel. Dans quelques jours, ils vont rencontrer la sous-préfète pour s'immerger dans la réalité d'une enquête.

L'association Tremplin défend le même modèle auprès de lycéens de zones défavorisées d'Île-de-France qui veulent faire des études supérieures scientifiques. Un rapport des chercheurs Jean-François Mignot et Louis-André Vallet revient sur leur action : depuis 2000, plus de 2 000 élèves auraient bénéficié d'un tutorat scientifique d'élèves polytechniciens, issus de l'ENS ou de l'ENSAE[6]. Une approche qui améliorerait la performance en mathématiques des élèves de plus de 20 %, et leur motivation générale au travail de 45 %. Cerise sur le gâteau : les élèves reprennent confiance.

3 UN SYSTÈME ÉDUCATIF QUI TROUVE SA CONTINUITÉ APRÈS L'ÉCOLE

Pour ce troisième scénario, nous sommes allés regarder hors de France, en Norvège.

La sonnerie qui marque la fin de la journée vient de retentir au collège de Tøyen. Ahmad range ses affaires et sort de l'école. Il quitte un temps d'apprentissage mais aussi de socialisation. Il aurait bien invité Heid à faire les devoirs puis jouer à la maison, mais l'affaire est compliquée.

Dans son quartier d'Oslo, un tiers des familles vivent sous le seuil de pauvreté. Chez Ahmad comme chez ses amis, la table qui accueille les devoirs des enfants est également celle sur laquelle est préparé à manger ou derrière laquelle on regarde la télévision. Les appartements sont trop petits pour y inviter des copains.

C'est précisément pour contrer ces difficultés qu'a été créé Biblo Tøyen, une bibliothèque pensée comme un tiers-lieu animé et pensé par et pour les enfants et adolescents entre 10 et 15 ans. *« Interdit aux adultes »*, peut-on lire à côté des chaussures qui tapissent l'entrée. Ici, les moins de 15 ans règnent en seigneurs.

Des cabines de ski réservées à la lecture, une alcôve sous-marine qui évoque le *Nautilus* de Jules Verne, un espace mobile propre au visionnage d'un film ou d'une représentation d'un spectacle improvisé… À l'abri des nombreux recoins que recèle cette bibliothèque d'un nouveau genre, Ahmad, Heid et les autres s'y rencontrent, font leurs devoirs, jouent entre copains ou tout simplement rêvent.

3. Bilan établi par les économistes de l'éducation Julien Grenet et Youssef Souidi.

4. Jean-François Mignot et Louis-André Vallet, « Améliorer la performance en mathématiques des lycéens de milieu populaire », in Aude Kerivel et Samuel James (dir.), *Lutter contre les discriminations et les inégalités*, Paris, La Documentation française, 2019, p. 134-148.

5. Les Cordées de la réussite, qui ont été créées en 2013, permettent à des étudiants de soutenir leurs cadets collégiens ou lycéens et de les accompagner dans leur orientation, en les informant, en leur redonnant confiance et en les immergeant dans leur réalité estudiantine.

6. École nationale de la statistique et de l'administration économique.

Ces trois scénarios sont éprouvés depuis quelques années. Côté public, on ne dispose que de peu de données pour mesurer leur impact (à part la n° 2). *« Les dispositifs coûtent cher, et certains résultats sont parfois contre-intuitifs »*, analyse Aude Kerivel. Côté secteur associatif, les acteurs sont matures sur la mesure d'impact, mais les données sont peu mises en commun, alerte Tony Bernard dans le même entretien. C'est justement tout l'intérêt du groupe de travail mis en place par l'Impact Tank *(voir p. 19)*. L'objectif ? Concevoir et déployer un référentiel partagé d'indicateurs de mesure d'impact.

GROUPE DE TRAVAIL : ÉGALITÉ DES CHANCES

OBJECTIF

Explorer la recherche académique et réaliser un état des lieux des pratiques de mesure d'impact des entreprises et des associations, en les croisant avec les résultats d'évaluation des politiques publiques en faveur de l'égalité des chances.

CHIFFRES CLÉS

240
initiatives recensées

AXES DE RECHERCHE

1. L'accès de toutes et tous aux meilleures pédagogies et conditions d'apprentissage
2. L'accès à l'information et la lutte contre le sentiment d'autocensure
3. La valorisation des filières professionnelles et la sensibilisation sur les métiers du futur

Chercheurs impliqués : Aude Kerivel, sociologue, directrice du Laboratoire d'évaluation des politiques publiques et des innovations – Carine Mira, docteure en sciences de l'éducation.

