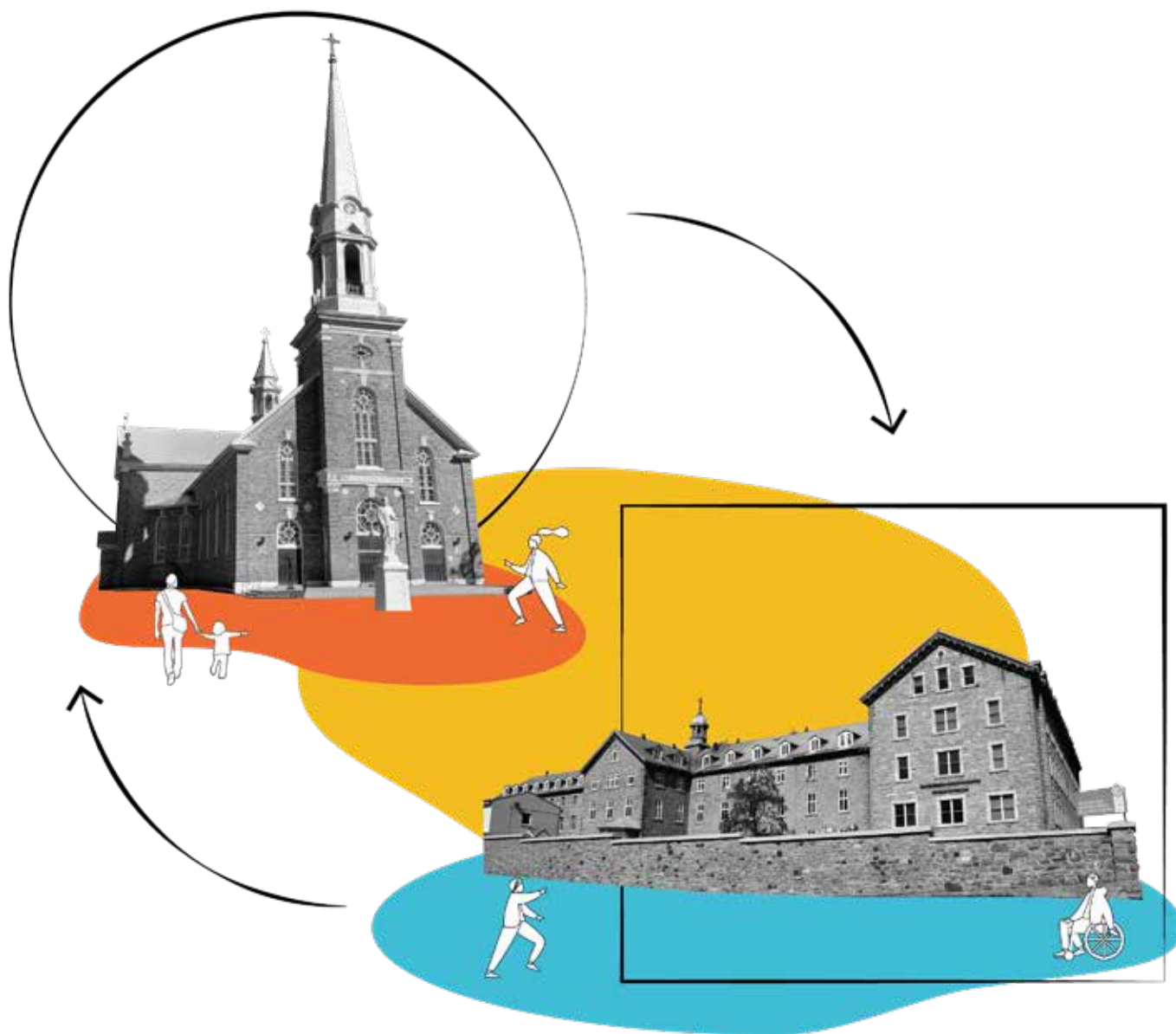


Mesurer, accroître et pérenniser les retombées des projets d'occupation transitoire



