IMPACT TANK

IMPACTS TERRITORIAUX DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Les opinions et arguments exprimés n'engagent que les auteurs du rapport.

Responsable de la publication :
Tony Bernard

Rapporteur :
Timothée Duverger

Auteurs :
Damien Héron
Tony Bernard
Justine Journaix

Conception graphique :
Karin El Yamani

Icones :
Freepik, Flaticon, Svgrepo

Publié en juin 2025
Impact Tank
15 rue de la Fontaine au roi
75011 Paris

Contact : contact@impact-tank.org

Partenaires :

SOMMAIRE

IMPACT TANK & Groupe SOS 04

1. Avant-propos 06

2. Mesurer l'impact territorial des acteurs du développement économique 10

3. Une proposition de référentiel commun 15

4. Guide pratique pour mettre en place sa propre démarche de mesure d'impact du développement économique 60

5. Conclusion 63

6. Annexes 64

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), l'IMPACT TANK est le premier think-and-do-tank européen dédié aux initiatives et à l'économie à impact positif. Il croise expetise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses et rassembler l'ensemble des acteurs engagés au service d'une économie plus inclusive et plus durable.

IMPACT TANK

Une référence de la recherche académique et de l'expertise sur la mesure d'impact

L'IMPACT TANK s'appuie sur un réseau d'experts et de chercheurs de haut niveau, à travers des groupes de travail thématiques, pour :

- Recenser des initiatives partout sur le territoire et mesurer rigoureusement leurs impacts pour faire émerger des solutions et les expérimenter,
- Construire des référentiels d'indicateurs partagés de mesure d'impact pour chaque enjeu social,
- Bâtir des recommandations concrètes afin d'inspirer l'action publique et privée,
- Fédérer et mobiliser les acteurs issus de la recherche, des entreprises, du monde associatif et du secteur public, autour d'enjeux communs pour valoriser ses recommandations.

Un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics

L'IMPACT TANK fédère les acteurs de terrain et de l'Économie Sociale et Solidaire, les entreprises, les associations et les entrepreneurs sociaux, afin d'interpeler les décideurs publics autour de ses rapports de recommandations et notes d'analyse, ainsi que mobiliser l'opinion publique à travers la publication d'études et de tribunes dans les médias, l'organisation d'évènements et de rencontres publiques.

Un site d'information pour valoriser la culture de l'impact

L'IMPACT TANK est aussi un site d'information en ligne qui diffuse la culture de l'impact à travers des interviews, des portraits d'acteurs et actrices 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 sélectionner les plus prometteuses sur la base de leurs évaluations d'impact.

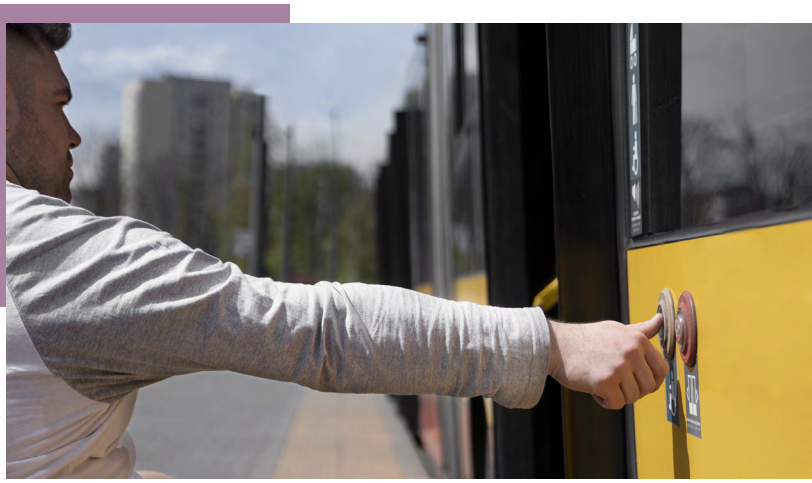
Groupe SOS

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 entreprennent 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.

Non-lucratif, sans actionnaire, les actions du Groupe SOS 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.

Le Groupe SOS est au cœur des réflexions sur la mesure d'impact en France et à l'international, aux côtés des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, du secteur privé, et des pouvoirs publics. C'est à ce titre, et à l'occasion de ses 35 ans, qu'il a décidé de **s'associer au monde universitaire pour lancer l'Impact Tank,** qui est une association du Groupe SOS.



Freepik.com

Bearfotos Freepik.com

Prostooleh/Freepik.com

1. Avant-propos

Par Timothée Duverger
Responsable de la Chaire TerrESS
Sciences Po Bordeaux

Le territoire compte. C'est par cette formule que je concluais le rapport *Mesurer l'impact social et l'ancrage territorial*[1] remis en avril 2024 à la ministre déléguée chargée des Entreprises[2]. Un an plus tard, où en sommes-nous ?

Nous assistons à une progression du protectionnisme, des tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine[3], ainsi qu'à l'essor du « techno-capitalisme » dont Alain Damasio dessine les contours dans ses nouvelles sur la *Vallée du silicium*[4]. Dans ce contexte, le risque est grand d'un découplage entre le marché libre et les principes démocratiques, alors que les territoires intensifient leur concurrence au moyen de réduction d'impôts, de mesures d'assouplissement du droit du travail ou de remise en cause des systèmes sociaux pour attirer davantage de capitaux[5].

Cette recomposition du capitalisme pousse l'Union européenne (UE) à mettre à l'agenda les enjeux de la compétitivité et de l'innovation, dans le prolongement du rapport Draghi[6] commandé par la Commission européenne à l'ancien président de la Banque centrale européenne (BCE) en 2023 pour « réformer et relancer la croissance durable ». Entre volonté de mieux contrôler ses ressources et relocalisation des chaînes d'approvisionnement, la question de la souveraineté économique de l'UE devient cruciale, au point d'entrer en tension avec les objectifs 2050 de neutralité carbone du Pacte vert européen, dont les normes environnementales ambitieuses tendent à complexifier la production en Europe[7]. La législation « Omnibus » portée par la Commission européenne prévoit ainsi la « simplification » de la directive CSRD sur le *reporting* extra-financier[8], ainsi que de la directive CS3D sur le devoir de vigilance[9] et de la taxonomie verte pour la finance[10].

1. Impact Tank. (2024). *Mesurer l'impact social & l'ancrage territorial des entreprises* [Rapport].
2. Ministre déléguée auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargée des petites et moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, Olivia Grégoire.
3. Bürbaumer, B. (2024). *Chine/États-Unis, le capitalisme contre la mondialisation*. Paris : Seuil.
4. Damasio, A. (2024). *Vallée du Silicium*. Paris : Seuil.
5. Slobodian, Q. (2025). *Le capitalisme de l'apocalypse ou le rêve d'un monde sans démocratie*. Paris : Seuil.
6. Rapport sur le futur de la compétitivité de l'Europe commandé par la Commission européenne à Mario Draghi, ancien président de la Banque centrale européenne (BCE), à l'automne 2023 – Draghi, M. (2024). *The future of European competitiveness*.
7. C'est notamment le cas du secteur des batteries, des semi-conducteurs ou des matières premières critiques.
8. "Corporate Sustainability Reporting Directive": Union européenne. (2022). *Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022*. Journal officiel de l'UE, L 322, 15–63.
9. "Corporate Sustainability Due Diligence Directive": Union européenne. (2024). *Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 relative au devoir de vigilance en matière de durabilité des entreprises.* Journal officiel de l'UE, L 168, 1–84.
10. Union européenne. (2020). *Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 concernant l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables.* Journal officiel de l'UE, L 198, 13–43.

Sur le terrain, on observe pourtant une redéfinition du développement économique. Il était jusqu'à présent guidé par un référentiel de l'attractivité reposant sur l'innovation technologique dans une économie mondialisée. Dans celui-ci, les métropoles ont vocation à concentrer les activités et les emplois à forte valeur ajoutée, au détriment d'un aménagement du territoire plus équilibré[11], ce qui en retour provoque des réactions hostiles qu'illustrent aussi bien le mouvement des Gilets jaunes que le succès du concept de « France périphérique »[12].

Désormais, c'est un référentiel de la transition qui tend à s'imposer dans les métropoles. Comme en témoigne l'étude de France urbaine et du cabinet de conseil EY, connu pour son baromètre de l'attractivité, « *certaines métropoles bâtissent progressivement un modèle de développement urbain dépassant le seul indicateur de croissance économique* » pour améliorer la qualité de vie et préserver le lien social[13]. Plus encore, à la croisée des territoires urbains, périurbains et ruraux, elles peuvent réinventer une gouvernance territoriale de la transition, en articulant économie circulaire, innovation sociale et participation citoyenne[14]. Des signaux faibles, tels que l'exode urbain, l'essor du télétravail, l'essaimage des tiers-lieux ou le phénomène des « *zoom towns* » – ces villes moyennes qui tirent parti de ces dynamiques – laissent entrevoir l'émergence d'un « modèle résidentialo-productif » marqué par la reconnexion fonctionnelle des espaces et les synergies entre les territoires urbains et ruraux[15].

Les agences de développement économique, dont la performance reste fréquemment évaluée par le nombre de décisions d'investissement et d'emplois prévus, sont au cœur de cette mutation. Alors qu'elles étaient les principales promotrices de l'attractivité, elles lui préfèrent de plus en plus la notion « d'hospitalité », à l'instar de la métropole de Troyes qui lui dédie un nouveau service pour renforcer la marque employeur des entreprises du territoire en accompagnant les mobilités professionnelles. D'autres cherchent à déployer la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Pionnière, la métropole de Nantes a lancé dès 2013 sa plateforme pour « fédérer les actrices et les acteurs qui s'engagent pour la RSE sur [son] territoire afin de faire émerger et d'essaimer des solutions permettant d'encourager et d'accompagner les entreprises, notamment les PME et les TPE, vers un développement économique responsable ». Plus récemment, des régions comme l'Occitanie ou la Nouvelle-Aquitaine ont mis en place, respectivement, un « Impact Score »[16] et un « Neo Terra Score »[17] pour évaluer l'impact des entreprises sollicitant des aides publiques.

Ces approches relèvent encore pour partie d'une conception managériale de la RSE, qui ne dépasse pas les frontières de ses parties prenantes et ne remet pas en cause le primat de la performance financière au profit d'enjeux plus systémiques. Mais elles ébauchent une redéfinition du développement économique local lui-même, en ne le réduisant plus au seul système productif. Elles soulèvent la question de son enchâssement dans le territoire, c'est-à-dire de son ancrage local tel que défini par l'ISO 26000 : « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté, [qui] vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté. ». Autrement dit, le développement économique doit être soucieux non seulement de son ancrage territorial, mais aussi de son impact social et environnemental.

11. Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2018). La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) : comment s'en désintoxiquer ? *Working Papers,* hal-01724699. HAL.
12. Guilluy, C. (2014). *La France périphérique*. Paris : Flammarion.
13. EY & France urbaine. (2020). *Après la crise, quels leviers pour transformer les métropoles françaises en «future cities»*. France urbaine.
14. Ghorra-Gobin, C. (2025). *De la métropole et de la transition écologique et solidaire*. Fondation Jean-Jaurès.
15. Talandier, M. (2023). *Développement territorial : repenser les relations villes-campagnes*. Paris : Armand Colin.
16. Accessible en ligne : https://impactscore.impactscore.positive-company.eu/
17. Accessible en ligne : https://cvip.sphinxonline.net/surveyserver/s/RNA-Pole-DEE/NeoTerraScore/formulairesaisie.htm

Si la notion de responsabilité territoriale des entreprises (RTE) a émergé dès 2018 grâce à un avis de la Plateforme RSE[18], c'est la crise du Covid-19 qui a marqué le tournant à partir duquel nous lui avons consacré un programme de recherche au sein de la Chaire TerrESS de Sciences Po Bordeaux[19]. Loin d'être le seul apanage des chercheurs, la RTE fait l'objet d'une attente forte des Françaises et des Français. 96% des personnes estiment que les entreprises doivent avoir une responsabilité territoriale[20], tandis que 69% considèrent que la loi devrait organiser une plus grande responsabilité économique, sociale et environnementale des entreprises vis-à-vis de leur territoire d'implantation[21].

Alors que la RTE est reprise par des entreprises, des cabinets de conseil ou des collectivités locales, il importe toutefois de la définir rigoureusement. C'est un mode d'entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun du territoire. La RTE ne s'oppose pas à la RSE, mais la complète. Elle propose d'en recomposer les pratiques sociales à partir d'une double bascule : le passage, d'une part, d'une logique individuelle à une logique collective et, d'autre part, du primat de l'offre au primat des besoins du territoire[22]. La RTE ne se réduit pas à une RSE territoriale, dans laquelle le territoire serait avant tout perçu comme un levier au service des objectifs de l'entreprise. Au contraire, avec la RTE, les activités de l'entreprise sont dépendantes des enjeux du territoire dans lequel elle s'ancre. Le territoire n'est donc pas appréhendé comme une simple ressource selon une logique extractive, mais bien comme une communauté politique dans laquelle vient s'enchâsser l'entreprise[23].

La RTE réarticule ainsi trois notions. La responsabilité, d'abord, pour réconcilier l'entreprise et la société, ce qui soulève les questions de son contenu (de quoi est-on responsable ?) et de ses destinataires (vis-à-vis de qui ?). L'économie sociale et solidaire (ESS) ensuite, qui propose d'orienter ses activités vers la réponse aux besoins sociaux de ses membres et de la société, ce qui a des implications sur la gestion des excédents et la structure de la gouvernance de ses organisations. Le territoire, enfin, qui n'est pas réductible à un découpage administratif, mais se définit comme « un concours d'acteurs, ancré dans un espace géographique délimité (même si la frontière peut être floue et provisoire) qui vise à identifier puis tenter de résoudre un problème ou de bénéficier d'un avantage jugé comme partagé par les acteurs »[24]. Engagées dans des actions collectives, les entreprises sont amenées à renforcer leur ancrage territorial.

C'est une démarche de « réenchâssement »[25] de l'économie dans les territoires, qui repose sur des processus de gouvernance et de production[26] : les dynamiques d'intermédiation territoriale[27] et la création d'une valeur territoriale y occupent un rôle clé et résultent de l'articulation entre un projet territorial et un modèle économique soutenable[28]. Les potentiels locaux sont activés par la créativité des populations locales pour régénérer les solidarités de proximité et résister aux effets des crises à travers le développement d'innovations sociales [29]. Les processus de coopération sont ainsi au cœur du travail de spécification des ressources locales, c'est-à-dire de leur révélation, leur valorisation, leur préservation et leur renouvellement pour créer des activités et des emplois répondant aux besoins sociaux du territoire.

---

18. Plateforme RSE. (2018). *Vers une responsabilité territoriale des entreprises* [Avis].
19. Filippi, M. (Dir.). (2022). *La responsabilité territoriale des entreprises*. Lormont : Le Bord de l'Eau.
20. Harris Interactive. (2022). *Les Français et la responsabilité territoriale des entreprises.*
21. Ifop. (2024). *Le regard des Français sur les entreprises et leurs territoires*.
22. Filippi, M. (2024). La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche. *Revue d'Économie régionale & urbain*e, 2024(1), 5–23.
23. Chanteau, J.-P. (2022). Penser une responsabilisation territoriale des entreprises : les enseignements de la RSE. *In* M. Filippi (Dir.), *La responsabilité territoriale des entreprises* (pp. 83–110). Lormont : Le Bord de l'Eau.
24. Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*. Paris : Syros.
25. Ce concept renvoie au « réenchâssement » de l'économie dans la société analysée par Polanyi, K. (2009). *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps* (Œuvre originale publiée en 1944). Paris : Tel Gallimard.
26. Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie régionale & urbaine*, 2018(4), 711–736.
27. Nadou, F., & Pecqueur, B. (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale : une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, 22, 245–263.
28. Maillefert, M., & Robert, I. (2017). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue d'Économie régionale & urbaine*, 2017(5), 905–934.
29. Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie et société*, 17(3), 273–288.