PARTENAIRES

BNP Paribas – Sycomore Asset Management – AstraZeneca – Fondation Engie – Banque des territoires – L'Ascenseur Paris-Bastille – Rekeep France – Groupe SOS – Collectif Mentorat – Fondation AlphaOmega – Fondation Agir contre l'exclusion – Culture pour l'enfance

PROJETS RECENSÉS BÉNÉFICIAIRES DU PROGRAMME « LA FONCTION PUBLIQUE S'ENGAGE ! »

L'École de la transition écologique (ETRE) s'adresse aux jeunes de 16 à 26 ans qui sont en difficulté (en décrochage, déscolarisés ou en situation de handicap) pour les former aux nouveaux métiers techniques et professionnels de la transition écologique, à partir de méthodes pédagogiques adaptées.

Nightline
est un service d'écoute nocturne voué aux étudiants et assuré par des étudiants, pour libérer la parole de ceux qui sont isolés en toute confidentialité. L'action de l'association vise à pallier le manque de psychologues à disposition dans les établissements d'enseignement supérieur.

LE RAPPORT

ANTOINE SIRE Directeur de l'engagement d'entreprise du groupe BNP Paribas et membre du comité exécutif

« Le groupe BNP Paribas est activement engagé aux côtés de formidables associations qui œuvrent pour l'insertion professionnelle des jeunes et l'égalité des chances. Je suis convaincu que cette expérience peut changer la vie du mentoré et celle du mentor, qui se retrouvent ensemble sur le chemin de la réussite. J'ai d'ailleurs beaucoup de plaisir à mentorer pour L'École de la transition écologique (ETRE). Il s'agit pour moi d'une façon très concrète de transmettre mon expérience personnelle et professionnelle. Le mentorat est une véritable aventure humaine et un accélérateur d'égalité. Depuis de nombreuses années, les collaborateurs du groupe sont très mobilisés, plaçant aujourd'hui l'entreprise en tête du nombre de mentors en France. C'est une grande fierté ! »

GROUPE DE TRAVAIL : INCLUSION NUMÉRIQUE

OBJECTIF

Étudier les facteurs clés de succès, les résultats et les leviers de mise à l'échelle de solutions prometteuses pour lutter contre les fractures numériques.

CHIFFRES CLÉS

220
indicateurs de mesure d'impact

160
initiatives recensées

17
recommandations aux pouvoirs publics

AXES DE RECHERCHE

1. Connaître les publics et leurs spécificités pour les remettre au centre de la conception des outils : précarité, questions générationnelles et territoriales, inégalités de genre, santé et handicap, maîtrise de la langue…
2. Comprendre les enjeux de l'inclusion numérique : fractures de premier, deuxième et troisième degrés, enjeux économiques…
3. Favoriser l'articulation des stratégies des acteurs publics et privés

Chercheurs impliqués : Edgar Charles Mbanza, docteur de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) – Philippe Archias, docteur, Sciences Po Paris.

PARTENAIRES

Orange – HP France – MAIF – Banque des territoires – La Poste – Groupe SOS – Fondation Accenture – Julhiet Sterwen

PROJETS RECENSÉS BÉNÉFICIAIRES DU PROGRAMME « LA FONCTION PUBLIQUE S'ENGAGE ! »

Sistech
promeut l'autonomisation économique et sociale des femmes réfugiées en facilitant leur accès à un emploi durable dans les secteurs des technologies et du numérique. Les femmes réfugiées – les fellows – et les entreprises sont associées à toutes les étapes du développement du programme. Aujourd'hui, Sistech soutient 300 femmes par an en France, en Grèce et en Italie.

Granny Geek
assiste, accompagne et acculture à distance des seniors dans leur vie numérique au quotidien. Le projet se base sur l'idée « contre-intuitive » de passer par le distanciel pour aider des seniors éloignés du numérique (hotline spécifique, cours particuliers en visioconférence…).

LE RAPPORT

3 QUESTIONS À
JEAN-MARC BORELLO
Président du directoire du Groupe SOS

« LA PERTINENCE D'UNE ACTION SE DÉMONTRE PAR SA MESURE »

Comment démontrer l'efficience économique d'une action sociale ? La méthode dite « des coûts évités » apporte une réponse en évaluant les coûts que la société devrait supporter en l'absence de toute action. Une manière, en quelque sorte, de mesurer le coût de l'inaction. Jean-Marc Borello, le fondateur et président du directoire du Groupe SOS, nous explique comment cette méthode permet de légitimer le travail des acteurs sociaux.