Évaluation des projets d'occupation transitoire :
Courte recension des écrits

Table des matières

Avant-propos	5
1. Introduction	7
L'entrepreneuriat en économie sociale et son impact	8
L'innovation sociale dans la fabrique de la ville.....	9
Définition et synthèse de l'impact de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale	10
2. Méthodologie de recherche.....	11
3. Définition, méthode et outils d'évaluation d'impact	13
Lexique en lien avec l'évaluation d'impact social	13
Définition du terme évaluation	13
Définition du terme impact	14
Définition du terme impact social.....	15
Définition du terme mesure de l'impact social	16
Définition du terme méthode	16
Définition du terme intention	16
Définition du terme changement.....	17
Définition du terme chaîne de résultats.....	17
Définition des termes dans la chaîne de résultats	18
4. Acteurs impliqués dans l'urbanisme et l'occupation transitoire.....	21
5. Étapes et finalités des méthodes d'évaluation d'impact.....	25
Grandes étapes pour évaluer l'impact social.....	25
Méthode en fonction des finalités	27
Méthode en fonction du cycle de l'innovation	29
6. Présentation détaillée de certaines méthodes d'évaluation.....	33
La théorie du changement et le modèle logique.....	33
SROI (Social Return On Investment)	37
Certification B Corp	39
Évaluation évolutive	41
ISO/TS 37151	43
7. Exemples d'outils de mesure appliqués à l'occupation transitoire	47
Commune Mesure - Plateau Urbain	47
Étude-action - Analyse des impacts sociaux et urbains de l'urbanisme transitoire - APPROCHE.S !.....	49
Guide d'évaluation des projets d'urbanisme transitoire - Taïka Baillargeon & Collectif Ville Autrement [Document interne]	52
8. Sommaire	55
Bibliographie.....	61



Avant-propos

Ce document a été réalisé dans le cadre d'un stage de niveau maîtrise effectué à l'été 2022 sous la supervision conjointe d'Entremise et d'un professeur-chercheur de l'Université du Québec à Montréal. Ce stage a reçu un financement MITACS et avait pour objectif de mener une réflexion sur l'évaluation des projets d'occupation transitoire afin de mesurer, d'accroître et de pérenniser leurs retombées.

Trois documents ont été réalisés dans le cadre de ce stage :

1. Un premier document présente une courte recension des écrits récents en matière d'évaluation d'impact sociale de projets d'urbanisme/occupation transitoire;
2. Un deuxième document propose une grille d'évaluation ainsi qu'un guide d'entretiens permettant d'opérationnaliser cette grille.
3. Un troisième document applique cette grille à deux projets pilotés par Entremise, soit La Cité-des-Hospitalières en transition à Montréal et l'église de l'Assomption-de-Notre-Dame à Grande-Rivière.

Ce premier document offre un cadre théorique pour atteindre une partie importante du premier objectif qui consiste à compléter une grille d'évaluation. Son but est de réaliser une courte recension des écrits récents en matière d'évaluation de projets d'urbanisme et/ou d'occupation transitoire, mais également, lorsque pertinent, des autres formes d'urbanisme temporaire ou transitoire. Ce travail comprend une courte analyse des écrits ou des expériences entourant certaines formes d'évaluation prenant en compte les acteurs pour en faire ressortir les principes à prendre en compte pour la complétion de la grille d'évaluation. La recension des écrits est un élément pertinent pour les partenaires puisqu'elle montre sur quelles méthodes, définitions et outils nous nous sommes appuyés pour la construction de la grille.

Contribution

AUTEUR

Samuel Miron,
étudiant à la maîtrise en études urbaines, UQAM

SUPERVISION

Marie-Josée Vaillancourt,
directrice générale adjointe, Entremise

Michel Rochefort,
professeur, urbaniste, département d'études urbaines
et touristiques, UQAM

POUR CITATION

Miron, S., Rochefort, M. et Vaillancourt, M.-J. (2022). Mesurer, accroître et pérenniser les retombées des projets d'occupation transitoire, Évaluation des projets d'occupation transitoire: Courte recension des écrits. [Rapport de recherche]





Église de l'assomption-de-Notre-Dame de Grande-rivière - Crédit: Entremise

1. Introduction

L'urbanisme et les occupations transitoires sont des interventions qui visent les bâtiments vacants ou sous-utilisés. Cette pratique innovante qui vise à occuper un espace afin de tester des usages et/ou un modèle d'affaires pour y faire ressortir une vocation pérenne est relativement récente et s'insère dans les principes de l'innovation sociale. Au Québec, l'occupation transitoire est portée par des entreprises en économie sociale ou des organismes à but non lucratif (OBNL) qui comprennent Entremise, l'organisme partenaire à cette recherche. Cette OBNL est un partenaire d'intérêt puisqu'elle s'intéresse à des alternatives innovantes d'occupation immobilière et en aménagement urbain en général. En effet, Entremise est définie comme « une entreprise d'économie sociale et solidaire en aménagement qui conçoit, met en œuvre et opère des projets d'occupation transitoire aux côtés des acteurs publics, des propriétaires et des communautés » (Entremise, n.d).