Agir en RTE passe donc surtout par la conception et la mise en œuvre d'innovations sociales dans une perspective de transformation socio-économique des territoires[30]. Considérée à un niveau méso-territorial, la RTE vise à former des « *espaces* [qui] *s'autonomisent du niveau macroéconomique, au sens où ils ne sont pas nécessairement conformes aux secteurs moteurs ou dominants, ni identiques, ni marqués par une isomorphie* »[31]. Cela aboutit à mettre l'accent sur trois dimensions des innovations sociales.

- Premièrement, elles contribuent au développement territorial à travers des processus participatifs qui impliquent l'ensemble des parties prenantes (usagers, entreprises, associations, collectivités, etc.).
- Deuxièmement, elles reconfigurent le développement territorial lui-même à partir de la notion de responsabilité, ce qui lui assigne comme objectif de répondre aux besoins sociaux des populations locales et l'inscrit *de facto* dans une logique d'économie circulaire, reposant sur l'utilisation et le recyclage des ressources du territoire, comme sur le développement de circuits courts[32].
- Troisièmement, ces innovations sociales ne visent cependant pas la fermeture du territoire sur lui-même. Loin de toute tentation localiste, elles se mettent en réseau, diffusent leurs pratiques et cherchent à faire évoluer les institutions[33].

Cette approche conduit à revisiter la conception même de l'impact, alors que la création de valeur devient « commune », c'est-à-dire intègre les chaînes de valeur écosystémiques (ressources naturelles) et sociosystémiques (ressources communes de la société[34]). Il est donc indispensable de définir au préalable le territoire d'action avec l'ensemble de ses parties prenantes. Surtout, il ne s'agit plus seulement de s'intéresser aux effets produits à moyen ou long terme sur les bénéficiaires directs ou indirects d'une action. L'évaluation doit également porter sur les effets sur le territoire, autrement dit sur l'impact systémique d'une action, qui renforce ou crée de nouvelles ressources territoriales pouvant être mobilisées en retour. Cela se manifeste notamment dans le développement de la coopération, de l'engagement citoyen et d'un cadre d'action au service d'une transition juste.

La responsabilité territoriale des entreprises invite à repenser le développement économique. Le territoire devient le lieu d'une recomposition des logiques d'action à partir de dynamiques collectives qui ont non seulement des effets d'entraînement, mais aussi une portée plus large en questionnant les cadres institutionnels dans lesquels elles s'insèrent. En modifiant les normes et les pratiques sociales, la RTE joue un rôle majeur pour l'appropriation de la responsabilité sociale. Plutôt que de la réduire à un *reporting* souvent perçu comme abstrait, elle génère de nombreuses initiatives en faveur du bien commun dont l'impact est directement visible et incarné.

30. Bouchard, M. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation (Entretien réalisé par A. Evers & L. Fraisse). *Sociologies pratiques*, 2015(2), 9–14.
31. Lamarche, T., et al. (2021). Saisir les processus méso : une approche régulationniste. *Économie appliquée*, 13–49.
32. Bourdin, S., & Torre, A. (2023). L'économie circulaire, nouveau levier de développement et de transition écologique pour les territoires. *Population & Avenir*, 763(3), 4–7.
33. Pel, B., & al. (2020). *Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions*. Research Policy, 49(8).
34. Blanc, Y., & Tabet, A. (2022). Entreprises et territoires : de la valeur partagée à la valeur commune, comment compter ce qui compte ? *In* M. Filippi (Dir.), *La responsabilité territoriale des entreprises* (pp. 169–187). Lormont : Le Bord de l'Eau.

2. Mesurer l'impact territorial des acteurs du développement économique

Par « acteurs du développement économique territorial », nous entendons ici l'ensemble des organisations et réseaux qui se donnent pour mission d'accompagner les acteurs économiques aux différentes étapes clés de leur développement (création, amorçage, accélération, développement, changement d'échelle, essaimage géographique, reprise, cession) dans la perspective première de dynamiser et densifier le tissu économique local. Pourront donc être comptés parmi ces organisations : les agences de développement économique, réseaux d'entrepreneurs et d'entreprises, fondations et associations de soutien à l'entrepreneuriat, incubateurs et accélérateurs, investisseurs et financeurs, syndicats professionnels, ainsi que certaines entreprises particulièrement impliquées dans l'accompagnement du développement des acteurs de leur chaîne de valeur.

Comme indiqué, les acteurs du développement économique territorial ont longtemps mesuré leur performance – quand ils la mesuraient – à l'aune d'indicateurs d'activité (le nombre de projets accompagnés) et d'indicateurs de résultats strictement économiques, au premier rang desquels figuraient le nombre d'emplois créés, maintenus ou pérennisés, ainsi que la croissance du chiffre d'affaires des entreprises et entrepreneurs bénéficiant de leur accompagnement.

Les enjeux actuels, notamment en ce qui concerne les impératifs écologiques (limitation du changement climatique et adaptation à ses effets, préservation de la biodiversité, etc.) et sociaux (précarisation, délitement du lien social et renforcement des clivages et inégalités dans la société), contraignent les acteurs du développement économique territorial à se questionner sur les contributions qu'ils peuvent apporter pour y faire face.

Est-ce que leur rôle consiste encore uniquement à attirer des projets d'investissement, à soutenir les entrepreneurs pour développer l'économie locale et créer de l'emploi, sans se soucier du type d'activités, de la qualité des emplois ou des effets positifs et négatifs sur le territoire ? Ou bien leur mission inclut-elle désormais aussi l'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de durabilité — économique, sociale et environnementale — pour que chaque nouveau projet contribue réellement aux enjeux locaux de développement durable ?

Quelle que soit la manière dont chacun répondra à cette question, les acteurs du développement économique territorial manquent aujourd'hui d'outils pour évaluer concrètement leur contribution aux enjeux de durabilité, tant vis-à-vis des entreprises et entrepreneurs accompagnés que des territoires dont ils sont chargés d'assurer le développement.

L'Impact Tank s'est saisi de cette problématique et a constitué un collectif de travail dédié à son exploration. La suite de ce présent rapport rend compte des travaux de ce collectif[35].

35. Cf. Membres du groupe de travail en annexe.

A. La mesure d'impact : rappel des définitions, enjeux et principes

Par « impact », nous entendons ici **les effets produits par une action sur ses principales parties prenantes en réponse à un besoin identifié**. Ces effets, ou ces changements, peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects, de court ou de long terme, et attendus ou inattendus.

Un besoin sociétal, social ou écologique correspond à un enjeu de préservation ou d'amélioration des conditions de vie des individus dans leur environnement. Cela intègre à la fois une dimension sociale (lutte contre les inégalités et la pauvreté, éducation, santé…) et écologique (empreinte carbone, biodiversité, gestion des déchets, choix énergétiques…)

Évaluer ou mesurer cet impact permet de répondre aux questions suivantes : quels sont les changements provoqués dans la vie des parties prenantes grâce aux activités déployées ? Quel est le degré d'importance de ces changements ? Quelle est la contribution d'une action ou d'une organisation mise en place à ces changements ?

L'évaluation d'impact peut servir plusieurs finalités. Elle permet :

- De donner des clés de compréhension en vue d'améliorer l'action ou l'organisation mise en place ;
- De rendre compte des principales conséquences de l'action ou de l'organisation mise en place auprès de ceux qui la mettent en œuvre (administrateurs, salariés et bénévoles), mais aussi auprès des bénéficiaires et des partenaires financiers et opérationnels ;
- De répondre à un enjeu de pédagogie et de communication sur le sens de ce que l'on fait : la mesure d'impact est un puissant levier de mobilisation pour fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet ou d'une initiative ;
- De favoriser l'apprentissage collectif et la compréhension mutuelle entre les acteurs, notamment dans des contextes incertains ou dans le cadre d'initiatives pilotes ;
- D'appuyer le changement d'échelle des projets expérimentaux.

Ainsi, si l'on se place du point de vue d'un porteur de projet, les démarches d'évaluation d'impact, lorsqu'elles sont mises en œuvre, répondent à une pluralité de besoins, à la fois internes (mieux comprendre les effets de son activité, mieux connaître son public, clarifier ses objectifs et sa stratégie, mieux décider, fédérer les équipes…) et externes (rendre des comptes aux parties prenantes, communiquer au grand public, développer de nouvelles sources de financement, nouer des partenariats…).

Il est important de garder à l'esprit que **la mesure d'impact n'aura de sens que si les résultats qu'elle permettra de mettre à jour sont bel et bien utilisés et intégrés à la prise de décision et aux actions correctrices liées**. S'il est positif de mesurer son impact, il est déterminant de le piloter et d'orienter son action en vue d'augmenter son impact positif et mitiger son impact négatif. Tel est le regard que nous portons, au sein de l'Impact Tank, sur la question de la mesure d'impact et le cœur du message que nous souhaitons faire entendre le plus largement possible.

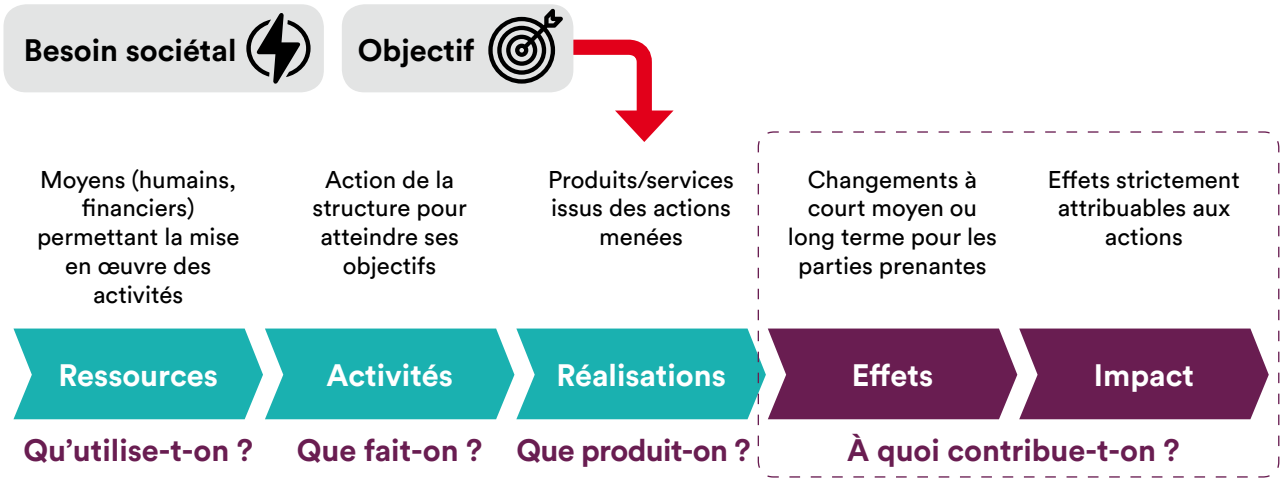
Plusieurs types d'indicateurs seront mobilisés afin d'apprécier l'impact d'une action ou d'une organisation. Les indicateurs portant sur l'impact *stricto sensu* ne doivent pas être confondus avec tous ceux qui porteront sur les conditions à réunir pour générer cet impact (contexte, ressources, réalisations, résultats). Il est courant, mais erroné, de présenter sous le terme d'indicateur d'impact des indicateurs qui ne permettent de documenter qu'une de ces conditions préalables à l'impact. Ainsi, dans le cadre d'un projet visant le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée, le nombre de formations dispensées ou le nombre de personnes formées ne constituent pas des indicateurs d'impact, mais de réalisation. Le nombre de personnes obtenant la certification à l'issue de la formation ne constitue pas non plus un indicateur d'impact, mais de résultat.

Tableau n°1 : les indicateurs

Indicateurs de contexte	Description d'un état des lieux de la situation avant intervention de la politique ou du programme. **Exemples :** nombre de classes recensées, nombre de lecteurs, nombre de bibliothèques, capacité d'accueil de la petite enfance, etc.
Indicateurs de ressources	Mesure du budget mis en place et des consommations, personnes mobilisées, moyens juridiques et administratifs, etc.
Indicateurs de réalisation	Mesure de l'activité, ils sont issus des objectifs opérationnels. **Exemples :** nombre de kilomètres de routes réalisés, de personnes formées, de logements construits, de classes réalisées, etc.
Indicateurs de résultat	Mesure des avantages et des effets directs produits par la politique ou le programme (résultats positifs ou négatifs, attendus ou non) à court terme sur les destinataires et bénéficiaires directs. **Exemples :** nombre de tués sur la route, taux de satisfaction, taux de réussite à l'examen / certification, etc.
Indicateurs d'impact	Mesure des effets à moyen et long terme générés par la politique ou le programme sur la population (bénéficiaires directs et indirects). Mesure des conséquences, positives ou négatives, au-delà des limites de la politique ou du programme. **Exemples :** volume d'eau consommé, accès effectif à l'emploi, gain de confiance en soi, baisse du taux de chômage, etc.

On commence à se situer dans le champ de l'impact lorsque l'on cesse de s'intéresser aux conditions matérielles de l'action étudiée (qu'utilise-t-on et que fait-on ?) et à ses résultats directs (que produit-on ?) pour s'intéresser à ce que l'action change dans la vie des gens qui y prennent part (à quoi contribue-t-on ?). Parmi ces changements, que l'on nomme **effets**, se situe l'impact *stricto sensu* du projet ou de l'accompagnement étudié, ou **impact net**. Ce dernier correspond à la part des effets strictement attribuables à l'action. Pour isoler, parmi les effets, ce qui relève de l'impact net du projet, il faut être en mesure de déterminer ce qui se serait passé de toute façon (que le projet existe ou non) et ce qui, parmi les effets, est dû à d'autres interventions ou actions dont les personnes accompagnées ont pu bénéficier en parallèle de l'action étudiée (simultanément ou non, étant entendu que les fruits de certaines actions passées peuvent n'apparaître que bien après la fin de celles-ci).

Figure n°1 : effets et impacts



B. Point sur deux référentiels existants

Certains acteurs du développement économique, ou collectifs d'acteurs, ont déjà esquissé par le passé les contours de dispositifs communs de mesure d'impact appliquée à leur champ d'activité.

C'est notamment le cas de l'initiative IMPACT RATING portée par le réseau ANIMA, fédération des agences de développement économique du pourtour méditerranéen. Co-développé en partenariat avec des banques de développement, des associations d'entreprises, des agences de promotion des investissements et des ONG environnementales, IMPACT RATING est un outil numérique paramétrable proposant une mesure de l'impact d'une entreprise dans son ensemble ou de certains de ses projets d'investissement selon 4 dimensions (économique, sociale, environnementale et territoriale). Cet outil s'attache bien à mesurer l'impact des entreprises et projets d'investissement, et non des actions mises en œuvre par les acteurs du développement économique territorial accompagnant ces entreprises et projets.

Il en va de même de l'IMPACT SCORE, solution construite par les entrepreneurs et les réseaux d'entreprises engagés, coordonnée par le Mouvement Impact France. Cet outil se veut être un référentiel commun permettant à toute entreprise d'autoévaluer son impact social et environnemental, de suivre sa progression dans le temps et d'en rendre compte à ses parties prenantes.

Ces deux outils, IMPACT RATING et IMPACT SCORE, sont intéressants pour estimer l'impact des accompagnements des acteurs du développement économique dans une configuration où l'entreprise accompagnée mesurerait le score de son projet d'investissement ou de son entreprise au lancement de l'accompagnement, puis le réévaluerait à nouveau en fin d'accompagnement. Les améliorations éventuelles sur le score dans son ensemble ou sur certains critères spécifiques pourraient (au moins en partie) être attribuées à l'accompagnement de l'acteur du développement économique.