Pouvez-vous nous expliquer ce qui sous-tend le principe des « coûts évités » ?

On peut difficilement parler de ce principe sans aborder la mesure d'impact. Le point de départ de cette histoire, c'est l'idée que, selon moi, le statut ne fait pas la vertu. Ce n'est pas parce que l'on est une association, une coopérative, une fondation ou une mutuelle que l'on a forcément un impact positif sur la société. Inversement, certaines sociétés commerciales peuvent peser positivement sur le social et la planète. Pour interpeller les pouvoirs publics mais aussi les fondations d'entreprise et les donateurs individuels, il faut une base objective en vue d'évaluer l'utilité de leurs dons ou de leurs subventions. Le calcul des coûts évités permet de mesurer la valeur d'une action par le calcul du différentiel si celle-ci n'avait pas été menée. La pertinence d'une action se démontre par cette mesure. Si tu es capable de prouver que les dépenses publiques ne sont pas un coût supplémentaire mais plutôt un investissement permettant d'éviter des coûts plus importants à l'avenir, tu as fait l'essentiel du boulot.

Peut-on raisonnablement tout « valoriser » ?

Il y a quelques sujets assez faciles à mesurer. L'accès à l'emploi ou au logement, par exemple, est un sujet aisément quantifiable. Mesurer le taux de retour à l'emploi ou le nombre de gens qui obtiennent un logement après une action sociale est simple à calculer. Mais ce calcul est plus facile à faire pour l'emploi ou l'habitat que pour le bien-être. Les mesures quantitatives sont toujours utiles, mais si elles ne sont pas doublées de mesures qualitatives, c'est insuffisamment productif de sens. On ne sortira pas de la nécessité de croiser ces deux approches. C'est le croisement du quanti, avec la mesure de l'impact, et du quali, avec le travail des chercheurs et des universitaires, qui permet de savoir si une action fonctionne. Cela marche aussi pour se rendre compte que l'on a tort.

Pourquoi ce sujet des « coûts évités » est-il à l'agenda du Sommet de la mesure de l'impact ?

Le sujet n'est pas vraiment nouveau, mais il a, me semble-t-il, besoin d'être médiatisé. Depuis plus de quarante ans, j'essaie de convaincre les pouvoirs publics d'arrêter de considérer qu'il y a des dépenses productives quand on subventionne l'installation d'une usine avec des dizaines de millions d'euros et d'autres non productives quand on s'occupe d'offrir des cours de français à des gens qui ne parlent pas français, par exemple. Dépenser plus mais moins longtemps, c'est aussi une des manières de voir l'investissement social ou sociétal. C'est d'ailleurs une des modalités les plus utilisées dans le cadre de la transition écologique, mais mal à mon sens, parce qu'elle est sans doute trop idéologisée. Toutefois, la réalité, c'est que ne pas lutter contre le réchauffement de la planète coûte beaucoup plus cher qu'investir dès aujourd'hui dans des solutions alternatives aux énergies fossiles. On ne peut pas être en dehors de l'économique. Cela ne marche ni pour le social ni pour l'écologie.

1. « Une grande bascule vers l'entreprise régénérative », rapport final de la première Convention des entreprises pour le climat, octobre 2022.

INTERVIEW CROISÉE

INCLUSION DANS LE SPORT : CE QUE LES JO 2024 VONT LÉGUER AUX GÉNÉRATIONS FUTURES

Quelques éléments de réponse avec Amélie Oudéa-Castéra, ministre des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques, et François Le Yondre, chercheur en sociologie du sport, du corps et des politiques sociales à Rennes 2.

AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA
Ministre des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques de France

FRANÇOIS LE YONDRE
Chercheur en sociologie du sport, du corps et des politiques

François Le Yondre, vous observez depuis quelques années *« les programmes qui mobilisent l'activité sportive auprès des publics en situation de vulnérabilité »*. Quels grands enseignements en tirez-vous ?

François Le Yondre :

J'observe paradoxalement que plus les bénéfices sociaux du sport sont consensuellement invoqués, plus on peine à les prendre véritablement au sérieux. D'un côté, les objectifs qui lui sont conférés sont souvent surestimés : l'accès à l'emploi, l'accueil des migrants, le décrochage scolaire ou encore la délinquance sont autant de problématiques politiques qui, à l'évidence, sont sous-tendues par des phénomènes structurels et collectifs face auxquels le sport ne peut avoir qu'une faible portée.