Dans le document présent, nous allons donc présenter les concepts qui servent pour l'évaluation d'impacts sociaux dans un contexte d'entrepreneuriat et d'innovation sociale. D'abord, nous allons décrire la méthodologie de recherche utilisée pour réaliser cette recension, définir les termes généraux qui ressortent des différents écrits pour ensuite présenter plus en détail certaines méthodes d'évaluation et certains exemples appliqués à l'occupation transitoire. Finalement, afin de nourrir la conception de la grille d'évaluation d'impact sociale, une synthèse des constats sera présentée.

L'entrepreneuriat en économie sociale et son impact

La définition de l'économie sociale varie selon les acteurs. En effet, pour les institutions publiques et les organismes de mise en réseau, le cadrage de la définition est plus ciblé. Le domaine de l'économie sociale rassemble, selon le *Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec*, la totalité des entreprises collectives (les coopératives, les organismes à but non lucratif ou les mutuelles) qui ont des activités marchandes dont la finalité est économique et sociale. Le terme économie sociale est aussi bien défini et encadré dans la *Loi sur l'économie sociale* (RLRQ, chapitre E-1.1.1). Pour l'organisme *Chantier de l'économie sociale*, l'économie sociale est une « réponse aux défis communs » et « une façon différente de faire de l'économie, qui a pour finalité le rendement à la communauté et la défense du bien commun, directement liés aux besoins et aux aspirations des collectivités ». Pour le *Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal* (CÉSIM), les entreprises en économie sociale apportent une transformation économique qui « [...] ont des retombées et une forte valeur ajoutée pour [...] collectivités : protection de l'environnement, réinsertion sociale et professionnelle, revitalisation de quartiers, lutte contre la pauvreté ».

Dans la littérature, l'économie sociale a une définition plus ouverte. En effet, on note que l'importance de l'activité entrepreneuriale en économie sociale est liée à l'enrichissement de l'existence humaine dans le monde entier (Zahra et al. 2008), car les entrepreneurs sociaux fournissent des services ou des biens avec ou pour leur population cible dans une variété d'industries (Saebi, Foss et Linder 2019). Par conséquent, la mission des entrepreneurs sociaux consiste à créer un impact social. Cette notion de

l'impact social sera définie plus en détail plus tard dans le document. Les conséquences bénéfiques qui en découlent sont spécifiquement appréciées par les bénéficiaires de l'activité ou, plus largement, par la société et l'environnement (Stephan et al. 2016). Parmi les exemples d'impact social, on peut citer: la réduction de la pauvreté grâce à des activités d'insertion professionnelle, le maintien d'une offre de services de Centre de la petite enfance (CPE) pour une communauté ou le développement d'une citoyenneté active en implantant des projets de coopératives d'habitation.

De manière générale, on peut dire que les entrepreneurs sociaux contribuent à la réalisation de certains objectifs de développement durable établis par les Nations Unies (2015), car ils s'engagent à lutter contre la pauvreté, offrir des besoins essentiels (un abri, eau, nourriture), une éducation et des services médicaux à ceux qui en ont besoin, là où les marchés et les institutions échouent (Certo et Miller 2008 ; Mair et Marti 2009).

Vues ainsi, les entreprises d'économie sociale participent à la production d'une foule d'effets qui ne relèvent pas directement des objectifs visés définis de manière étroite, mais qui sont tout de même bénéfiques pour la société, l'économie et l'environnement en général.

L'innovation sociale dans la fabrique de la ville

L'innovation sociale a été longuement théorisée et définie à de nombreuses reprises (Cloutier, 2003). Retenons, d'après la Déclaration québécoise pour l'innovation sociale en 2011, la définition du *Réseau québécois en innovation sociale* (RQIS) inspirée de de Camil Bouchard, du *Centre de recherche sur les innovations sociales*, du *Stanford Center for Social Innovation* et de *The Young Foundation*:

« Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant ».