L'utilisation de ces outils (qui ne manquerait pas de se heurter à diverses limites méthodologiques, notamment sur la question de l'attribution des changements constatés) ne permettrait cependant pas de connaître la nature des apports de l'accompagnement pour l'entreprise bénéficiaire, ni de comprendre pourquoi et comment les résultats observés ont été produits. Ces outils, utiles dans une perspective de suivi et de *reporting* des organisations accompagnées, n'ont pas pour objectif de contribuer à l'amélioration des programmes de développement économique.

3. Une proposition de référentiel commun

Le référentiel que nous présentons ici **constitue une première base de référentiel commun de mesure d'impact** pour les acteurs du développement économique. Il a été conçu dans le cadre de ce groupe de travail thématique de l'Impact Tank, afin d'accompagner ces acteurs dans leur acculturation à la mesure d'impact et à ses outils.

Ce référentiel recense les effets clés qui peuvent être attendus des accompagnements apportés par les acteurs du développement économique dans la perspective d'un **développement économique territorial durable**. Il propose des indicateurs pour documenter ces effets, assortis de recommandations sur la manière d'alimenter ces indicateurs (modes de collecte de données et exemples de questions). Ce référentiel doit encore être testé sur le terrain, discuté et enrichi par les retours d'expérience des porteurs de projet, entrepreneurs et dirigeants qui l'auront expérimenté.

Dans un second temps, son déploiement à plus grande échelle et des travaux complémentaires permettraient aux acteurs du développement économique d'harmoniser leurs pratiques de mesure d'impact et de parler un langage commun pour valoriser leurs résultats individuels et collectifs. Comme tout référentiel commun de mesure d'impact, celui-ci peut, à terme, participer à la dynamique d'appropriation de la mesure d'impact par les acteurs (opérateurs de terrain comme financeurs), en rendant plus accessible la démarche (par l'explicitation et la mutualisation des effets recherchés, des indicateurs et modes de collecte préconisés) et en invitant à échanger sur les résultats et les leçons à en tirer, davantage que sur la méthodologie (une fois celle-ci stabilisée, communément acceptée et partagée).

A. Rappel des étapes de la démarche

Ce référentiel commun de mesure d'impact est le fruit d'un travail collectif[36]. Il a été élaboré dans le cadre du groupe de travail adossé à l'élaboration de ce rapport, au travers d'ateliers complétés par un travail « en chambre ».

Un premier atelier, le 4 février 2025, a été dédié à la conception de la trame de ce référentiel, en mobilisant la méthode de la théorie du changement. Les participants ont ainsi identifié les différentes catégories d'effets attendus de l'accompagnement d'un acteur du développement économique, en se basant sur les pratiques évaluatives des membres du groupe de travail et l'analyse des référentiels existants (*cf. supra*).

Un second atelier, le 11 mars 2025, a été dédié à la validation collective de la matrice des effets et à l'ébauche des indicateurs associés.

La première version complète du référentiel a été présentée aux membres du groupe de travail lors d'un troisième et dernier atelier, le 29 avril 2025, afin qu'ils puissent y apporter des modifications et le valider.

36. Cf. Membres du groupe de travail en annexe.

B. La matrice des effets

La matrice des effets est synthétisée dans le tableau ci-dessous, puis présentée exhaustivement dans les pages qui suivent.

Les effets sont classés en fonction de la finalité recherchée, en 13 catégories, elles-mêmes regroupées en 3 grandes dimensions.

Chacune des catégories d'effets est constituée de deux niveaux d'effets :

- **Les effets sur les acteurs économiques** (porteurs de projet, entrepreneurs et dirigeants), qui bénéficient directement de l'accompagnement de l'acteur de développement économique. Ces effets sont relatifs aux changements opérés au niveau des acteurs économiques.
- **Les effets sur le territoire** sont, eux, de nature collective et seront souvent plus indirects que les précédents.

Tableau n°2 : récapitulatif de la matrice des effets

Dimensions	Catégories d'effets	Effets sur les acteurs économiques	Effets sur le territoire
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Équilibre & Confiance	6 effets	3 effets
	Réseau	5 effets	3 effets
	Ressources	8 effets	3 effets
	Compétences	4 effets	1 effet
	Image	1 effet	4 effets
	Développement business	3 effets	3 effets
Renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises face aux changements sociétaux et technologiques	Ressources pour s'adapter	6 effets	1 effet
	Compétences d'adaptation	2 effets	1 effet
	Développement business lié aux changements sociétaux et /ou technologiques	2 effets	-
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Prise de conscience et volonté d'agir	10 effets	5 effets
	Compréhension des leviers à disposition et capacité d'agir pour une croissance inclusive et durable	13 effets	4 effets
	Changement de pratiques et mise en œuvre de pratiques durables	5 effets	4 effets
	Renforcement des contributions effectives à une croissance inclusive et durable	5 effets	9 effets

DIMENSION OPTIMISATION ET MAINTIEN DES CONDITIONS POUR ENTREPRENDRE

Cette première dimension regroupe les effets concourant à appuyer les acteurs économiques dans le maintien de la bonne santé économique de leur activité, condition préalable et nécessaire pour que celle-ci puisse contribuer effectivement aux enjeux d'inclusion et de durabilité.

Elle est composée de 6 catégories d'effets :

- **Équilibre & Confiance :** cette catégorie regroupe différents effets portant sur le renforcement de la confiance des acteurs économiques en eux-mêmes, entre les porteurs de projet[37] et leurs investisseurs, mais aussi sur la thématique de la santé mentale des dirigeants.
- **Réseau :** les effets identifiés sous cette catégorie portent sur la mise en réseau des porteurs de projet, la réduction de leur isolement, le renforcement de leur visibilité et de leur interconnaissance, et la création de synergies.
- **Ressources :** cette catégorie regroupe les effets portant sur l'amélioration de l'accès des porteurs de projet à l'information et aux financements (crédits, garanties, capitaux et fonds propres).
- **Compétences :** sont intégrés sous cette catégorie les effets portant sur le renforcement des compétences des porteurs de projet.
- **Image :** cette catégorie regroupe les effets qui portent sur le renforcement de la notoriété des entrepreneurs, de l'image de l'entrepreneuriat et une meilleure lisibilité du tissu économique pour l'ensemble des acteurs du territoire.
- **Développement business :** les effets identifiés sous cette catégorie portent sur le développement effectif des entreprises accompagnées (changement d'échelle, développement d'activités, augmentation du chiffre d'affaires, multiplication et renforcement des partenariats et impacts induits sur le territoire).

DIMENSION RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES ENTREPRISES FACE AUX CHANGEMENTS SOCIÉTAUX ET TECHNOLOGIQUES

Cette deuxième dimension regroupe les effets concourant à appuyer les acteurs économiques dans leur appréhension des grands changements sociétaux et/ou technologiques à l'œuvre, de sorte qu'ils soient en mesure d'en atténuer les risques et de saisir les opportunités pour assurer la pérennité de leur activité.

Cette dimension englobe 3 catégories d'effets :

- **Ressources pour s'adapter :** cette catégorie regroupe les effets qui portent sur la prise de conscience des enjeux liés aux changements sociétaux et technologiques et le renforcement de l'accès aux ressources qui permettent de mieux les prendre en compte.
- **Compétences d'adaptation :** cette catégorie regroupe les effets qui portent sur le renforcement des compétences des porteurs de projet dans la prise en compte des changements sociétaux et technologiques ciblés.
- **Développement business lié aux changements sociétaux et /ou technologiques :** sont intégrés sous cette catégorie les effets portant sur le développement, par l'entreprise, de nouveaux modèles d'affaires ou de nouveaux produits en lien direct avec les changements sociétaux ou technologiques ciblés.

37. Lorsque l'on mentionne les porteurs de projet, on inclut également entrepreneurs et dirigeants.

DIMENSION RENFORCEMENT DE LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES À UNE CROISSANCE INCLUSIVE ET DURABLE

Cette troisième et dernière dimension regroupe les effets concourant plus directement à augmenter la contribution des acteurs économiques à une croissance résolument inclusive et durable.

Cette dimension englobe 4 catégories d'effets :

- **Prise de conscience et volonté d'agir :** cette catégorie regroupe les effets qui portent sur la prise de conscience des risques et opportunités liés aux enjeux écologiques et sociaux de durabilité.
- **Compréhension des leviers à disposition et capacité d'agir pour une croissance inclusive et durable :** sont intégrés sous cette catégorie les effets portant sur le renforcement de la compréhension, par les porteurs de projet, des obligations en matière de durabilité, des aides et dispositifs à disposition, des normes et labels, des performances effectives de leur entreprise et de celles de leurs concurrents.
- **Changement de pratiques et mise en œuvre de pratiques durables :** les effets identifiés sous cette catégorie portent sur le passage à l'action des porteurs de projet. Après avoir pris conscience des enjeux et de la manière d'agir, ils déploient effectivement dans leur entreprise des pratiques plus vertueuses.
- **Renforcement des contributions effectives à une croissance inclusive et durable :** les effets qui constituent cette dernière catégorie portent sur les fruits concrets de la mise en œuvre de pratiques plus vertueuses par les porteurs de projet.

Tableau n°3 : matrice des effets

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Équilibre & Confiance	Acteurs économiques	Renforcement de la confiance du porteur de projet en lui-même et en son projet	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur confiance en eux	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de confiance en vous ? 1 : Pas du tout confiance en vous 10 : Extrêmement confiance en vous	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai davantage confiance en moi - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la confiance des investisseurs dans le porteur de projet et son projet	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur confiance dans le porteur de projet	Questionnaire à destination des investisseurs	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de confiance en ce dirigeant ? 1 : Pas du tout confiance en lui 10 : Extrêmement confiance en lui	Depuis qu'il a été accompagné par *[Préciser*], j'ai davantage confiance en ce dirigeant - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la confiance du porteur de projet en ses investisseurs	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur confiance dans leurs investisseurs	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de confiance en vos investisseurs ? 1 : Pas du tout confiance en eux 10 : Extrêmement confiance en eux	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai davantage confiance en mes investisseurs - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la volonté du porteur de projet de se faire connaître, faire connaître son entreprise	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur volonté de faire connaître leur entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre volonté de faire connaître votre entreprise ? 1 : Pas du tout désireux de faire connaître votre entreprise (vous préférez être discret et ne pas faire de vague) 10 : Extrêmement désireux de faire connaître votre entreprise (vous vous sentez pleinement légitime à le faire)	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé ma volonté à faire connaître mon entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dans le tableau, lorsque l'on mentionne porteurs de projet, on inclut également entrepreneurs et dirigeants.