Ceci ne signifie pas que le sport ne peut rien mais que son intérêt est limité et conditionnel, et c'est là l'autre volet du paradoxe : cette surestimation donne rarement lieu à une approche mûrie du sport en matière de conditions de pratique. On mobilise le sport comme une sorte d'outil de l'accompagnement social sans s'interroger de manière pragmatique sur les conditions dans lesquelles il est susceptible de produire des effets. Prendre le sport au sérieux consisterait à lui conférer des objectifs réalistes associés à des mises en œuvre renseignées par les sciences humaines et sociales capables de rendre compte des processus éducatifs déclenchés par certaines

L'ensemble des parties prenantes engagées autour des Jeux de Paris 2024 mettent cet objectif d'inclusion au plus haut degré de priorité.

Amélie Oudéa-Castéra

formes de pratique. Il existe toutefois des dispositifs et des programmes portés par des associations socio-sportives qui parviennent à dépasser cette double limite et qui travaillent avec des chercheurs (notamment en STAPS) pour concevoir des interventions articulant des difficultés précises rencontrées par leurs publics et des conditions de pratique sportive pensées pour travailler ces points de vulnérabilité. Il serait utile que cette démarche se diffuse plus amplement.

Les Jeux olympiques de Paris (JOP) représentent une opportunité de la déployer et de la faire perdurer. Madame la Ministre, quelles mesures avez-vous mises en place en faveur d'une inclusion qui persiste au-delà des JOP ?

Amélie Oudéa-Castéra :

L'ensemble des parties prenantes engagées autour des JOP mettent cet objectif d'inclusion au plus haut degré de priorité. Pour les Jeux en eux-mêmes et pour leur héritage, cet objectif se décline sur plusieurs dimensions : l'inclusion des personnes handicapées, l'inclusion socio-économique et l'insertion par le sport.

Concernant l'inclusion des personnes en situation de handicap, il y a des avancées concrètes et pérennes telles que la mise en accessibilité des équipements sportifs en Île-de-France, les travaux sur les gares d'Île-de-France et leurs abords, la signature d'un plan de 10 mesures pour l'accessibilité des services avec la RATP, le groupe ADP et la SNCF, ainsi que le lancement d'un fonds de 300 M€ pour la mise en accessibilité des hôtels, commerces et cafés-restaurants.

La deuxième dimension est l'inclusion socio-économique. Les JOP représentent 2,8 millions d'heures d'insertion sur les chantiers des sites de compétition et des infrastructures clés, qui ont profité à près de 4000 personnes, dont la moitié de Seine-Saint-Denis. Des clauses d'insertion ont également été mises en place dans l'octroi des marchés du COJOP, sur la restauration et les prestations de services. En outre, des centaines de PME, de TPE et d'entreprises de l'ESS ont été bénéficiaires des marchés des Jeux.

Et enfin, l'insertion par le sport. Pour que celui-ci tienne toutes ses promesses d'inclusion et d'insertion dans la société, nous avons signé l'année dernière une feuille de route interministérielle qui va permettre de renforcer le rôle social et sociétal des clubs sportifs.

Nous avons pris l'engagement avec France Travail de labelliser 10000 clubs engagés, d'accélérer le déploiement de job datings sportifs « Du stade vers l'emploi » et de soutenir la création de 1000 emplois d'éducateurs socio-sportifs dans les quartiers prioritaires dès 2024 (60 M€ sur trois ans).

Nous voulons que nos Jeux laissent en héritage l'installation d'une nouvelle référence de grands événements sportifs plus responsables, plus durables et plus inclusifs.

François Le Yondre, vous posez également dans vos travaux la question du temps. Comment inscrire toutes les initiatives mises en place pendant les JO et en marge dans le temps ?

François Le Yondre :

C'est l'une des questions les plus importantes, en effet. Si les JOP 2024 ont permis un accroissement du soutien au secteur du socio-sport, le risque est que cette fenêtre d'opportunités se referme.

Le Gouvernement a entrepris de diffuser les démarches socio-sportives à travers les « clubs sportifs engagés », c'est-à-dire en comptant sur les clubs sportifs peu rompus à cet usage du sport jusqu'ici. Cette manière de pérenniser la dynamique va être confrontée à deux enjeux. Le premier est celui de l'acculturation des clubs sportifs dits « traditionnels ». Il faut comprendre que les associations socio-sportives œuvrent autant comme des travailleurs sociaux que comme des éducateurs sportifs. Cela suppose un changement de paradigme en matière de conception du sport et notamment une autre considération de la finalité compétitive.