Avec cette définition nous pouvons affirmer que la pratique immobilière d'Entremise peut être qualifiée d'innovation sociale. En effet, cette définition comporte de nombreux éléments qui concordent avec le travail d'Entremise. L'occupation transitoire veut répondre aux enjeux qui découlent de la vacance ou de la sous utilisation de certains bâtiments soit parce qu'un projet de requalification est en cours de développement ou puisqu'il n'y a aucune occupation de planifiée pour les lieux. La portée de leurs projets est transformatrice et systémique et se veut en rupture avec le modèle plus traditionnel d'occupation immobilière qui suppose que le développement de projets génère des temps d'occupation potentiellement importants.

Un exemple qui soutient ce constat est le Projet Young: Laboratoire transitoire. Il s'agit d'une initiative en partenariat avec la *Maison de l'innovation sociale* « provenant de la stratégie d'innovation urbaine villes d'Avenir [...] qui] vise à jumeler les propriétaires de certains de ces bâtiments avec des regroupements issus de la communauté, incluant des innovateurs sociaux, des artistes et des associations culturelles dans le but d'alléger les coûts, regrouper des visionnaires dans un espace collaboratif et dynamique [...] » (Maison de l'innovation sociale, n.d.). Ainsi, cette nouvelle intervention répond de manière plus adéquate au problème de la vacance et s'établit maintenant dans les institutions municipales, notamment à la Ville de Montréal.



2. Méthodologie de recherche

Afin d'avoir un portrait assez large sur la question de l'évaluation d'impact social et l'urbanisme/occupation transitoire, nous avons mobilisé deux méthodes de collecte de données.

La première est un échantillonnage par « boule de neige », à savoir un échantillonnage non probabiliste dans lequel les sujets de l'étude (ici l'évaluation d'impact social de l'urbanisme/occupation transitoire) recrutent d'autres sujets parmi leur entourage. Plus précisément, cela se traduit par l'analyse des bibliographies et des références dans un document pour en faire ressortir les éléments et répéter cette étape avec un autre document. Ainsi, à mesure que le nombre de documents augmente dans l'échantillon, les données atteignent un seuil suffisant pour être exploitées par les chercheurs. Pour cette partie, l'échantillonnage débute avec la *Revue de la littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales* qui vient d'être réalisée par David Longtin (2021) en partenariat avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM), le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), le Chantier de l'économie sociale, École en réseaux, le Gouvernement du Québec, l'Institut Nouveau Monde Territoires innovants en Économie sociale et solidaire (TIESS), Humanov-is, Écobes et la Maison de l'innovation sociale (MIS).

Ensuite, pour approfondir la collecte de données, nous avons également interrogé des bases de données documentaires à partir de mots-clés dans les bases de données universitaires (livres, articles, maîtrises, doctorats) et sur internet. Ceci a permis de réaliser une courte recension des écrits récents en matière d'évaluation de projets d'occupation transitoire. Aussi, lorsque pertinent, la collecte s'est attardée à d'autres formes d'urbanisme temporaire en plus des écrits méthodologiques ou à des expériences plus appuyées méthodologiquement entourant certaines formes d'évaluation prenant en compte les acteurs pour en faire ressortir les principes à prendre en compte.

Ainsi, les deux méthodes d'échantillonnages ont permis de faire ressortir 66 articles, recherches académiques, et documents professionnels pertinents pour la recherche.

Définition et synthèse de l'impact de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale

Dans le présent document, l'impact social est défini comme la valeur sociale générée par les entrepreneurs sociaux dont bénéficient soit leur groupe cible, soit la société ou l'environnement au sens large (Stephan et al., 2016). Malgré que cette définition soit considérée comme inclusive, elle capture des dimensions importantes de la pratique telles qu'identifiées par la littérature (Cummings et Newbert 2019). La mesure de l'impact social peut être liée à l'effort de suivi de la réalisation d'un programme individuel ou de sa mission et de ses objectifs généraux (Cummings et Newbert, 2019 ; Campbell, Lambright et Bronstein, 2012). De la même manière qu'elle rend compte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs sociaux, d'autres chercheurs utilisent le terme « mesure de la performance sociale » pour englober le large éventail de ces pratiques. Celles-ci peuvent inclure l'évaluation d'impact, la mesure des résultats et le suivi des programmes (Lall 2017 ; Ebrahim et Rangan 2014 ; Nicholls 2009). Le présent document utilise une définition large de la mesure de l'impact social. Cette définition fait référence à toute activité réalisée par les entrepreneurs sociaux pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation de leur mission sociale.