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Équilibre & Confiance	Acteurs économiques	Renforcement de l'épanouissement du porteur de projet	Part de répondants déclarant être plus épanouis en tant que porteur de projet	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau d'épanouissement en tant que dirigeant ? 1 : Pas du tout épanoui 10 : Extrêmement épanoui	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], je suis plus épanoui en tant que dirigeant d'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Prise de conscience par le porteur de projet de la nécessité de protéger sa santé mentale et physique	Part de répondants déclarant avoir renforcé l'importance qu'ils attachent à la protection de leur santé mentale et physique	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance attachez-vous à la protection de votre santé mentale et physique ? 1 : Je ne me sens pas concerné, l'intérêt de mon projet entrepreneurial prime. 10 : J'attache une très grande importance à la protection de ma santé mentale et physique	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'attache une plus grande importance à la protection de ma santé mentale et physique - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
		Territoire	Prise de conscience collective de la nécessité de protéger la santé mentale et physique des entrepreneurs du territoire	Importance accordée par les résidents du territoire à la préservation de la santé mentale et physique des entrepreneurs	Sondage	Pouvez-vous vous positionner sur une échelle de 1 à 10 par rapport aux trois affirmations suivantes ? De 1 « Non, pas du tout » à 10 « Oui, absolument » : - Les dirigeants d'entreprise sont particulièrement à risque de faire face à une dégradation de leur santé mentale. - La dégradation de la santé mentale des dirigeants peut être lourde de conséquences pour l'entreprise et ses employés. - Il est important de chercher à préserver la santé mentale des dirigeants du territoire.	Les activités/les événements /la communication de [*Préciser*] m'ont permis de mieux prendre conscience de l'importance que revêt la préservation de la santé mentale des dirigeants d'entreprise du territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Équilibre & Confiance	Territoire	Renforcement de la confiance des investisseurs dans la capacité des entreprises du territoire à évoluer dans le contexte géopolitique et de société	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur confiance dans la capacité des entreprises du territoire à évoluer dans le contexte géopolitique et de société	Questionnaire à destination des investisseurs	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de confiance dans la capacité des entreprises du territoire à évoluer dans le contexte géopolitique et de société ? 1 : Pas du tout confiance en cette capacité 10 : Extrêmement confiance en cette capacité	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai davantage confiance en la capacité des entreprises du territoire à évoluer dans le contexte géopolitique et de société - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la confiance mutuelle entre les différents acteurs économiques du territoire	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur confiance en leurs pairs (dirigeants)	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de confiance en vos pairs (autres dirigeants) ? 1 : Pas du tout confiance en eux 10 : Extrêmement confiance en eux	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai davantage confiance en mes pairs (autres dirigeants) - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
	Réseau	Acteurs économiques	Renforcement de l'interconnaissance entre le porteur de projet et les acteurs clés du territoire (élus, médias, riverains, partenaires potentiels, acteurs de l'ESS, etc.)	Part de répondants déclarant mieux connaître et être mieux connus des acteurs clés du territoire	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point estimez-vous connaître et être connu des acteurs clés du territoire (élus, médias, riverains, acteurs de l'ESS, etc.) ? 1 : Je ne les connais pas du tout et ils ne me connaissent pas du tout 10 : Je les connais très bien et je suis très bien connu d'eux	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], je connais mieux les acteurs clés du territoire et je suis mieux connu d'eux - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Réseau	Acteurs économiques	Renforcement de l'adhésion des acteurs du territoire (élus, médias, riverains, partenaires potentiels, acteurs de l'ESS, etc.) au projet du porteur de projet	Niveau d'adhésion des acteurs du territoire au projet du porteur de projet	Sondage	Pouvez-vous vous positionner sur une échelle de 1 à 10 par rapport aux trois affirmations suivantes ? De 1 « Non, pas du tout » à 10 « Oui, absolument » - Je connais l'entreprise [*Préciser*] - Je comprends la proposition de valeur de l'entreprise [*Préciser*] - Je trouve que les activités de l'entreprise [*Préciser*] sont bénéfiques pour le territoire	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] m'ont permis de mieux connaître l'entreprise [*Préciser*] et de mieux comprendre sa proposition de valeur - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Meilleure intégration du porteur de projet dans l'écosystème local de l'entrepreneuriat [CCI, réseaux consulaires, clubs d'entrepreneurs, clubs d'investisseurs, incubateurs, etc.]	Part de répondants déclarant être mieux intégrés dans l'écosystème local de l'entrepreneuriat	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous estimez-vous intégré dans l'écosystème local de l'entrepreneuriat ? 1 : Je n'y suis pas intégré du tout 10 : Je m'y sens bien intégré. Je sais vers qui me tourner quand j'ai besoin d'accompagnement pour le développement de mon entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé mon intégration dans l'écosystème local de l'entrepreneuriat - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Réduction de l'isolement et du sentiment de solitude du porteur de projet	Part de répondants déclarant être mieux entourés	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous estimez-vous bien entouré pour la conduite de votre projet ? 1 : Je suis seul pour mener à bien mon projet 10 : Je suis très bien entouré pour la conduite de mon projet, tant en interne qu'en externe de l'entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], je suis mieux entouré pour la conduite de mon projet - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimen-sion	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Réseau	Acteurs économiques	Renforcement de la capacité du porteur de projet à [se référer à des pairs, solliciter un appui ponctuel, solliciter un partage d'expérience]	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur capacité à se référer à des pairs	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous estimez-vous en capacité de vous référer à des pairs ? 1 : J'ai beaucoup de difficulté à me référer à des pairs 10 : Je me réfère très facilement à des pairs pour trouver des solutions aux défis auxquels je suis confronté	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé ma capacité à me référer à des pairs pour faire face aux défis auxquels je suis confronté - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
		Territoire	Renforcement de l'interconnais-sance entre les différents acteurs économiques du territoire	Part de répondants déclarant mieux connaître et être mieux connus des autres entrepreneurs du territoire	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point estimez-vous connaître et être connu des autres entrepreneurs du territoire ? 1 : Je ne les connais pas du tout et ils ne me connaissent pas du tout 10 : Je les connais très bien et je suis très bien connu d'eux	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], je connais mieux les autres entrepreneurs du territoire et je suis mieux connu d'eux - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des synergies entre les différents acteurs économiques du territoire et de leur capacité à porter des projets communs	Part de répondants déclarant constater le renforcement de synergies entre les différents entrepreneurs du territoire	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point estimez-vous qu'il existe sur le territoire une dynamique collective entre entrepreneurs ? 1 : Il n'y a aucune dynamique collective entre les entrepreneurs du territoire 10 : Il existe une forte dynamique collective entre les entrepreneurs du territoire À quel point cette dynamique est-elle porteuse ? 1 : Elle nuit aux différents acteurs/ elle peut conduire à la disparition de certains acteurs et n'est pas porteuse 10 : Elle tend à la saine émulation et au portage de projets communs et est très porteuse	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], la dynamique collective entre les entrepreneurs du territoire a été renforcée - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord Cette dynamique est porteuse aujourd'hui - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Réseau	Territoire	Renforcement de l'interconnaissance entre les différents acteurs économiques et autres acteurs du territoire (élus, médias, riverains, partenaires potentiels, acteurs de l'ESS, etc.)	Part de répondants déclarant mieux connaître et être mieux connus des autres entrepreneurs du territoire	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous le niveau de connaissance mutuelle des entrepreneurs et des autres acteurs clés du territoire (élus, médias, habitants, etc.) ? 1 : Ils fonctionnent en vase clos et ne se connaissent pas 10 : Ils se connaissent très bien	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer la connaissance mutuelle des entrepreneurs et autres acteurs clés du territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
	Ressources	Acteurs économiques	Renforcement de l'accès du porteur de projet aux informations [sur les investisseurs sollicitables, sur les opportunités du territoire, sur les aides économiques mobilisables, sur les marchés publics et privés, sur les partenariats potentiels, sur l'offre de sous-traitance, etc.]	Part de répondants déclarant avoir un meilleur accès aux informations [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre capacité à avoir accès aux informations ? [*Préciser*] 1 : J'ai très difficilement accès à ces informations 10 : J'ai très facilement accès à ces informations	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès aux informations - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimen-sion	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Ressources	Acteurs économiques	Renforcement de l'accès effectif du porteur de projet aux capitaux et fonds propres	Part de répondants déclarant avoir un meilleur accès aux capitaux et fonds propres	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre capacité à avoir accès aux capitaux et fonds propres ? 1 : J'ai très difficilement accès aux capitaux et fonds propres 10 : J'ai très facilement accès aux capitaux et fonds propres AVANT : Quel est le montant des fonds propres que vous avez levés depuis la création de l'entreprise ? APRÈS : Quel est le montant des fonds propres que vous avez levés pendant votre accompagnement par [*Préciser*] ?	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès aux capitaux et fonds propres - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de l'accès effectif du porteur de projet aux mécanismes de garanties pour faciliter l'accès au crédit	Part de répondants déclarant avoir un meilleur accès aux mécanismes de garanties pour faciliter l'accès au crédit	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre capacité à avoir accès aux mécanismes de garantie pour faciliter l'accès au crédit ? 1 : J'ai très difficilement accès à ces garanties 10 : J'ai très facilement accès à ces garanties AVANT : Quel montant de crédits avez-vous réussi à couvrir avec des mécanismes de garantie depuis la création de l'entreprise ? APRÈS : Quel montant de crédits avez-vous réussi à couvrir avec des mécanismes de garantie pendant votre accompagnement par [*Préciser*] ?	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès aux mécanismes de garantie pour faciliter l'accès au crédit - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Ressources	Acteurs économiques	Renforcement de l'accès effectif du porteur de projet au crédit	Part de répondants déclarant avoir un meilleur accès au crédit	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre capacité à avoir accès au crédit ? 1 : J'ai très difficilement accès au crédit 10 : J'ai très facilement accès au crédit AVANT : Quel montant de crédits avez-vous mobilisé depuis la création de l'entreprise ? APRÈS : Quel montant de crédits avez-vous mobilisé pendant votre accompagnement par [*Préciser*] ?	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès au crédit - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de l'accès effectif du porteur de projet aux aides économiques	Part de répondants déclarant avoir un meilleur accès aux dispositifs économiques	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre capacité à avoir accès aux aides économiques ? 1 : J'ai très difficilement accès aux aides économiques 10 : J'ai très facilement accès aux aides économiques AVANT : Quel montant d'aides économiques avez-vous obtenu depuis la création de l'entreprise ? APRÈS : Quel montant d'aides économiques avez-vous obtenu pendant votre accompagnement par [*Préciser*] ?	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès aux aides économiques - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Ressources	Acteurs économiques	Renforcement de l'accès effectif du porteur de projet aux ressources non financières [matières premières, viviers de talents, solutions techniques et logistiques, technologies, brevets, etc.]	Part de répondants déclarant avoir un meilleur accès aux ressources non financières	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre capacité à avoir accès aux ressources non financières ? [*Préciser et décliner*] 1 : J'ai très difficilement accès à ces ressources 10 : J'ai très facilement accès à ces ressources	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès aux ressources non financières [*Préciser et décliner*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Gain de temps pour le porteur de projet dans l'identification et la mise en œuvre de solutions aux problèmes rencontrés	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur capacité à identifier et mettre en œuvre rapidement des solutions aux problèmes rencontrés	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre capacité à identifier et mettre en œuvre des solutions aux problèmes que vous rencontrez (hors de votre champ d'expertise personnel) ? 1 : Cela m'est très difficile 10 : Cela m'est très facile	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé ma capacité à identifier et mettre en œuvre rapidement des solutions aux problèmes rencontrés (hors de mon champ d'expertise personnel) - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Levée des freins périphériques personnels du porteur de projet au bon exercice de ses fonctions [garde d'enfant, maîtrise de la langue, maîtrise des codes de l'entrepreneuriat ou de l'administration, mobilité, développement personnel, etc.]	Part de répondants déclarant avoir levé des freins périphériques personnels au bon exercice de leurs fonctions [garde d'enfant, maîtrise de la langue, maîtrise des codes de l'entrepreneuriat ou de l'administration, mobilité, développement personnel, etc.]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	À quels freins périphériques personnels au bon exercice de vos fonctions êtes-vous confronté ? - Garde d'enfant - Maîtrise de la langue - Maîtrise des codes de l'entrepreneuriat - Connaissance de l'administration - Mobilité - Développement personnel	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai pu lever certains freins périphériques personnels au bon exercice de mes fonctions - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Ressources	Territoire	Réduction des inégalités d'accès aux financements	Part de répondants déclarant constater une meilleure représentation des différents profils d'entrepreneurs et de projets entrepreneuriaux dans leur portefeuille d'investissement / de soutien	Questionnaire à destination des investisseurs / institutions	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la diversité des profils d'entrepreneurs et de projets entrepreneuriaux représentés dans votre portefeuille d'investissement ou de soutien ? 1 : Les profils représentés sont très homogènes, et peu de diversité est observée 10 : Les profils représentés sont très diversifiés et couvrent un large éventail de situations entrepreneuriales	Les activités / les événements / la communication de [*Préciser*] ont contribué à renforcer la diversité des profils d'entrepreneurs et de projets entrepreneuriaux dans notre portefeuille d'investissement / de soutien. - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Augmentation de la visibilité des projets entrepreneuriaux à impact auprès des investisseurs et des institutions	Part de répondants déclarant avoir une meilleure visibilité sur les projets entrepreneuriaux à impact portés sur le territoire	Questionnaire à destination des investisseurs / institutions	Sur une échelle de 1 à 10, quel niveau de visibilité avez-vous sur les projets entrepreneuriaux à impact portés sur le territoire ? 1 : Je ne connais rien aux projets entrepreneuriaux à impact portés sur le territoire 10 : J'ai une très bonne visibilité ces projets entrepreneuriaux à impact portés sur le territoire	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer la visibilité des projets entrepreneuriaux à impact portés sur le territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Amélioration de la visibilité et lisibilité des informations sur [les investisseurs sollicitables, les opportunités du territoire, les aides économiques mobilisables, les marchés publics et privés, les partenariats potentiels, l'offre de sous-traitance, etc.]	Part de répondants déclarant avoir un meilleur accès aux informations [*Préciser*]	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre niveau d'accès aux informations ? [*Préciser*] 1 : Ces informations sont difficiles d'accès et difficiles à comprendre 10 : Ces informations sont très facilement accessibles et très faciles à comprendre	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer la lisibilité et visibilité des informations [*Préciser*] sur le territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Compétences	Acteurs économiques	Renforcement des compétences du porteur de projet en matière d'entrepreneuriat	Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs compétences en matière d'entrepreneuriat	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compétences en matière d'entrepreneuriat ? 1 : J'ai de sérieuses lacunes 10 : Je suis un entrepreneur aguerri	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé mes compétences en matière d'entrepreneuriat - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des compétences métier du porteur de projet	Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs compétences métier (sur le métier de leur entreprise)	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compétences métiers ? 1 : J'ai de sérieuses lacunes 10 : Je suis expert sur les compétences métiers de mon entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé mes compétences métiers - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des compétences du porteur de projet en matière de gestion d'entreprise	Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs compétences en matière de gestion d'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compétences en matière de gestion d'entreprise ? 1 : J'ai de sérieuses lacunes 10 : Je suis un gestionnaire d'entreprise aguerri	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé mes compétences en matière de gestion d'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des compétences du porteur de projet en matière de constitution d'une équipe performante et de gestion des talents	Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs compétences de constitution d'équipe et gestion des talents	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compétences en matière de constitution d'équipe et de gestion des talents ? 1 : J'ai de sérieuses lacunes 10 : Je suis expert en constitution d'équipe et gestion des talents	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé mes compétences en matière de constitution d'équipe et gestion des talents - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Compétences	Territoire	Renforcement des compétences métiers utiles aux entreprises du territoire sur le bassin d'emploi	Part de répondants déclarant constater un renforcement des compétences métiers utiles aux entrepreneurs du territoire sur le bassin d'emploi	Sondage (cible : service public de l'emploi, recruteurs)	Sur une échelle de 1 à 10, quelle est l'adéquation entre les compétences métiers disponibles et les besoins de recrutement des employeurs du territoire ? 1 : Très forte inadéquation - les employeurs ne trouvent pas les compétences dont ils ont besoin et les actifs peinent à trouver des emplois alignés avec leurs compétences 10 : Très forte adéquation - les employeurs trouvent les compétences dont ils ont besoin et les actifs occupent des postes alignés avec leurs compétences	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer sur le bassin d'emploi, les compétences métier utiles aux entreprises du territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
	Image	Acteurs économiques	Renforcement de la notoriété du porteur de projet sur le territoire	Part de répondants déclarant constater un renforcement de leur notoriété sur le territoire	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de notoriété sur le territoire ? 1 : Je suis encore inconnu sur le territoire, les personnes que je rencontre ne connaissent ni mon entreprise, ni moi-même 10 : Je suis très bien connu sur le territoire, je n'ai plus besoin de me présenter lorsque je rencontre de nouveaux interlocuteurs	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé ma notoriété sur le territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimen-sion	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Image	Territoire	Meilleure perception des contributions au développement local apportées par les entreprises du territoire	Part de répondants déclarant avoir une meilleure perception des contributions au développement local apportées par les entreprises du territoire	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous les contributions qu'apportent les entreprises du territoire au développement économique local ? 1 : Ces contributions sont néfastes pour le territoire 5 : Ces contributions sont nulles, l'activité des entreprises locales n'apporte rien de bon, ni rien de mauvais pour le territoire 6 : Ces contributions sont limitées, mais positives pour le territoire 10 : Ces contributions sont très importantes et bénéfiques pour le territoire	Les activités / les événements / la communication de [Préciser] ont permis d'améliorer ma perception des contributions des entreprises du territoire au développement économique local - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de l'intérêt pour l'entrepreneuriat des résidents du territoire (et en particulier des femmes)	Part de répondants (de femmes) déclarant avoir renforcé leur intérêt pour l'entrepreneuriat	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau d'intérêt pour l'entrepreneuriat ? 1 : Cela ne m'intéresse pas du tout 10 : Je m'y intéresse très fortement	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer mon intérêt pour l'entrepreneuriat - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de l'image de l'entrepreneuriat sur le territoire	Part de répondants déclarant avoir une meilleure image de l'entrepreneuriat	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, quel regard portez-vous sur l'entrepreneuriat ? 1 : L'entrepreneuriat apporte surtout du mauvais pour le territoire 5 : L'entrepreneuriat n'apporte rien, ni bon ni mauvais pour le territoire 6 : L'entrepreneuriat est positif pour le territoire, mais aujourd'hui sa contribution est limitée 10 : L'entrepreneuriat est très bénéfique pour le territoire	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis d'améliorer le regard que je porte sur les bénéfices apportés par l'entrepreneuriat pour le territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Image	Territoire	Clarification du tissu économique local pour l'ensemble des acteurs du territoire	Part de répondants déclarant mieux connaître et comprendre le tissu économique local	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous votre niveau de connaissance et de compréhension du tissu économique local ? 1 : Je connais très mal le tissu économique local et n'en comprends pas du tout le fonctionnement 10 : Je connais très bien le tissu économique local et en comprends très bien le fonctionnement	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer ma connaissance et ma compréhension du tissu économique local - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
	Dévelop-pement business	Acteurs économiques	Renforcement de l'accès de l'entreprise aux débouchés commerciaux [marchés publics, marchés privés, intégration dans la chaîne de valeur des grands donneurs d'ordre, perspectives économiques de long terme, etc.]	Part de répondants déclarant constater une amélioration de leur accès aux débouchés commerciaux	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre accès aux débouchés commerciaux ? 1 : Votre entreprise a de grandes difficultés à accéder aux débouchés commerciaux 10 : Votre entreprise dispose de tous les débouchés commerciaux dont elle a besoin Sur une échelle de 1 à 10, quel est l'état du carnet de commandes de votre entreprise ? 1 : Le carnet de commandes est vide 10 : Le carnet de commandes est rempli au-delà de notre capacité de production	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], votre entreprise a amélioré son accès aux débouchés commerciaux - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Optimisation et maintien des conditions pour entreprendre	Développement business	Acteurs économiques	Renforcement de la capacité du porteur de projet à nouer des partenariats durables	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur capacité à nouer des partenariats durables	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la capacité de votre entreprise à nouer des partenariats durables ? 1 : L'entreprise a de grandes difficultés à nouer des partenariats durables 10 : L'entreprise noue des partenariats durables avec grande facilité	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], l'entreprise a amélioré sa capacité à nouer des partenariats durables - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Développement de l'entreprise	Part de répondants dont l'entreprise est passée dans la catégorie INSEE supérieure suite à l'accompagnement	Questionnaire à destination des acteurs économiques	À quelle catégorie INSEE appartient votre entreprise ? - Autoentreprise - TPE - PME - ETI - Grand groupe	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], mon entreprise est passée dans la catégorie INSEE supérieure - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
		Territoire	Densification du tissu économique local [maintien des structures existantes / reprise des structures à céder / création / implantation de nouvelles entreprises / relocalisation]	Création de nouvelles entreprises et pérennisation des activités économiques Taux de création / Taux de survie à 3 ans / Taux de reprise	INSEE - Statistiques économiques locales sur les créations d'entreprises et les taux de faillite	N/A	N/A
			Augmentation de l'emploi sur le territoire	Évolution de la création d'emplois sur le territoire	INSEE - Statistiques économiques locales sur les créations d'emplois	N/A	N/A
			Augmentation de la valeur créée sur le territoire	Évolution de la valeur créée sur le territoire	INSEE - Statistiques économiques locales sur la création de valeur	N/A	N/A