Le second enjeu est celui de la formation professionnelle. Le travail d'accompagnement socio-éducatif par le sport nécessite des compétences qui ne s'inventent pas et qui sont scientifiquement fondées. Il y a actuellement très peu de cadrage en la matière, et des formations se développent autour de contenus discutables malgré un coût élevé. Or, la France dispose d'une filière universitaire (STAPS) qui offre des garanties sur le plan scientifique, en matière de formation à l'éducation par le sport, tout en évitant les effets d'opportunités économiques. Le ministère des Sports doit pouvoir travailler de concert avec celui de la Recherche et de l'Enseignement supérieur et les acteurs du socio-sport.

Madame la Ministre, quel rôle y jouent les associations et entreprises (de l'ESS ou non) ?

Amélie Oudéa-Castéra :

Elles jouent un rôle absolument central. Le secteur de l'ESS, avec notamment le dispositif ESS 2024 porté par l'association Les Canaux, est en lien depuis l'origine avec le projet des JOP 2024, dont nous réfléchissons à la pérennisation. Ce sont près de 200 structures de l'ESS qui participent activement à l'organisation des Jeux et qui contribuent à tenir cette promesse de responsabilité sociale qui est au cœur de la nouvelle référence de grands événements sportifs internationaux que nous voulons créer et laisser en héritage.

Plus largement, les entreprises sont un pilier des JOP 2024, à tous les niveaux. Elles participent à l'organisation en tant que partenaires, en apportant près d'un tiers des financements du comité d'organisation et en permettant ainsi un budget équilibré, financé à 96 % par des fonds privés. Représentant 90 % des prestataires et fournisseurs de l'événement, nos entreprises françaises sont également très impliquées.

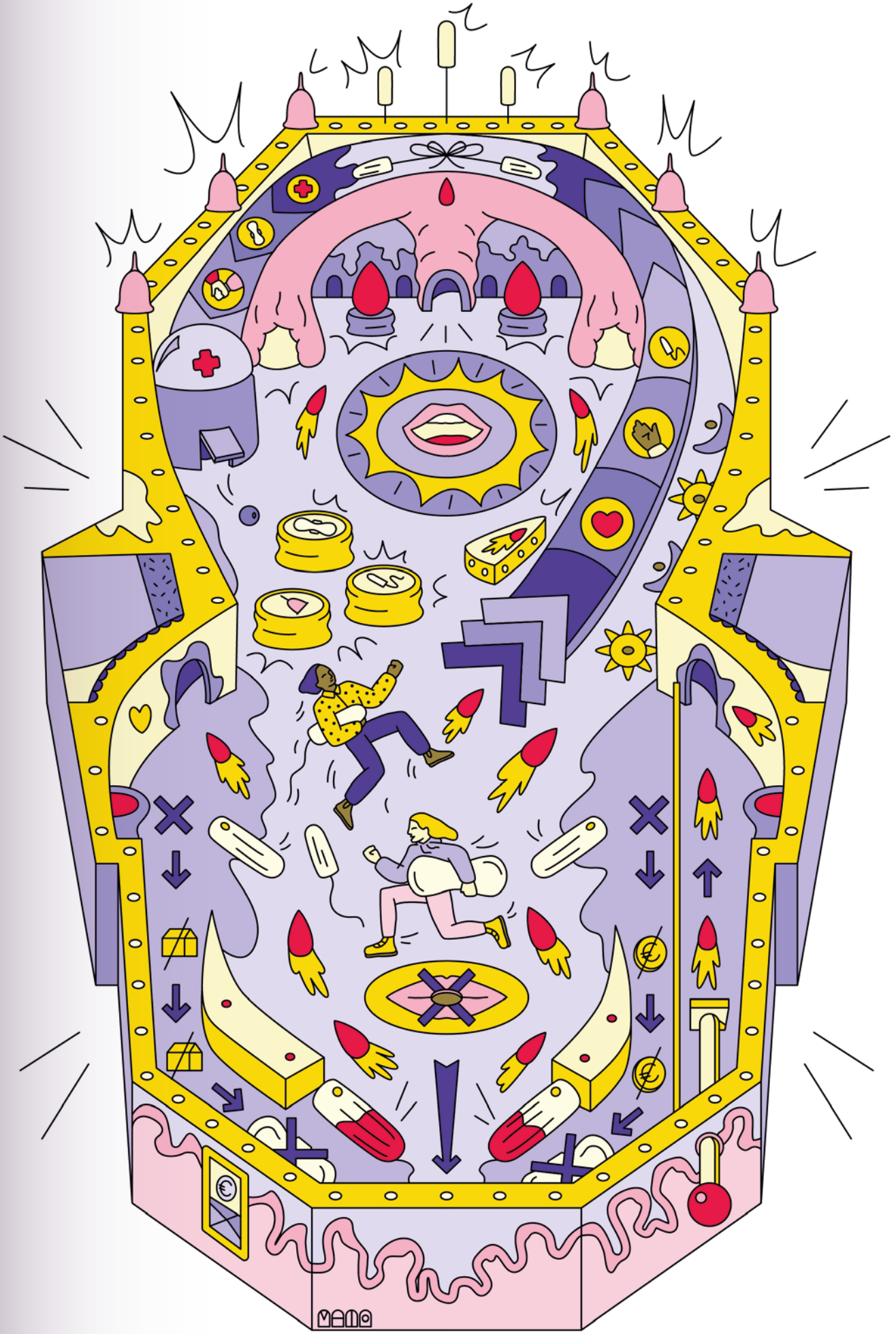
De la même manière que beaucoup d'entreprises du CAC40 partagent désormais un rapport d'activité intégré qui concentre les données financières et extra-financières, est-il prévu de mesurer l'impact social de ces JOP ? Et comment ?