Finalement, il est important de souligner que les impacts sociaux ne se limitent pas à l'aspect économique. En effet, comme *L'European Venture Philanthropy Association* (EVPA) le souligne, les impacts sociaux viennent affecter d'autres dimensions comme l'environnement, la société, etc.: « L'approche économique de la valeur créée par une organisation n'est pas la seule dimension de l'impact social, il s'agit de s'intéresser aux multiples dimensions de l'impact : humaines, politiques, sociétales, environnementales, territoriales. Les dimensions présentées [...] et les critères les précisant ne sont pas exhaustifs » (Avisé, 2020).

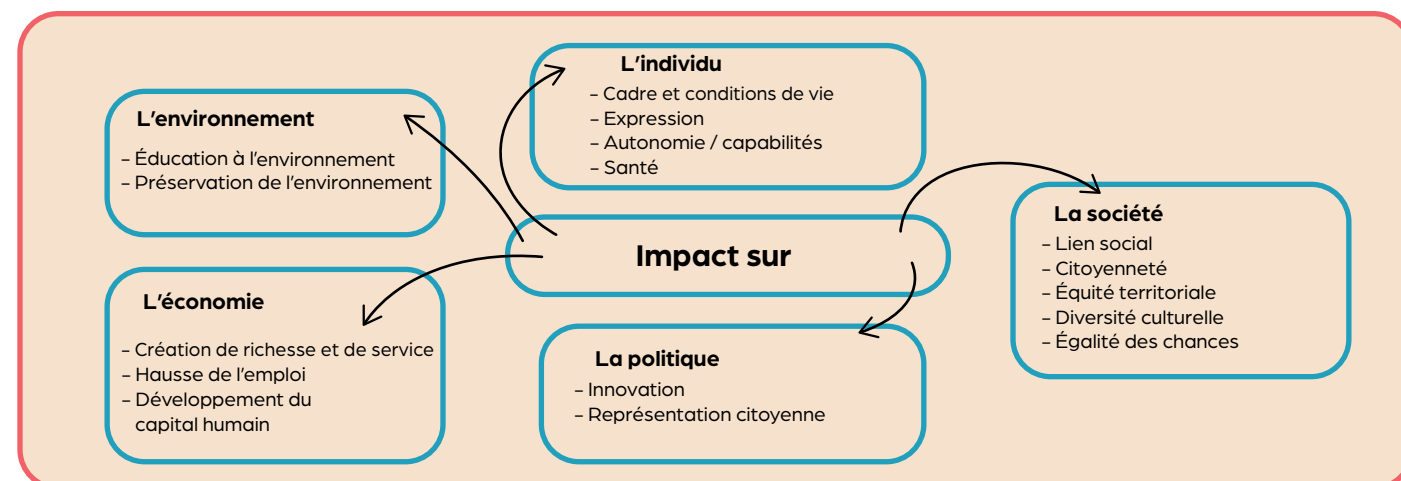


Figure 1. Évaluer l'utilité sociale de son activité - Les dimensions de l'impact social, Crédit: Avisé, 2007





Chapelle dans la Cité-des-Hospitalière, Montréal - Crédit: Entremise

3. Définition, méthode et outil d'évaluation d'impact

Dans la section précédente, certains concepts généraux devaient être annoncés et définis afin d'avoir une meilleure compréhension des notions qui entourent l'évaluation d'impact de projet d'urbanisme/occupation transitoire. Or, dans la littérature sur l'évaluation d'impact, il existe un important lexique qui permet d'avoir un langage commun puisque « l'évaluation est un domaine où les partenaires au développement – souvent de cultures et de langues différentes – sont conduits à collaborer et doivent donc utiliser un vocabulaire commun » (OCDE, 2002). Les définitions que nous présenterons ici sont donc focalisées sur des termes en particulier que nous allons mobiliser pour la conception de la grille d'évaluation d'impact. Dans le cadre de la recherche, nous n'allons pas définir l'ensemble des termes qui sont en lien avec le thème de l'évaluation, puisque ceux-ci sont nuancés selon les organisations (Tsala, 2019; Muir et Bennett, 2014; EVPA, 2015; TIESS, n.d.). Ainsi, nous allons définir les termes clés pour la recherche.