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises face aux changements sociétaux et technologiques	Ressources pour s'adapter	Acteurs économiques	Renforcement de la prise de conscience du [porteur de projet, conseil d'administration] sur les opportunités d'affaires liées aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser* : rapport au travail, télétravail, actionnariat salarié, IA, informatique quantique, etc.]	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur prise de conscience sur les opportunités d'affaires liées aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveaux les changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] vous semblent-ils être porteurs d'opportunités d'affaires à saisir pour votre entreprise ? 1 : Je n'identifie pas d'opportunités d'affaires pour mon entreprise en lien avec ces changements 10 : Ces changements sont porteurs d'opportunités d'affaires majeures pour mon entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai pris conscience d'opportunités d'affaires pour mon entreprise liées aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la prise de conscience du [porteur de projet, conseil d'administration] sur les risques liés aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] pour l'entreprise	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur prise de conscience sur les risques liés aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau les changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] vous semblent-ils être porteurs de risques pour votre entreprise ? 1 : Je n'identifie pas de risque pour mon entreprise en lien avec ces changements 10 : Ces changements sont porteurs de risques majeurs pour mon entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai pris conscience de risques pour mon entreprise liés aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de l'accès du porteur de projet aux informations sur les changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur accès aux informations sur les changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre accès aux informations sur les changements sociétaux et technologiques ? [*Préciser*] 1 : J'ai très difficilement accès aux informations sur ces changements 10 : J'ai très facilement accès aux informations sur ces changements	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès aux informations sur les changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises face aux changements sociétaux et technologiques	Ressources pour s'adapter	Acteurs économiques	Renforcement de la compréhension des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] par le porteur de projet	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur compréhension des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compréhension des changements sociétaux et technologiques ? [*Préciser*] 1 : J'ai beaucoup de mal à comprendre ces changements 10 : Je comprends tout à fait ces changements	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure compréhension des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de l'accès de l'entreprise aux ressources dédiées à la prise en compte des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] (aides économiques dédiées, fonds de soutien, subventions de recherche, etc.)	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur accès aux ressources dédiées à la prise en compte des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre accès aux ressources dédiées à la prise en compte des changements sociétaux et technologiques ? [*Préciser*] 1 : J'ai du mal à identifier les ressources disponibles et j'ai très difficilement accès à ces ressources 10 : J'ai une bonne vision des ressources disponibles et j'ai très facilement accès à ces ressources	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès aux ressources dédiées à la prise en compte des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de l'accès de l'entreprise à l'innovation numérique / l'intelligence artificielle	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur accès à l'innovation numérique / l'intelligence artificielle	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre accès à l'innovation numérique / l'intelligence artificielle ? 1 : Mon entreprise a très difficilement accès à l'innovation numérique / l'intelligence artificielle 10 : Mon entreprise a très facilement accès à l'innovation numérique / l'intelligence artificielle	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai un meilleur accès à l'innovation numérique / l'intelligence artificielle - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises face aux changements sociétaux et technologiques	Ressources pour s'adapter	Territoire	Mutualisation de moyens par les entreprises du territoire pour faire face aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Évolution des moyens mutualisés par les entreprises du territoire	Recensement de l'offre de moyens mutualisés	N/A	N/A
	Compétences d'adaptation	Acteurs économiques	Renforcement des compétences du porteur de projet pour la prise en compte des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs compétences pour la prise en compte des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compétences pour la prise en compte des changements sociétaux et technologiques ? [*Préciser*] 1 : J'ai de sérieuses lacunes 10 : Je suis expert dans la prise en compte de ces changements	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé mes compétences dans la prise en compte des changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la capacité du porteur de projet à [se référer à des pairs, solliciter un appui ponctuel, solliciter un partage d'expérience] quant aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur capacité à se référer à des pairs quant aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre capacité à vous référer à des pairs quant aux changements sociétaux et technologiques ? [*Préciser*] 1 : J'ai une grande difficulté à me référer à des pairs sur ce sujet 10 : J'ai une grande facilité à me référer à des pairs sur ce sujet	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé ma capacité à me référer à des pairs quant aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
		Territoire	Mutualisation de compétences par les entreprises du territoire pour faire face aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Évolution des compétences mutualisées par les entreprises du territoire	Recensement de l'offre de compétences mutualisées	N/A	N/A

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises face aux changements sociétaux et technologiques	Développement business lié aux changements sociétaux et /ou technologiques	Acteurs économiques	Développement par l'entreprise de nouveaux modèles d'affaires pour saisir les opportunités offertes par les changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Part de répondants déclarant avoir développé de nouveaux modèles d'affaires pour saisir les opportunités offertes par les changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le degré d'adaptation de votre modèle d'affaire pour saisir les opportunités offertes par les changements sociétaux et technologiques ? [*Préciser*] 1 : Le modèle d'affaire de l'entreprise est très inadapté pour saisir ces opportunités 10 : Le modèle d'affaire de l'entreprise est parfaitement adapté	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai développé de nouveaux modèles d'affaires pour saisir les opportunités offertes par les changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Développement par l'entreprise de nouveaux produits ou services directement liés aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Part de répondants déclarant avoir développé de nouveaux produits ou services directement liés aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Quel pourcentage des produits / services de l'entreprise sont directement liés à la prise en compte des opportunités d'affaire offertes par les changements sociétaux et technologiques ? [*Préciser*]	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai développé de nouveaux produits ou services directement liés aux changements sociétaux et technologiques [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Prise de conscience et volonté d'agir	Acteurs économiques	Renforcement de la prise de conscience du [porteur de projet, conseil d'administration] sur les opportunités d'affaires liées aux enjeux de durabilité	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur prise de conscience des opportunités d'affaires liées aux enjeux de durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau les enjeux de durabilité vous semblent-ils être porteurs d'opportunités d'affaire pour votre entreprise ? 1 : Je n'identifie pas d'opportunités d'affaire pour mon entreprise en lien avec ces changements 10 : Ces changements sont porteurs d'opportunités d'affaires majeures pour mon entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai pris conscience d'opportunités d'affaires pour mon entreprise liées aux enjeux de durabilité - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la prise de conscience du [porteur de projet, conseil d'administration] sur les risques systémiques liés aux enjeux de durabilité pour la société dans son ensemble	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur prise de conscience sur les risques systémiques liés aux enjeux de durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau les enjeux de durabilité vous semblent-ils être porteurs de risques systémiques pour la société dans son ensemble ? 1 : Je n'identifie pas de risque pour la société dans son ensemble en lien avec ces changements 10 : Ces changements sont porteurs de risques majeurs pour la société dans son ensemble	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai pris conscience de risques systémiques pour la société liés aux enjeux de durabilité - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la prise de conscience du [porteur de projet, conseil d'administration] sur les risques liés aux enjeux de durabilité pour l'entreprise	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur prise de conscience sur les risques pour leur entreprise liés aux enjeux de durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau les enjeux de durabilité vous semblent-ils être porteurs de risques pour votre entreprise ? 1 : Je n'identifie pas de risque pour mon entreprise en lien avec ces changements 10 : Ces changements sont porteurs de risques majeurs pour mon entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai pris conscience de risques pour mon entreprise liés aux enjeux de durabilité - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Prise de conscience et volonté d'agir	Acteurs économiques	Meilleure compréhension du [porteur de projet, conseil d'administration] des liens d'interdépendance entre enjeux métiers et enjeux de durabilité	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur compréhension des liens d'interdépendance entre enjeux métiers et enjeux de durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compréhension des liens d'interdépendance entre enjeux métiers et enjeux de durabilité ? 1 : J'ai une grande difficulté à comprendre ces liens 10 : Je comprends tout à fait ces liens	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure compréhension des liens d'interdépendance entre enjeux métiers et enjeux de durabilité - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la prise de conscience du [porteur de projet, conseil d'administration] quant à la nécessité pour l'entreprise d'être durable pour maximiser sa performance globale à long terme (protection de la valeur plutôt que contrainte ; par exemple QVT et engagement réduisent le *turnover* et les coûts de recrutement et d'absence)	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur prise de conscience de la nécessité pour l'entreprise d'être durable pour maximiser sa performance globale à long terme	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous semble-t-il important pour l'entreprise d'être durable pour maximiser sa performance globale à long terme ? 1 : Je ne fais pas de lien entre pratiques durables et performance globale à long terme 10 : La durabilité de l'entreprise me semble une condition essentielle à sa performance globale à long terme	Suite à l'accompagnement de [*Préciser*], j'attache une plus grande importance à la durabilité de mon entreprise pour garantir sa performance à long terme - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Prise de conscience et volonté d'agir	Acteurs économiques	Changement de représentation du [porteur de projet, conseil d'administration] quant à la responsabilité de l'entreprise : de la responsabilité financière envers les actionnaires, à la responsabilité élargie envers ses multiples parties prenantes	Part de répondants déclarant avoir changé de représentation quant à la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Pouvez-vous classer les parties prenantes suivantes de votre entreprise depuis celle envers laquelle vous vous sentez le plus redevable à celle envers laquelle vous vous sentez le moins redevable ? - Vos employés - Vos actionnaires - Vos clients - Vos fournisseurs - Les générations futures - La société dans son ensemble - Vos créanciers - La nature - Les pouvoirs publics	Suite à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai changé ma représentation de la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes. J'intègre les intérêts de davantage de parties prenantes dans mes réflexions - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la volonté du [porteur de projet, conseil d'administration] de réconcilier performance économique et performance de durabilité pour l'entreprise (apporter une contribution positive à l'atteinte des objectifs de développement durable)	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur volonté de réconcilier performance économique et performance de durabilité pour l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous semble-t-il important pour l'entreprise de mettre en œuvre les pratiques les plus durables possibles ? 1 : Cela n'a pas d'importance 10 : C'est essentiel pour mon entreprise	Suite à l'accompagnement de [*Préciser*], je suis davantage résolu à mettre en œuvre des pratiques durables dans mon entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Prise de conscience et volonté d'agir	Acteurs économiques	Renforcement de l'alignement de la direction, du conseil d'administration et des actionnaires / investisseurs, sur une vision commune de la trajectoire de durabilité de l'entreprise	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur alignement avec leur conseil d'administration et leurs actionnaires, sur une vision commune de la trajectoire de durabilité de l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre alignement avec votre conseil d'administration et vos actionnaires, sur une vision commune de la trajectoire de durabilité de l'entreprise ? 1 : Nous ne sommes pas alignés du tout 10 : Nous sommes alignés à 100%	Suite à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé mon alignement avec mon conseil d'administration et mes actionnaires, sur une vision commune de la trajectoire de durabilité de l'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des prises de position (internes et externes) de l'entreprise sur les enjeux de durabilité (explicitation de l'intentionnalité d'impact de l'entreprise)	Part de répondants déclarant avoir renforcé les prises de position de leur entreprise sur les enjeux de durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le niveau d'engagement public de votre entreprise sur les enjeux de durabilité ? 1 : Mon entreprise n'a jamais pris position publiquement sur le sujet 10 : Mon entreprise est très engagée publiquement sur le sujet	Suite à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé les prises de position de mon entreprise sur les enjeux de durabilité - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la volonté du [porteur de projet, conseil d'administration] de [mesurer, suivre, piloter, valoriser] les impacts générés par [les activités de l'entreprise, la façon dont ces activités sont menées]	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur volonté de mesurer les impacts générés par l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous semble-t-il important pour l'entreprise de mesurer les impacts qu'elle génère ? 1 : Cela n'a pas d'importance 10 : C'est essentiel pour mon entreprise	Suite à l'accompagnement de [*Préciser*], je suis davantage résolu à mesurer les impacts générés par mon entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Ressources pour s'adapter	Territoire	Augmentation de l'importance attachée par les résidents du bassin d'emploi (jeunes, personnes en formation, actifs) aux engagements de durabilité des entreprises	Part de répondants déclarant attacher davantage d'importance aux engagements de durabilité des entreprises	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance attachez-vous aux engagements de durabilité des entreprises ? 1 : Cela n'a pas d'importance 10 : C'est essentiel pour les entreprises du territoire	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer l'importance attachée aux engagements de durabilité des entreprises sur le territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la motivation des actifs du territoire à participer à la transition durable de leur entreprise	Part de répondants déclarant être plus motivés à participer à la transition durable de leur entreprise	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de motivation à participer à la transition durable de votre entreprise ? 1 : Cela m'indiffère 10 : Je suis très motivé à participer à la transition durable de mon entreprise	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer ma motivation à participer à la transition durable de mon entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Mise en lumière de l'entrepreneuriat à impact (entreprendre pour contribuer à répondre aux enjeux de durabilité)	Part de répondants déclarant avoir pris connaissance de l'entrepreneuriat à impact	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance sur l'entrepreneuriat à impact ? 1 : Sur quoi ? Cela ne me parle pas. 10 : Je suis incollable sur l'entrepreneuriat à impact et j'y crois beaucoup.	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer ma connaissance de l'entrepreneuriat à impact - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Ressources pour s'adapter	Territoire	Renforcement de l'intérêt pour l'entrepreneuriat à impact auprès des publics traditionnellement exclus de ce type de projet professionnel (femmes, personnes en reconversion, résidents de QPV, réfugiés, etc.)	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur intérêt pour l'entrepreneuriat à impact	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau d'intérêt pour l'entrepreneuriat à impact ? 1 : Cela ne m'intéresse pas du tout 10 : Je m'y intéresse très fortement	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer mon intérêt pour l'entrepreneuriat à impact - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Élaboration ou renforcement des objectifs [d'impact, de durabilité] du territoire	Évolution des objectifs d'impact du territoire	Recensement des politiques publiques touchant aux enjeux de durabilité	N/A	N/A
	Compréhension des leviers à disposition et capacité d'agir pour une croissance inclusive et durable	Acteurs économiques	Renforcement de la connaissance [du dirigeant, du conseil d'administration] sur les obligations de durabilité reposant sur l'entreprise	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur connaissance des obligations de durabilité reposant sur l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance des obligations de durabilité reposant sur l'entreprise ? 1 : Je ne les connais pas du tout 10 : Je les connais tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure connaissance des obligations de durabilité reposant sur l'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des connaissances du [porteur de projet, conseil d'administration] relatives aux aides à disposition de l'entreprise pour renforcer sa durabilité (aides économiques, conseil, dispositifs d'appui, bases de données, etc.)	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur connaissance sur les aides à disposition de l'entreprise pour renforcer sa durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance des aides à disposition de l'entreprise pour renforcer sa durabilité ? 1 : Je ne les connais pas du tout 10 : Je les connais tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure connaissance des aides à disposition de l'entreprise pour renforcer sa durabilité - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Compréhension des leviers à disposition et capacité d'agir pour une croissance inclusive et durable	Acteurs économiques	Renforcement des connaissances du [porteur de projet, conseil d'administration] relatives aux normes, labels, qualités et agréments mobilisables pour appuyer la structuration de la stratégie de durabilité de l'entreprise (ISO 26000, Lucie, B-Corp, Entreprise à mission, ESUS, etc.)	Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs connaissances relatives aux normes, labels, qualités et agréments mobilisables pour appuyer la structuration de la stratégie de durabilité de l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance des normes, labels, qualités et agréments mobilisables pour appuyer la structuration de la stratégie de durabilité de l'entreprise ? 1 : Je ne les connais pas du tout 10 : Je les connais tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure connaissance des normes, labels, qualités et agréments mobilisables pour appuyer la structuration de la stratégie de durabilité de l'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement du niveau de connaissance du [porteur de projet, conseil d'administration, investisseurs] quant à la performance de durabilité actuelle de l'entreprise (capacité de l'entreprise à déployer des politiques et pratiques de durabilité alignées avec les meilleurs standards nationaux et internationaux)	Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs connaissances relatives à la performance de durabilité actuelle de l'entreprise.	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance de la performance de durabilité actuelle de l'entreprise ? 1 : Je ne la connais pas du tout 10 : Je la connais tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure connaissance de la performance de durabilité actuelle de l'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Compréhension des leviers à disposition et capacité d'agir pour une croissance inclusive et durable	Acteurs économiques	Renforcement des connaissances du [porteur de projet, conseil d'administration] relatives aux cadres conceptuels permettant de mieux appréhender les leviers à disposition de l'entreprise pour renforcer ses performances de durabilité [partage du pouvoir et de la valeur, diversité et inclusion, ESS, économie circulaire, trajectoire de décarbonation, etc.]	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur connaissance relative aux cadres conceptuels permettant de mieux appréhender les leviers à disposition de l'entreprise pour renforcer ses performances de durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance des cadres conceptuels permettant de mieux appréhender les leviers à disposition de l'entreprise pour renforcer ses performances de durabilité ? 1 : Je ne les connais pas du tout 10 : Je les connais tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure connaissance des cadres conceptuels permettant de mieux appréhender les leviers à disposition de l'entreprise pour renforcer ses performances de durabilité - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Meilleure compréhension du [porteur de projet, conseil d'administration] des leviers à activer pour renforcer la durabilité de l'entreprise	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur compréhension des leviers à activer pour renforcer la durabilité de l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compréhension des leviers à activer pour renforcer la durabilité de l'entreprise ? 1 : J'ai de grandes difficultés à les comprendre 10 : Je les comprends tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure compréhension des leviers à activer pour renforcer la durabilité de l'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Amélioration du portage des enjeux de durabilité au sein de l'entreprise (identification d'une personne ou un réseau de personnes en charge du sujet au niveau opérationnel et d'une personne à haut niveau de responsabilité au niveau stratégique)	Part de répondants déclarant constater une amélioration du portage institutionnel des enjeux de durabilité au sein de l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le portage institutionnel des enjeux de durabilité au sein de l'entreprise ? 1 : Ces sujets ne sont portés par personne 10 : Le portage institutionnel des enjeux de durabilité est clair et assumé par un membre du Comex	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], le portage institutionnel des enjeux de durabilité au sein de l'entreprise a été amélioré - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Compréhension des leviers à disposition et capacité d'agir pour une croissance inclusive et durable	Acteurs économiques	Élaboration ou renforcement de la stratégie de durabilité de l'entreprise	Part de répondants déclarant constater un renforcement de la stratégie de durabilité de leur entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualité de la stratégie de durabilité de votre entreprise ? 1 : L'entreprise n'est dotée d'aucune stratégie de durabilité 10 : L'entreprise est dotée d'une stratégie de durabilité robuste, proportionnée aux enjeux auxquels elle est confrontée et aux attentes de ses parties prenantes	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], la stratégie de durabilité de l'entreprise a été renforcée - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des outils et méthodes à disposition du [porteur de projet, conseil d'administration] pour [piloter, mettre en œuvre] la stratégie de durabilité de l'entreprise	Part de répondants déclarant disposer de meilleurs outils pour piloter la stratégie de durabilité de l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualité des outils dont vous disposez pour piloter la stratégie de durabilité de votre entreprise ? 1 : Je ne dispose d'aucun outil pour piloter la stratégie de durabilité de l'entreprise 10 : Je dispose d'outils très efficaces pour piloter la stratégie de durabilité de l'entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], les outils de pilotage de la stratégie de durabilité de l'entreprise ont été améliorés - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de la capacité du [porteur de projet, conseil d'administration, investisseurs] à positionner/apprécier les performances de durabilité de l'entreprise par rapport à celles de son environnement concurrentiel	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur capacité à positionner les performances de durabilité de l'entreprise par rapport à celles de son environnement concurrentiel	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre capacité à positionner/apprécier les performances de durabilité de l'entreprise par rapport à celles de son environnement concurrentiel ? 1 : Je ne connais pas du tout les performances des concurrents 10 : Je les connais tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], je positionne mieux les performances de durabilité de l'entreprise par rapport à celles de son environnement concurrentiel - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Compréhension des leviers à disposition et capacité d'agir pour une croissance inclusive et durable	Acteurs économiques	Renforcement du niveau de connaissance du [porteur de projet, conseil d'administration, investisseurs] quant aux atouts et aux faiblesses de l'entreprise sur les enjeux de durabilité	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise sur les enjeux de durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance des atouts et faiblesses de votre entreprise sur les enjeux de durabilité ? 1 : Je ne les connais pas du tout 10 : Je les connais tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise sur les enjeux de durabilité - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement du niveau de connaissance du [porteur de projet, conseil d'administration, investisseurs] quant au potentiel de performance de durabilité future de l'entreprise	Part de répondants déclarant avoir renforcé leur connaissance du potentiel de performance de durabilité future de l'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de connaissance du potentiel de performance de durabilité future de votre entreprise ? 1 : Je ne les connais pas du tout 10 : Je les connais tout à fait	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai une meilleure connaissance du potentiel de performance de durabilité future de l'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des compétences du porteur de projet en termes de mesure d'impact	Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs compétences en mesure d'impact	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de compétence en mesure d'impact ? 1 : Je n'y connais rien 10 : Je suis aguerri sur le sujet	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai renforcé mes compétences en matière de mesure d'impact - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
		Territoire	Création / montée en puissance de réseaux d'entreprises sur le territoire dédiés à la prise en compte des enjeux de durabilité	Évolution des réseaux d'entreprises sur le territoire dédiés à la prise en compte des enjeux de durabilité	Recensement des réseaux d'entreprises dédiés aux enjeux de durabilité	N/A	N/A