Amélie Oudéa-Castéra :

L'État conduira, indépendamment des rapports qui seront produits par la Cour des comptes, un programme de 13 études d'impact pour mesurer celui des Jeux. Outre l'incidence économique de ces derniers sur le PIB ou le tourisme, il s'agira en effet de déterminer l'impact social des JOP 2024 sur l'augmentation de la pratique sportive, l'évolution de l'accessibilité des sites et de leurs abords, la compétence en natation en SSD (Sport for Sustainable Development) ou encore la mesure du rattrapage économique et social des territoires de compétition dans le département.

Le travail d'accompagnement socio-éducatif par le sport nécessite des compétences qui ne s'inventent pas et qui sont scientifiquement fondées.

François Le Yondre


MANO

GROUPE DE TRAVAIL : LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ MENSTRUELLE ET SANTÉ DES FEMMES

OBJECTIF

Étudier les besoins et les solutions les plus prometteuses afin de rendre la société plus inclusive pour les personnes menstruées.

CHIFFRES CLÉS

12
pays en Afrique et en Europe[1]

113
indicateurs de mesure d'impact

132
initiatives recensées

50
recommandations aux pouvoirs publics

AXES DE RECHERCHE

1. L'accès aux produits d'hygiène menstruelle
2. L'accès à l'eau et aux infrastructures sanitaires
3. L'éducation et la sensibilisation
4. La formation et l'adaptation du milieu professionnel

Chercheuse impliquée : Alexandra Mérienne, docteure en socio-anthropologie, université de Bourgogne-Franche-Comté.

PARTENAIRES

Agence française de développement – DIM – Procter & Gamble – FAVA – Règles élémentaires – Humanity Diaspo – Dons solidaires – PSI Europe

PROJETS RECENSÉS BÉNÉFICIAIRES DU PROGRAMME « LA FONCTION PUBLIQUE S'ENGAGE ! »

Amazones
développe sur plusieurs territoires d'outre-mer des espaces d'accueil voués aux femmes confrontées au cancer et à leurs proches, offrant un lieu de rencontre et d'écoute, des activités autour du bien-être et de la santé ainsi qu'un accompagnement à l'insertion en cas de précarité ou de rupture professionnelle.

Règles élémentaires
porte une double mission : sur le terrain, avec la collecte des produits d'hygiène intime pour les personnes dans le besoin, et dans l'opinion publique, avec la volonté de briser le tabou qui entoure les règles.

Resonantes
a développé l'application App-Elles, un outil de prévention, d'assistance et d'accompagnement permettant à des victimes de violences d'alerter leurs proches et tout autre interlocuteur de leur choix – en partageant leur position GPS et le micro de leur mobile en temps réel.

LE RAPPORT

1. Angleterre, Belgique, Cameroun, Côte d'Ivoire, Écosse, Espagne, Éthiopie, France, Kenya, Luxembourg, Madagascar et Sénégal.

GROUPE DE TRAVAIL : URBANISME INCLUSIF

OBJECTIF

Étudier les solutions d'urbanisme inclusif au sein du Grand Paris dont les effets ont déjà été documentés par une mesure d'impact.

CHIFFRES CLÉS

92
indicateurs de mesure d'impact

58
initiatives recensées

80
recommandations aux pouvoirs publics

AXES DE RECHERCHE

1. L'inclusion dans la pensée urbanistique
2. L'urbanisme négocié et partagé, une opportunité pour un urbanisme plus inclusif
3. L'inclusion à la croisée de la fabrique de la ville et de l'espace vécu

Chercheur impliqué : Benjamin Pradel, urbaniste et sociologue, docteur en sociologie urbaine de l'université Paris-Est.