Lexique en lien avec l'évaluation d'impact social

Définition du terme évaluation

L'évaluation est au cœur de la démarche, ainsi il est important de bien cadrer la définition que nous voulons y donner. Dans les documents que nous avons analysés, la majorité de ceux-ci se concentre surtout à définir l'évaluation d'impact, néanmoins dans le guide australien sur la mesure de l'impact social, on trouve en annexe un lexique sur les termes liés à l'évaluation. Ainsi, nous retenons une définition tirée du glossaire de l'université du Wisconsin^{*}:

« Enquête systématique visant à éclairer la prise de décision et à améliorer les programmes. Systématique implique que l'évaluation pose des questions critiques, recueille des informations appropriées, analyse et interprète les informations pour un usage et un but spécifiques [traduction libre] » (Muir et Bennett, 2014).

Définition du terme impact

L'impact est aussi une notion qui se doit d'être bien définie. La majorité des documents consultés ont une vision semblable sur la notion d'impact. Ainsi, nous retenons la définition de André Fortin (2018) qui synthétise bien le concept:

« l'impact est la différence que fait une organisation par les actions qu'elle réalise et qui se décline en résultats, changements, conséquences. Ces effets peuvent être à court ou à long terme, positifs ou négatifs, se produisant de manière directe ou non, intentionnelle ou pas. » (Fortin, 2018)

^{*} Board of Regents, University of Wisconsin (2002), 'Glossary of Common Evaluation Terms'



En plus d'avoir une définition de l'impact, Fortin avance aussi une définition opérationnelle de ce concept. Elle nous présente l'impact comme étant composé de trois éléments constitutifs:

1. « L'intention correspond à un désir d'atteindre une cible précise en fonction d'une population ou d'un groupe déterminé de personnes. Pour cela, une organisation met en œuvre des stratégies, des activités ou des programmes qui apportent une réponse à un besoin identifié, à une demande. Une intention est une prise de conscience menant à un acte. [...] »
2. L'impact est également présenté comme une démarche d'innovation ou d'amélioration continue permettant le questionnement autour de la pertinence des actions et visant des changements positifs ou une meilleure efficacité. Cette démarche n'est pas linéaire, elle affecte le statu quo et nécessite un état d'esprit et des processus qui visent la transformation de l'organisation. [...]

3. L'impact est donc une répercussion. La répercussion est un effet, une conséquence directe ou indirecte d'une action quelconque. Dans ce cas, une organisation tente de justifier, par exemple, que le travail accompli depuis un certain temps a permis de réduire telle dimension d'une problématique ou de contribuer (grandement ou en partie) au résultat voulu. Cette répercussion doit donc être pensée de manière systémique et elle peut survenir à tout moment dans une démarche. [...] » (Fortin, 2018)

Ainsi, avec les trois éléments, nous pouvons comprendre que l'impact est un élément qui démarre d'une intention, mais n'est pas figé dans le temps et peut survenir à tout moment dans la démarche.

La définition opérationnelle de l'impact fait ressortir deux termes (intention et répercussion) intéressants pour la recherche que nous tenterons de mobiliser plus tard.