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Compréhension des leviers à disposition et capacité d'agir pour une croissance inclusive et durable	Territoire	Renforcement des partages [d'information, de compétences, d'expériences] en matière de pratiques de durabilité entre les entreprises du territoire	Part de répondants déclarant constater un renforcement du partage d'information entre les entreprises du territoire	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualité des échanges d'information sur les pratiques de durabilité entre les entreprises du territoire ? 1 : Il n'y a aucun échange d'information entre les entreprises du territoire 10 : Les échanges d'information entre les entreprises du territoire sur les pratiques de durabilité sont fréquents et de qualité	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer le partage d'information sur les pratiques de durabilité entre les entreprises du territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement du niveau de connaissance des acteurs du territoire sur les leviers de durabilité à disposition des entreprises	Part de répondants déclarant constater un renforcement du niveau de connaissance des acteurs du territoire sur les leviers de durabilité à disposition des entreprises	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le niveau de connaissance des acteurs du territoire sur les leviers de durabilité à disposition des entreprises ? 1 : Personne n'y connait rien 10 : Les acteurs du territoire sont aguerris sur le sujet	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer le niveau de connaissance des acteurs du territoire sur les leviers de durabilité à disposition des entreprises - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement du niveau de connaissance des acteurs du territoire sur l'écologie industrielle et territoriale (EIT)	Part de répondants déclarant constater un renforcement du niveau de connaissance des acteurs du territoire sur l'écologie industrielle et territoriale	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le niveau de connaissance des acteurs du territoire sur l'écologie industrielle et territoriale ? 1 : Personne n'y connait rien 10 : Les acteurs du territoire sont aguerris sur le sujet	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer le niveau de connaissance des acteurs du territoire sur l'écologie industrielle et territoriale - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Changement de pratiques et mise en œuvre de pratiques durables	Acteurs économiques	Renforcement des politiques de l'entreprise en matière de durabilité [*à décliner :* gouvernance, partage de la valeur, RSE, achats durables, recrutement inclusif, gestion des ressources humaines, partenariat avec les structures de l'ESS, mécénat, gestion environnementale, émission de gaz à effet de serre, etc.]	Part de répondants déclarant constater un renforcement des politiques de l'entreprise en matière de durabilité [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualité des politiques de l'entreprise en matière de durabilité ? 1 : L'entreprise n'est dotée d'aucune politique de durabilité 10 : L'entreprise est dotée de politiques de durabilité robustes, proportionnées aux enjeux et leviers de valeur pour l'entreprise	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], les politiques de durabilité de l'entreprise ont été renforcées - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des outils à disposition des salariés de l'entreprise afin de mettre en œuvre les politiques en matière de durabilité [*à décliner :* gouvernance, partage de la valeur, RSE, achats durables, recrutement inclusif, gestion des ressources humaines, partenariat avec les structures de l'ESS, mécénat, gestion environnementale, émission de gaz à effets de serre, etc.]	Part de répondants déclarant constater un renforcement des outils à disposition des salariés de l'entreprise afin de mettre en œuvre les politiques en matière de durabilité [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualité des outils à disposition des salariés de l'entreprise afin de mettre en œuvre les politiques en matière de durabilité ? 1 : L'entreprise ne propose aucun outil à ses collaborateurs pour mettre en œuvre les politiques de durabilité 10 : L'entreprise propose à ses collaborateurs des outils robustes pour mettre en œuvre les politiques en matière de durabilité	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], les outils à disposition des salariés de l'entreprise afin de mettre en œuvre les politiques en matière de durabilité ont été renforcés - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Changement de pratiques et mise en œuvre de pratiques durables	Acteurs économiques	Mise en œuvre de nouvelles pratiques durables dans votre entreprise avec une intentionnalité d'impact positif [*à décliner :* gouvernance, partage de la valeur, RSE, achats durables, recrutement inclusif, gestion des ressources humaines, partenariat avec les structures de l'ESS, mécénat, gestion environnementale, émission de gaz à effets de serre, etc.]	Part de répondants déclarant constater la mise en œuvre de nouvelles pratiques nouvelles pratiques durables avec une intentionnalité d'impact positif	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualité des pratiques durables mises en œuvre par votre entreprise avec une intentionnalité d'impact positif ? 1 : L'entreprise ne met aucune pratique durable en œuvre avec une intentionnalité d'impact positif 10 : L'entreprise met en œuvre de robustes pratiques durables avec une intentionnalité d'impact positif	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], l'entreprise a mis en œuvre de nouvelles pratiques nouvelles pratiques durables avec une intentionnalité d'impact positif - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Amélioration de la résilience de l'entreprise face aux défis écologiques	Part de répondants déclarant constater une amélioration de la résilience de leur entreprise face aux défis écologiques	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la résilience de votre entreprise face aux défis écologiques (par exemple, adaptation au changement climatique, gestion des ressources, circularité des matériaux) ? 1 : L'entreprise est au niveau zéro de la résilience face aux défis écologiques, rien n'a encore été pensé sur le sujet 10 : L'entreprise a rigoureusement évalué les risques écologiques auxquels elle est exposée, son niveau de résilience face aux enjeux climatiques peut être considéré comme excellent	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], l'entreprise a amélioré sa résilience face aux enjeux climatiques - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Changement de pratiques et mise en œuvre de pratiques durables	Acteurs économiques	Intégration de critères de durabilité dans la stratégie de l'entreprise	Part de répondants déclarant avoir intégré des critères de durabilité dans leur stratégie d'entreprise	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le niveau d'intégration de critères de durabilité dans la stratégie de votre entreprise ? 1 : L'entreprise n'intègre aucun critère de durabilité dans sa stratégie 10 : La stratégie globale de l'entreprise est intrinsèquement liée à sa stratégie en matière de durabilité	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], l'entreprise a renforcé l'intégration de critères de durabilité dans sa stratégie globale - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
		Territoire	Abandon de pratiques [environnementales, sociales, de gouvernance] néfastes par les entreprises du territoire	Part de répondants déclarant constater un abandon de pratiques néfastes par les entreprises du territoire	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, quelle est la sévérité des risques que les pratiques mises en œuvre par les entreprises font peser sur le territoire ? 1 : Les entreprises locales ont encore recours à des pratiques très néfastes pour le territoire 10 : Les entreprises n'ont plus recours sur le territoire à aucune pratique notoirement néfaste	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de convaincre les entreprises du territoire d'abandonner d'anciennes pratiques néfastes - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement des [synergies, partenariats, projets communs] entre les différents acteurs du territoire	Part de répondants déclarant constater un renforcement des synergies entre les différents acteurs du territoire	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la qualité des synergies entre les différents acteurs du territoire ? 1 : Il n'y aucune synergie entre les différents acteurs du territoire 10 : Les acteurs du territoire ont construit entre eux de très belles synergies	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer les synergies entre les différents acteurs du territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Changement de pratiques et mise en œuvre de pratiques durables	Territoire	Renforcement des moyens mutualisés par les entreprises du territoire au service de leur stratégie de durabilité	Part de répondants déclarant constater un renforcement des moyens mutualisés par les entreprises du territoire au service de leur stratégie de durabilité	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous les mutualisations de moyens entre les entreprises du territoire au service de leur stratégie de durabilité ? 1 : Il n'y a aucune mutualisation de moyens entre les entreprises du territoire 10 : Les acteurs du territoire mutualisent de nombreux moyens au service de leur stratégie de durabilité	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis de renforcer les mutualisations de moyens au service des stratégies de durabilité des entreprises du territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Mise en œuvre sur le territoire de démarches d'écologie industrielle et territoriale	Évolution des projets relevant de l'EIT	Recensement des projets d'EIT sur le territoire	N/A	N/A
	Renforcement des contributions effectives à une croissance inclusive et durable	Acteurs économiques	Amélioration de la performance sociale de l'entreprise [diversité, équité salariale, handicap, équilibre vie professionnelle et personnelle, stages et apprentissages, accompagnement des salariés sur les risques psychosociaux, conditions de travail, réduction de l'accidentologie, etc.]	Évolution du score social de l'entreprise sur l'Impact Score	Impact Score en AVANT / APRÈS	N/A	N/A

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Renforcement des contributions effectives à une croissance inclusive et durable	Acteurs économiques	Amélioration de la performance environnementale de l'entreprise [consommation d'eau, énergie, espace et ressources, empreinte carbone, gestion des rejets et pollutions, etc.]	Évolution du score environnemental de l'entreprise sur l'Impact Score	Impact Score en AVANT / APRÈS	N/A	N/A
			Amélioration de la performance de l'entreprise en matière de gouvernance [transparence, participation à la prise de décision, partage de la valeur, etc.]	Évolution du score de gouvernance de l'entreprise sur l'Impact Score	Impact Score en AVANT / APRÈS	N/A	N/A
			Développement par l'entreprise de nouveaux modèles d'affaires plus vertueux [social business, éco-conception, économie de la fonctionnalité, économie du partage, entreprise régénérative, *open data*, partenariats, coopérative, etc.]	Part de répondants déclarant avoir développé de nouveaux modèles d'affaires plus vertueux [*Préciser*]	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le degré d'adaptation de votre modèle d'affaire avec les enjeux de durabilité ? 1 : Le modèle d'affaire de l'entreprise est très inadapté vis-à-vis des enjeux de durabilité 10 : Le modèle d'affaire de l'entreprise est parfaitement adapté	Grâce à l'accompagnement de [*Préciser*], j'ai développé de nouveaux modèles d'affaires plus vertueux [*Préciser*] - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Amélioration de l'image / la notoriété / la marque employeur de l'entreprise auprès du grand public	Part de répondants déclarant avoir une meilleure image de l'entreprise	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, quelle image avez-vous de l'entreprise ? 1 : J'ai une très mauvaise image de l'entreprise 10 : J'ai une très bonne image de l'entreprise	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] m'ont permis d'avoir une meilleure image de l'entreprise - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Renforcement des contributions effectives à une croissance inclusive et durable	Territoire	Adoption par les entreprises du territoire de modèles d'affaires plus vertueux [social business, éco-conception, économie de la fonctionnalité, économie du partage, entreprise régénérative, *open data*, partenariats, coopérative, etc.]	Part de répondants déclarant constater l'adoption de nouveaux modèles d'affaires plus vertueux par les entreprises du territoire	Questionnaire à destination des acteurs économiques	Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous le degré d'adaptation des modèles d'affaires des entreprises du territoire avec les enjeux de durabilité ? 1 : Les modèles d'affaire des entreprises du territoire sont inadaptés vis-à-vis des enjeux de durabilité 10 : Les modèles d'affaire des entreprises du territoire sont parfaitement adaptés	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] ont permis aux entreprises du territoire d'adopter des modèles d'affaire plus vertueux - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord
			Renforcement de l'accès de tous sur le territoire [*à décliner en fonction des besoins humains essentiels :* à la culture, le sport, l'éducation, la formation, la mobilité, le logement, la santé, etc.]	Évolution des taux d'accès et des taux de couverture	Statistiques territoriales	N/A	N/A
			Favoriser l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi	Évolution des taux de chômage et des taux de chômage de longue durée pour les populations éloignées de l'emploi	Statistiques territoriales	N/A	N/A
			Amélioration de la qualité de vie des habitants du territoire	Indice de qualité de vie	Statistiques territoriales	N/A	N/A