PARTENAIRES

Acteurs du Grand Paris – La Tribune – Architectes singuliers – Caisse d'Épargne Île-de-France – Banque des territoires – Transdev – La Poste – Espaces ferroviaires – Apsys – Loxam – Rekeep France

PROJETS RECENSÉS BÉNÉFICIAIRES DU PROGRAMME « LA FONCTION PUBLIQUE S'ENGAGE ! »

Caracol
développe l'habitat solidaire et coopératif par la mise en place de colocations mixtes et interculturelles. L'association gère des biens immobiliers vacants en les mettant à disposition temporaire de publics en situation de fragilité et de personnes réfugiées, qu'elle accompagne vers un logement durable.

Un toit vers l'emploi
produit des maisons (tiny houses) en bois à bas coût et les propose à la location dans le cadre d'un parcours de réinsertion sociale et professionnelle à destination de personnes sans domicile fixe. Le projet est porté par La Fabrik à Yoops (SAS qui fabrique des maisons à bas coût) et par La Case départ (association d'accompagnement social).

LE RAPPORT

INTERVIEW CROISÉE

« LE RISQUE, C'EST QUE L'OBSESSION DU MESURABLE OCCULTE LE SENS »

Depuis le 1er janvier, les entreprises fourmillent pour répondre aux demandes de la nouvelle directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Pensée sous forme de reporting, elle se concentre sur les mesures tangibles de l'impact. Ces rapports pourraient-ils à terme éclipser le côté intangible de ce dernier ? Nous en avons discuté avec Sophie Chassat, philosophe et Senior VP Sustainability du cabinet Accuracy, et Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia.

SOPHIE CHASSAT
Philosophe et Senior VP Sustainability du cabinet Accuracy

ESTELLE BRACHLIANOFF
Directrice générale de Veolia

La CSRD est entrée en vigueur ce 1er janvier 2024. Pourriez-vous revenir sur ses principales attentes ?

Sophie Chassat :

La CSRD est une pièce clé du Pacte Vert (ou Green Deal), la stratégie de croissance durable de l'Union européenne, dont l'enjeu est la mise en place d'une transition environnementale juste. L'objectif de la CSRD est la production par les entreprises d'informations ESG (environnement, social, gouvernance) pertinentes, représentatives, comparables et vérifiables.

Par rapport à d'autres cadres de reporting de durabilité comme celui de l'ISSB, la spécificité de la CSRD est d'exiger une approche dite « de double matérialité », autrement dit de s'intéresser aussi bien aux risques et aux opportunités que les enjeux ESG représentent pour une entreprise (matérialité financière) qu'aux impacts des activités d'une entreprise sur l'environnement et la société (matérialité d'impact).

Chez Veolia, qu'avez-vous mis en place pour être conforme avec la CSRD ?

Estelle Brachlianoff :

Nous n'avons pas attendu cette directive pour mettre en place un reporting précis et détaillé – il en existe un chez nous depuis plus d'une décennie. Ce système s'est étoffé au fil du temps, au gré des normes, des exigences des agences de notation extra-financière, mais aussi des objectifs de plus en plus nombreux et élevés que nous nous fixions à nous-mêmes.

En complément de ce reporting, notre groupe a institué en 2019 un système d'indicateurs mesurant sa performance plurielle auprès de ses cinq principales parties prenantes : les salariés, les clients, les actionnaires, la planète et la société en général. Ses 15 indicateurs sont publiés chaque année, après avoir été validés par un organisme indépendant. S'agissant de la CSRD, nous avons identifié 22 enjeux et 125 IROS (impacts, risques et opportunités) correspondant à ces enjeux, puis nous avons procédé à leur évaluation.

Sophie Chassat, vous siégez à de nombreux conseils d'administration. Qu'avez-vous observé depuis l'introduction de la directive ?