Dimension	Catégorie d'effets	Niveau	Effets	Indicateur	Méthode de collecte	Exemple de questions et modalités de réponse en avant/après	Variante : question et modalité de réponses en *ex-post*
Renforcement de la contribution des entreprises à une croissance inclusive et durable	Renforcement des contributions effectives à une croissance inclusive et durable	Territoire	Amélioration de la performance sociale des entreprises du territoire	Évolution du score social moyen des entreprises du territoire sur l'Impact Score	Impact Score en AVANT / APRÈS	N/A	N/A
			Amélioration de la performance environnementale des entreprises du territoire	Évolution du score environnemental moyen des entreprises du territoire sur l'Impact Score	Impact Score en AVANT / APRÈS	N/A	N/A
			Amélioration de la performance des entreprises du territoire en matière de gouvernance	Évolution du score de gouvernance moyen des entreprises du territoire sur l'Impact Score	Impact Score en AVANT / APRÈS	N/A	N/A
			Amélioration de l'image / la notoriété du territoire auprès du grand public	Notoriété du territoire	Enquête de notoriété grand public	N/A	N/A
			Hausse de l'attractivité du territoire [*à décliner en fonction des cibles :* économiques, démographiques, touristiques]	Part de répondants déclarant constater une hausse de l'attractivité du territoire	Sondage	Sur une échelle de 1 à 10, quelle image avez-vous du territoire ? 1 : J'ai une très mauvaise image de ce territoire 10 : J'ai une très bonne image de ce territoire	Les activités/les événements/ la communication de [*Préciser*] m'ont permis d'avoir une meilleure image du territoire - Tout à fait d'accord - Plutôt d'accord - Plutôt pas d'accord - Pas du tout d'accord

C. Les indicateurs de mesure d'impact

Définir des indicateurs est une tâche qui peut sembler à la fois facile et complexe. D'un côté, cela peut paraître simple, car les indicateurs sont partout : dans les rapports et études disponibles, les référentiels existants, les cadres administratifs demandés par les financeurs, les rapports d'activité et documents de communication réalisés par les porteurs de projets… De l'autre, la définition d'indicateurs – et *a fortiori* d'indicateurs d'impact – peut paraître complexe, car il faut être en mesure de canaliser ce foisonnement d'informations pour définir des indicateurs parlants pour tout le monde, et qui s'adaptent en même temps aux spécificités du projet. En outre, déterminer des indicateurs est une chose, les renseigner et les « faire parler » en est une autre.

C'est pourquoi, préalablement à l'identification d'indicateurs, il est intéressant de faire une revue détaillée des données disponibles et d'apprécier leur qualité et leur accessibilité.

Un indicateur sera toujours caractérisé par une unité de mesure (pourcentage, nombre, score, etc.) et aura idéalement une périodicité. Un bon indicateur doit avoir les qualités capturées par l'acronyme SMAC, à savoir être Spécifique, Mesurable, Acceptable et Comparable. La mesure d'impact doit se construire projet par projet, avec des indicateurs à la fois faciles à mesurer, pertinents, et en rapport avec les objectifs de chaque territoire. Pour être mobilisé à bon escient, un indicateur doit être suffisamment explicité, c'est-à-dire décliné en termes suffisamment précis afin de ne pas laisser d'ambiguïté sur ce qu'il va permettre de suivre, comment, et sous quelle temporalité.

Le tableau ci-après présente un exemple de fiche de structuration d'un indicateur permettant de procéder à cet exercice de clarification.

Encadré 1 : Méthode simple pour définir des indicateurs d'impact pertinents et adaptés à votre projet

Étape 1 : Réunir un petit groupe de représentants des différentes parties prenantes du projet pour identifier les indicateurs pertinents de l'action. Dans la mesure où un bon indicateur doit pouvoir refléter l'ensemble des points de vue, il est utile de pouvoir consulter un échantillon représentatif de l'ensemble des participants. Cette étape favorise également l'acceptation et l'appropriation futures des indicateurs par les acteurs.

Étape 2 : Préciser les objectifs attendus. Pour cela, identifier clairement qui sont les cibles de l'action en se posant la question : « *Quels changements sera-t-il possible de constater pour ces cibles si l'intervention est réussie ?* »

Étape 3 : Recenser les indicateurs déjà existants permettant de fournir une information sur cette cible ou cet effet. Même si cet indicateur ne couvre pas exactement le périmètre d'intervention ou n'est pas totalement équivalent à l'information à documenter, il peut être utile de repartir d'un indicateur existant, qu'il s'agisse d'un indicateur de référence ou d'un indicateur incontournable dans le champ d'action (santé, social, emploi…). L'enjeu est évidemment la facilité de collecte et de suivi de l'indicateur, ainsi que sa fiabilité.

✓ *Il peut être utile de vérifier les statistiques de l'INSEE ou les publications, mais aussi d'échanger avec les financeurs et les membres du réseau.*

Étape 4 : Proposer un libellé et une définition claire de votre indicateur. Il s'agit de ne pas laisser d'ambiguïté sur ce que vous allez mesurer ou évaluer et d'être explicite sur l'unité de mesure que vous allez utiliser. Il faut éviter les termes flous ou les formulations trop génériques (lien social créé, pourcentage de personnes concernées, nombre d'individus…).

Étape 5 : Décliner votre indicateur sur le plan opérationnel en précisant la fréquence avec laquelle il sera renseigné, la personne qui sera chargée de le renseigner, selon quelle méthode (enquête par questionnaire, suivi de données, récupération automatique via une base de données, entretiens semi-directifs, …) et avec quelles modalités de contrôle.

✓ *Une bonne façon de tester la faisabilité de votre indicateur consiste à poser les questions telles qu'elles seraient posées dans le cadre d'une enquête auprès de bénéficiaires de votre action.*

Remettre en question les indicateurs initialement retenus à échéance régulière est une bonne pratique qui peut être riche d'enseignements. Cela pourra amener à :

1. Écarter un indicateur pour lequel en pratique, il est trop compliqué de collecter de la donnée,
2. Ajouter un indicateur pour lequel les données n'étaient pas disponibles initialement, mais le sont devenues (nouvel indicateur généralisé à l'initiative des autorités de tutelle ou d'un financeur incontournable ou bien du fait d'une dynamique de mutualisation d'informations inter-opérateurs au sein du secteur),
3. Réviser un indicateur intéressant, mais pas assez précis dans sa mouture initiale (public cible, temporalité, modalités de collecte).

Pour l'ensemble de ces étapes, vous pouvez vous appuyer sur une « fiche indicateur » comme dans le modèle ci-dessous. À la fois outil d'animation et d'aide à la formalisation, elle facilitera le passage de l'identification d'un indicateur pertinent à la définition de ses modalités de recueil et d'utilisation.

FICHE INDICATEUR

Résultats/effets (avec illustration)	Intitulé/définition de l'indicateur

Mise en œuvre

Source/méthode de collecte de la donnée

Exemple de formulation de question si enquête

☐ Déjà suivi par certains

Le référentiel d'indicateurs ci-dessous est construit comme un prolongement technique de la matrice des effets, il reprend donc exactement les mêmes catégories d'effets. Il se base sur différents travaux : d'une part, les travaux menés en atelier durant les différentes réunions du groupe de travail, avec la participation des partenaires et acteurs de terrain recensés (*cf. supra*) et, d'autre part, sur la littérature existante sur le sujet des impacts du développement économique.

Les indicateurs proposés dans le référentiel sont assortis de recommandations quant aux méthodes pour collecter les données qui permettront de les alimenter (sources de données, modes de collecte et propositions de questions associées). La mise en œuvre de ces méthodes de collecte devra bien sûr être adaptée en fonction des situations propres à chaque programme ou accompagnement.

Toute organisation qui se saisit du référentiel ne sera, bien sûr, pas amenée à retenir et alimenter tous les indicateurs, mais plutôt à **sélectionner les plus adéquats en fonction de ses besoins (en privilégiant une liste restreinte**). Ces propositions d'indicateurs peuvent également servir d'inspiration pour concevoir d'autres indicateurs plus adaptés à une situation ou un projet précis.

Lors du dernier comité de suivi, les membres du groupe de travail se sont concertés pour sélectionner, parmi toutes les propositions d'indicateurs du référentiel, la liste suivante de 10 indicateurs collégialement considérés comme clés. Une structure de développement économique se lançant pour la première fois dans une démarche de mesure d'impact pourrait utilement s'inspirer de cette liste restreinte pour débuter.

Tableau n°3 : présentation des 10 indicateurs clés du développement économique. Proposition collégiale des membres du groupe de travail

<table>
<tr><th>Indicateurs alimentés par des questionnaires ou entretiens auprès des acteurs économiques</th><th>Indicateurs alimentés par le recueil de statistiques publiques</th></tr>
<tr><td rowspan="2">#1 Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs compétences en matière d'entrepreneuriat

#2 Part de répondants déclarant avoir renforcé leurs compétences de constitution d'équipe et gestion des talents

#3 Part de répondants déclarant être mieux intégrés dans l'écosystème local de l'entrepreneuriat

#4 Part de répondants déclarant constater un renforcement des synergies entre les différents acteurs économiques du territoire

#5 Part de répondants déclarant avoir renforcé leur accès aux ressources dédiées à la prise en compte des changements sociétaux et/ou technologiques

#6 Part de répondants déclarant avoir intégré des critères de durabilité dans leur stratégie d'entreprise

#7 Part de répondants déclarant avoir développé de nouveaux modèles d'affaires plus vertueux</td><td># 8 Évolution de la valeur créée sur le territoire

#9 Création de nouvelles entreprises et pérennisation des activités économiques</td></tr>
<tr><td>Indicateur alimenté par sondage auprès des habitants du territoire

#10 Part de répondants déclarant avoir une meilleure perception des contributions apportées par les entreprises locales au développement du territoire</td></tr>
</table>

Le référentiel d'indicateurs issu de ce collectif de travail vise à expliciter les impacts positifs produits par les accompagnements conduits par les acteurs du développement économique. Les impacts négatifs potentiellement causés ne sont donc pas directement pris en compte – ou du moins directement explicités. Néanmoins, certains indicateurs peuvent mettre en lumière, en fonction des réponses obtenues, d'éventuels effets pervers ou négatifs qui auraient été causés dans le cadre d'un tel programme. Par exemple, dans la catégorie d'effets « Équilibre et confiance », pour l'effet « Renforcement de la confiance mutuelle entre les différents acteurs économiques du territoire », l'indicateur préconisé est la « part de répondants déclarant avoir renforcé leur confiance en leurs pairs ». Cet indicateur a vocation à être alimenté par une enquête par questionnaire auprès des bénéficiaires directs de l'action (entrepreneur ou dirigeant), soit en avant/après, soit en *ex post*. Si les résultats se dégradent entre la collecte AVANT et la collecte APRÈS, ou si les résultats collectés en *ex post* sont négatifs, il pourrait être intéressant d'identifier un éventuel effet pervers du programme via des entretiens qualitatifs. La mise en relation des différents entrepreneurs du territoire dans le cadre du programme pourrait, par exemple, avoir exacerbé des tensions préexistantes ou une concurrence nuisible entre ces entrepreneurs, au lieu de renforcer leur confiance mutuelle.

Dans la continuité de ce point d'attention, il est essentiel de garder à l'esprit que si le référentiel s'attache à proposer des indicateurs utilisables dans un contexte de collecte de données quantitatives (enquête par questionnaire(s) et traitement statistique des données), le recours à de telles méthodes ne sera pas toujours possible ou opportun. Une organisation accompagnant un nombre trop faible d'entrepreneurs ou d'entreprises ne pourra pas tirer d'enseignements significatifs de données quantitatives collectées sur un échantillon statistiquement non représentatif. Dans certains contextes, il ne sera pas techniquement possible de déployer une collecte de données par questionnaire et garantir la rigueur des processus de collecte, retranscription et traitement des données. À cet égard, nous invitons vivement les acteurs à considérer que la plupart des effets recensés dans ce référentiel pour lesquels sont proposés des indicateurs à alimenter par collectes de données quantitatives peuvent alternativement être documentés par collectes de données qualitatives (*via* immersions, observations terrain, entretiens, focus groupes). De manière générale, **nous préconisons**, pour tout accompagnement, **le recours à des modalités hybrides de collecte de données** (à la fois quantitatives et qualitatives), conditions nécessaires, selon nous, pour disposer à la fois de retours permettant de documenter les effets (disposer d'éléments chiffrés sur la proportion de bénéficiaires auprès desquels les effets se matérialisent et le niveau auquel ces effets se matérialisent) et d'éléments de compréhension des mécanismes contributifs à l'œuvre (comprendre ce qui permet de générer les effets observés, faire le constat des dysfonctionnements et freins qui entravent la production des effets, identifier des pistes d'amélioration concrètes…).

4. Guide pratique pour mettre en place sa propre démarche de mesure d'impact du développement économique

Les pages qui suivent constituent un guide pratique à l'intention de tout responsable de structure de développement économique qui souhaiterait mettre en œuvre une démarche de mesure d'impact. Ce guide pratique passe en revue 5 points, qui sont autant de clés pour éviter les principaux écueils induits par cet exercice et améliorer ses chances de recueillir les principaux fruits attendus de la mise en œuvre d'une telle démarche – *a fortiori* dans le champ du développement économique, au sein duquel la culture de l'impact n'est pas encore très développée.

A. Une démarche

La première clé que nous tenons à partager tient à la nature de la mesure d'impact. On a bien souvent tendance à réduire la mesure d'impact à une méthodologie ou un ensemble de méthodes de collecte et d'analyse de données. La mesure d'impact ne se résume pas aux seuls « analyse coût-bénéfice », « *social return on investment* », « essai randomisé contrôlé » ou autres outils et méthodes qui pourront utilement être mis-à son service, mais n'en constitueront pas l'essence.

La mesure d'impact est **une démarche**. Cela induit deux corollaires : le premier est que, comme toute démarche, elle sera constituée de différentes étapes, éventuellement itératives : l'articulation de chacune donnera sens à la démarche dans son ensemble. Le second est que le processus, la façon de déployer cette démarche comptera au moins autant, et dans certains cas plus, que le point d'arrivée (les résultats révélés par la mesure d'impact).

Classiquement, une démarche de mesure d'impact articulera les différentes étapes suivantes :

- Définir pour qui et pour quoi faire une mesure d'impact,
- Expliciter les effets que l'on souhaite mesurer,
- Sélectionner la méthode et construire les outils de collecte de données,
- Collecter et analyser les données,
- Construire un point de vue partagé sur les résultats,
- Utiliser et diffuser les résultats.

B. Cadrer la démarche

Pour se lancer sereinement dans la démarche et éviter le double écueil d'une procédure trop lourde ou, à l'inverse, de l'hyper-simplification du réel, tout responsable de structure de développement économique gagnera à se poser les cinq questions suivantes. Les réponses apportées à ces questions lui permettront de calibrer le niveau d'ambition de sa démarche, la rigueur visée et par la suite, les moyens à mobiliser.

- **Le destinataire :** Qui commandite l'étude ? À qui serviront les résultats ?
- **Le but :** À quoi serviront les résultats ? À quelles fins l'étude est-elle demandée ?
- **L'échéance :** Pour quand faut-il des résultats ?
- **L'objet de la mesure d'impact :** Quels aspects des effets du projet passer à la loupe ?
- **Les moyens :** Quelles ressources humaines et financières sont mobilisables ?

Que l'approche soit déployée en interne ou avec un appui externe, ces réponses constitueront les termes de référence de la démarche, autrement dit la feuille de route de la personne (ou du collectif) à qui sera confiée la démarche en interne ou bien le cahier des charges de l'étude en cas d'externalisation.

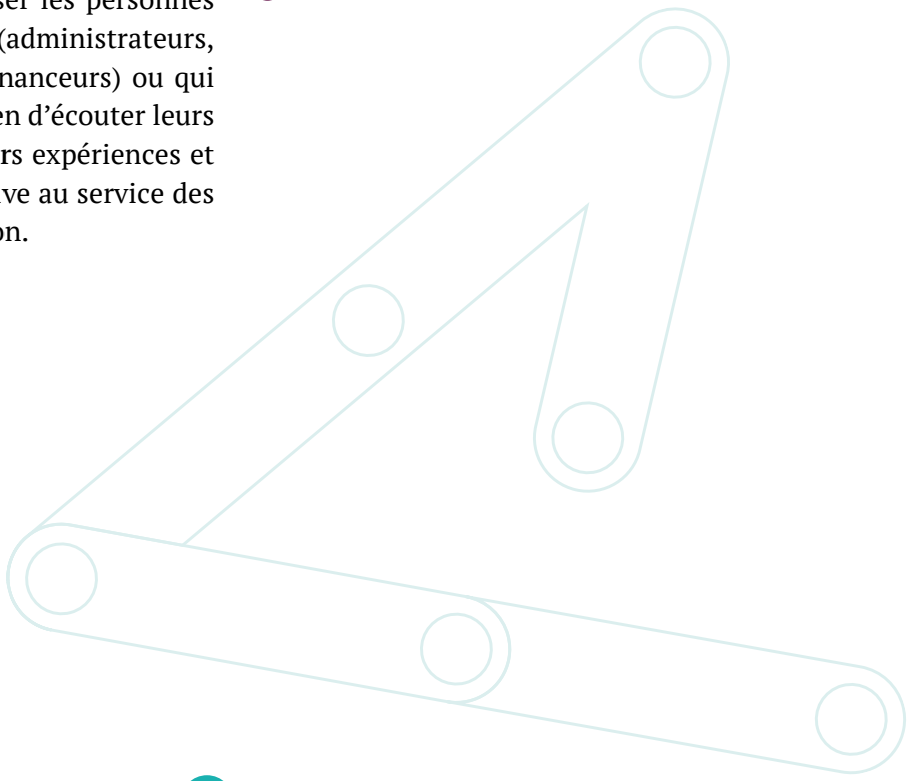
C. Associer les parties prenantes

Comme nous l'avons déjà souligné, en matière de mesure d'impact, le processus est tout aussi important que les résultats. Cela vaut pour la collecte et l'analyse des données — où il faut limiter les biais des répondants et des évaluateurs —, mais aussi pour la façon dont les parties prenantes, internes et externes, sont impliquées dans la démarche.

La mesure d'impact est une bonne occasion pour la structure de reconnaître et valoriser les personnes qui rendent ses actions possibles (administrateurs, salariés, bénévoles, partenaires, financeurs) ou qui en bénéficient. C'est aussi un moyen d'écouter leurs points de vue, de tirer parti de leurs expériences et de mettre leur intelligence collective au service des choix stratégiques de l'organisation.

À ce titre, il sera particulièrement opportun d'associer les parties prenantes à 4 étapes clés de la démarche :

- L'explicitation des effets qu'on souhaite mesurer,
- La collecte de données,
- La construction d'un point de vue partagé sur les résultats,
- L'utilisation et la diffusion des résultats.



D. Utiliser les résultats

Une démarche de mesure d'impact n'a vraiment de valeur que si les résultats sont utilisés. Se limiter à les présenter dans un rapport, sans en tirer des enseignements pour agir, serait une occasion manquée.

L'utilisation des résultats sera structurée par 3 questions clés :

- **Que s'est-il passé ?** Comprendre les évolutions, en particulier dans les parcours des bénéficiaires et constater idéalement une amélioration entre un avant et un après.
- **Pourquoi est-ce arrivé ?** Étudier les mécanismes contributifs, qui, parmi les activités déployées par l'organisation ou ses manières de faire, peuvent expliquer les évolutions (ou l'absence d'évolutions).
- **Quelle est la suite ?** Identifier les marges de progrès possibles, les zones d'ombre, les lacunes et ouvrir en conséquence les chantiers qui s'imposent pour améliorer ce qui peut l'être. Arbitrer sur l'opportunité ou non de modifier les manières de faire, d'essaimer l'accompagnement sur d'autres géographies ou auprès d'autres typologies d'entrepreneurs ou acteurs économiques.

E. En récolter les fruits

Une démarche de mesure d'impact bien cadrée, proportionnée aux objectifs stratégiques poursuivis et associant opportunément les différentes parties prenantes de la structure peut, dans certains cas, être un formidable outil d'amélioration continue. Déployée avec rigueur, afin de garantir le niveau souhaité d'opposabilité des données, elle contribue également à la fidélisation des équipes, des anciens bénéficiaires et à la mobilisation des partenaires. Elle peut aussi, bien sûr, fournir un argument de poids au service de la levée de fonds et du développement de la structure.

5. Conclusion

Les membres du groupe de travail invitent leurs collègues à reconnaître que, face aux défis sociaux et écologiques d'aujourd'hui, les acteurs du développement économique ont aussi pour mission d'aider les entreprises du territoire à prendre en compte ces enjeux et à y répondre concrètement. Il s'agit bien de faire en sorte que tout projet économique déployé sur le territoire contribue à une croissance durable et inclusive.

L'Impact Tank et les membres du collectif ont conçu leurs travaux comme une contribution concrète à l'outillage des acteurs du développement économique. En proposant des outils de mesure d'impact, ils visent à diffuser une culture partagée de l'impact et à clarifier les effets attendus des actions menées sur les territoires.

Les travaux du présent collectif de travail ont abouti à la formalisation du référentiel de mesure d'impact qui vous a été présenté dans les pages précédentes. Ce référentiel a vocation à être partagé avec toute la communauté des acteurs du développement économique, afin que chacun puisse s'en saisir, s'en inspirer et le mettre au service de sa propre démarche de mesure d'impact. Son utilisation est entièrement libre de droit.

Se pose ultimement la question de savoir qui devrait être moteur dans l'appropriation et la mise en place de ce référentiel et des démarches de mesure d'impact en général. L'Impact Tank invite les têtes de réseau (le CNER pour les agences de développement économique, les préfectures de région et ultimement l'État pour les CCI, etc.) et collectifs d'acteurs économiques (Mouvement Impact France, Medef, clubs d'investisseurs, etc.) à se saisir de la question à leur niveau et à associer leurs membres à la réflexion. Enfin, il est intéressant de s'interroger sur le rôle respectif des acteurs privés et de la puissance publique : aux premiers, la capacité de s'approprier la démarche et d'entraîner leurs pairs ; aux seconds, la possibilité d'en faire un impératif intégré à toute politique de développement économique.

6. Annexes

Annexe 1 : Présentation du groupe de travail et de la méthode

UN ENJEU COLLECTIF : RENDRE COMPTE DE L'IMPACT DES INITIATIVES SELON DES CRITÈRES ADAPTÉS ET METTRE EN LUMIÈRE LES ENSEIGNEMENTS

L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation, tant sur les parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire, et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

Il peut être évalué, en mesurant ou qualifiant les effets, négatifs ou positifs, prévus ou imprévus, générés par une organisation sur ses parties prenantes. Le processus d'évaluation de l'impact social consiste à interpréter ces effets pour définir leur valeur sociale. La mesure d'impact se fait alors selon des critères eux-mêmes transformés en indicateurs variables aidant à mesurer les effets.

L'impact social n'est pas le résultat linéaire d'une cause à un effet, mais plutôt un enchaînement de relations, prévues ou imprévues, entre des actions, des personnes et leur milieu. Sa valeur résulte de l'interaction avec un environnement et un écosystème social. On peut mettre en lumière quelques critères d'analyse des effets sociaux en évaluant, par exemple, ceux sur le bien-être, le lien social, l'insertion professionnelle (effets individuels), la solidarité, le sentiment d'inclusion ou d'exclusion, l'égalité femmes-hommes (effets collectifs), etc.

Le parti pris de l'Impact Tank est d'encourager le suivi et l'évaluation des initiatives déployées, à partir de leurs effets sur le terrain. L'enjeu est précisément de montrer comment les actions menées répondent aux besoins des publics et des territoires. L'impact constitue ainsi un élément clé de l'élaboration, de la conduite et du suivi d'une action visant à répondre à un ou plusieurs besoins de société. Porter une attention à l'apport social des actions de manière rigoureuse et partagée permet de concevoir des dispositifs et des innovations appropriées aux publics et aux contextes ciblés.

En faisant la preuve de son concept sur un territoire ou auprès d'un groupe social en particulier, l'action locale peut être valorisée afin de permettre aux acteurs d'autres territoires de répondre aux mêmes problématiques, tout en adaptant les dispositifs au contexte de mise en œuvre. De plus, cela peut permettre à la puissance publique de s'en saisir pour favoriser les conditions de son essaimage. Analyser les différentes initiatives à l'aune de l'impact social qu'elles génèrent permet enfin de dépasser les limites des seules approches normatives, qui abordent souvent la question de l'inclusion sous le seul angle statistique, et de privilégier une approche plus intégrative, partant du besoin concret des publics et conduisant jusqu'à l'évaluation de tous les changements produits.

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

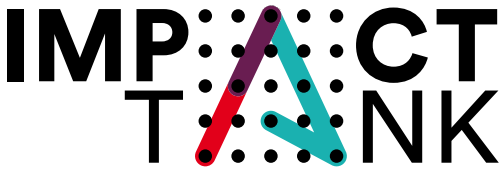
Ce rapport est le fruit d'un travail collégial, avec des acteurs et actrices venant de différentes institutions publiques, de la recherche, du secteur associatif et de l'entreprise, complémentaires dans leurs profils et expertises en matière d'accompagnement du développement économique.

Structure	Membre	Fonction
Agence Auvergne Rhône Alpes entreprises	Sylvie Marquet	Responsable Régionale Emploi Formation Responsable Antenne Drôme-Ardèche
CNER	Mathieu Dejouy	Délégué général
	Cindy Emond	Responsable études et contenus éditoriaux
Crédit Coopératif	Valérie Vitton	Directrice des clientèles personnes morales
Fondation MMA des entrepreneurs du futur	Sylvie Bonello	Déléguée générale
Geolink	Gwénaël Le Guennec	Directeur associé
	Stéphane Loubet	Responsable Communication
Groupe SOS Consulting	Damien Héron	Impact manager
La Passerelle (Sodexo)	Enorig Lasserre	Directeur
Mouvement Impact France	Inès Djaoud	Cheffe de projet Impact Lab
	Marjolaine Pin	Responsable Développement régional
NextStage	Pascal Macioce	Senior Partner
	Laëtitia Challan Belval	Chief Impact Officer
Pulse	Florian Joufflineau	Directeur
Sciences Po Bordeaux	Timothée Duverger	Ingénieur de recherche, responsable du master Économie sociale et solidaire et innovation sociale (ESSIS)
Sodexo	Séverine Laugier	Directrice de projets au sein de la Direction de l'Innovation Sociétale

Annexe 2 : bibliographie

- Blanc, Y., & Tabet, A. (2022). Entreprises et territoires : de la valeur partagée à la valeur commune, comment compter ce qui compte ? *In* M. Filippi (Dir.), La responsabilité territoriale des entreprises (pp. 169–187). Lormont : Le Bord de l'Eau.
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2018). La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) : comment s'en désintoxiquer ? *Working Papers*, hal-01724699. HAL.
- Bouchard, M. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation (Entretien réalisé par A. Evers & L. Fraisse). *Sociologies pratiques*, 2015(2), 9–14.
- Bourdin, S., & Torre, A. (2023). L'économie circulaire, nouveau levier de développement et de transition écologique pour les territoires. *Population & Avenir*, 763(3), 4–7.
- Bürbaumer, B. (2024). *Chine/États-Unis, le capitalisme contre la mondialisation*. Paris : Seuil.
- Chanteau, J.-P. (2022). Penser une responsabilisation territoriale des entreprises : les enseignements de la RSE. In M. Filippi (Dir.), *La responsabilité territoriale des entreprises* (pp. 83–110). Lormont : Le Bord de l'Eau.
- Damasio, A. (2024). *Vallée du Silicium*. Paris : Seuil.
- Draghi, M. (2024). *The future of European competitiveness.*
- EY & France urbaine. (2020). *Après la crise, quels leviers pour transformer les métropoles françaises en «future cities»*. France urbaine.
- Filippi, M. (2024). La Responsabilité Territoriale des Entreprises, agenda de recherche. *Revue d'Économie régionale & urbaine*, 2024(1), 5–23.
- Filippi, M. (Dir.). (2022). *La responsabilité territoriale des entreprises*. Lormont : Le Bord de l'Eau.
- Ghorra-Gobin, C. (2025). *De la métropole et de la transition écologique et solidaire*. Fondation Jean-Jaurès.
- Guilluy, C. (2014). *La France périphérique*. Paris : Flammarion.
- Harris Interactive. (2022). *Les Français et la responsabilité territoriale des entreprises.*
- Ifop. (2024). *Le regard des Français sur les entreprises et leurs territoires*.
- Impact Tank. (2024). *Mesurer l'impact social & l'ancrage territorial des entreprises* [Rapport].
- Lamarche, T., et *al*. (2021). Saisir les processus méso : une approche régulationniste. *Économie appliquée,* 13–49.
- Maillefert, M., & Robert, I. (2017). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue d'Économie régionale & urbaine*, 2017(5), 905–934.
- Nadou, F., & Pecqueur, B. (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale : une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, 22, 245–263.
- Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*. Paris : Syros.
- Pel, B., *et al*. (2020). *Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions.* Research Policy, 49(8).
- Plateforme RSE. (2018). *Vers une responsabilité territoriale des entreprises* [Avis].
- Polanyi, K. (2009). *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps* (Œuvre originale publiée en 1944). Paris : Tel Gallimard.
- Slobodian, Q. (2025). *Le capitalisme de l'apocalypse ou le rêve d'un monde sans démocratie*. Paris : Seuil.

- Talandier, M. (2023). *Développement territorial : repenser les relations villes-campagnes*. Paris : Armand Colin.
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie et société*, 17(3), 273–288.
- Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie régionale & urbaine*, 2018(4), 711–736.
- Union européenne. (2020). Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 concernant l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables. *Journal officiel de l'UE*, L 198, 13–43.
- Union européenne. (2022). Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022. *Journal officiel de l'UE*, L 322, 15–63.
- Union européenne. (2024). Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 relative au devoir de vigilance en matière de durabilité des entreprises. *Journal officiel de l'UE*, L 168, 1–84.



IMPACT TANK ImpactTank