Sophie Chassat :

J'observe que la durabilité devient enfin l'affaire de tous – et cela, c'est formidable ! On remarque ainsi que les directeurs financiers sont aux premières loges pour ces enjeux. D'abord, ils ont une culture de la qualité de l'information financière qu'ils peuvent contribuer à appliquer à l'information ESG. Ensuite, la quantification financière de ces questions est capitale pour actionner les transformations : par exemple, face à un plan de transition, il faut un plan d'investissement pour rendre possible cette dernière. Autre exemple, le coût estimé d'un risque environnemental permet d'accélérer la mise en place d'une stratégie d'adaptation parce que le retour sur investissement de la solution déployée peut être évalué. Côté conseils d'administration, c'est la même chose : ce sont les comités d'audit qui vont se charger de la CSRD et de la publication d'un unique rapport intégré contenant informations financières et de durabilité. Une nouvelle frontière de convergence entre l'ESG et le financier se met en place dans les organisations, et je suis convaincue que ces alliances et hybridations vont permettre de passer à la vitesse supérieure en matière de transition environnementale et sociale.

Face à la directive CSRD, d'aucuns craignent un retour en arrière parce que les entreprises risquent de se focaliser sur ce qui est mesurable et de négliger l'intangible. Partagez-vous cette crainte ?

Estelle Brachlianoff :

Avant de tenter de mesurer l'intangible, il convient d'évaluer tout ce qui est quantifiable et qui a un impact important sur l'environnement ou la société. Or, aujourd'hui, ce n'est pas le cas ! Je m'explique. Beaucoup de systèmes de notation extra-financière prennent en compte, dans le cadre des Scope 2 et 3, les émissions carbone de nos clients, mais pas les émissions que nous leur permettons d'éviter ou de réduire. En d'autres termes, plus nous travaillons avec des clients fortement émetteurs de CO_2 afin de diminuer leurs émissions de carbone, plus nous avons un impact positif sur la planète, mais moins bien nous sommes notés. C'est quand même le comble ! Vous vous rendez compte ? C'est comme si l'on pénalisait les médecins au motif qu'ils s'occupent de malades et non pas de personnes bien portantes ! C'est un biais majeur de la notation extra-financière qu'il est indispensable de corriger. Aussi, notre groupe a demandé la révision des critères extra-financiers, avec la création d'un Scope 4, pour ne plus voir sa note abaissée quand il prend en charge les installations polluantes de ses clients en vue de les décarboner.

Sophie Chassat :

Le risque, c'est que l'obsession du mesurable occulte le sens. Foncer tête baissée dans cet exercice de reporting sans se poser des questions du type « Quel est le sens de notre activité ? », c'est oublier que l'intangible fonde le sens même de l'exercice de la mesure. Cela a été la grande force de la loi PACTE promulguée en France en 2019 : inscrire dans le droit français la possibilité pour une entreprise d'intégrer dans ses statuts une « raison d'être », voire d'adopter la qualité de « société à mission ». Les entreprises qui ont fait sérieusement cet exercice n'abordent pas la CSRD comme les autres : cette dernière est un moyen au service d'une fin qu'elles ont déjà définie, et non une fin en soi. L'obsession de la norme pour la norme accentue ce que je nomme dans mon livre *Élan vital*[1] les logiques « biocides », autrement dit celles qui étouffent la vitalité des individus et des collectifs. Comme pour une personne, l'élan vital d'une organisation exige du sens, de la mise en mouvement et des accomplissements. Il me semble que le désir d'impact opère précisément au cœur de ce triangle magique.

La mesure arrive ensuite, pour évaluer la réalité, l'étendue et le potentiel restant de cet impact. Sans elle, ces sujets ne montent pas au niveau de la décision stratégique : il faut pouvoir mesurer pour trancher si, oui ou non, on y va, et, quand on y va, si l'on doit y aller plus fort et à quel prix. L'impact mène à des questions très concrètes, et la mesure permet d'y répondre. Elle est essentielle.

« L'impact mène à des questions très concrètes, et la mesure permet d'y répondre. Elle est essentielle.

Sophie Chassat

1. Sophie Chassat, *Élan vital : antidote philosophique au vague à l'âme contemporain*, Paris, Calmann-Lévy, 2021

PARTENAIRES DU SOMMET

Soutien de l'Impact Tank pour la sélection des projets bénéficiaires du programme « La fonction publique s'engage ! »

Direction de la publication
IMPACT TANK
Mélissa Aksil
Tony Bernard
Hasina Haro
Justine Journaix

Conception éditoriale
USBEK & RICA

Direction de projet
Alice Pézerat
Alice Seninck

Direction artistique
Zoé Binet
Adeline Murier

Textes
Pascal Beria
Lila Meghraoua

Secrétariat de rédaction
Jordy Niess

Illustration
Sam Brewster
Cristina Daura
Kevin Deneufchatel
Gessica Maio
Sandro Rybak
Aline Zalko

Mars 2024

IMPACT-TANK.ORG

Contactez-nous : contact@impact-tank.org