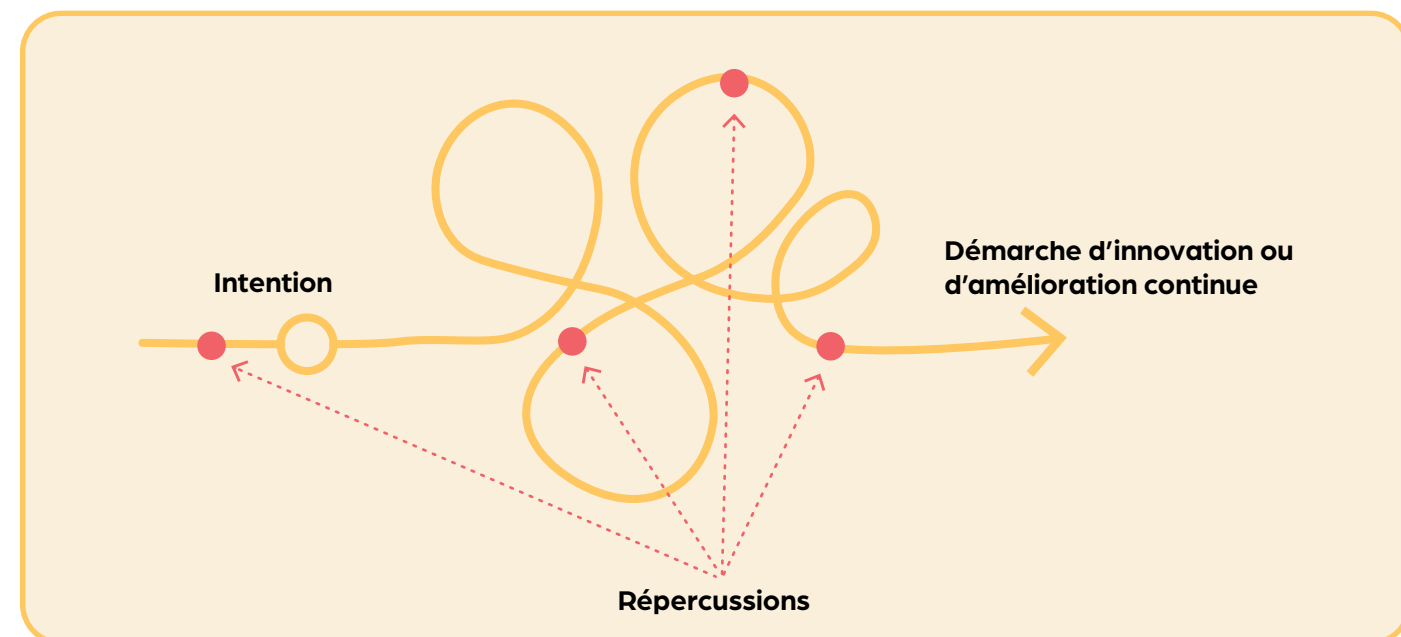


Figure 2. Guide pratique de l'impact, Définition de l'impact, Crédit: Fortin, 2018

Définition du terme impact social

Le terme d'impact social, dans le cadre d'une évaluation, ne relève pas d'une définition unique. Il peut être compris comme un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou encore une externalité. Il peut concerner des individus ou la société dans son ensemble comme définis par le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS) (2011) de France. L'organisme souligne que l'impact social consiste en « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général » (CSESS, 2011). André Fortin (2018) ajoute que « l'impact social est l'ensemble des changements (positifs ou négatifs, attendus ou inattendus) engendrés par des actions contribuant à faire évoluer les individus et les collectivités et qui tiennent compte des besoins de l'écosystème visé ».

L'impact social peut renvoyer exclusivement aux effets à long terme ou inclure l'ensemble des effets à court, moyen et long terme (Fortin, 2018, OCDE 2002). La notion d'impact peut par ailleurs prendre une acception plus restrictive : celle des résultats qui n'auraient pas eu lieu sans une intervention donnée. La focale porte alors sur la démonstration d'une relation de causalité entre cette intervention et des changements observés (Stievenart et Pache, 2014; Tsala, 2019). Dans l'introduction, nous soulignons que les entreprises d'économie sociale ont le désir d'avoir un impact social positif qui se définit comme « un processus de transformation des schémas de pensée, le comportement, les relations sociales, les institutions et la structure sociale afin de générer des résultats bénéfiques pour les individus, les communautés, les organisations, la société et/ou l'environnement, au-delà des avantages pour les instigateurs de ces transformations. » (Stephan et al., 2016)

Il s'agit donc de comprendre qu'une des notions clés relatives à l'impact social est celle de « changement » dans le temps et sur des échelles différentes passant de l'individu à la société en général.



Définition du terme mesure de l'impact social

Selon l'organisme Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire (TIESS), il recommande l'usage du terme « mesure de l'impact social » au lieu « d'évaluation d'impact social ». « La mesure d'impact social désigne, de manière générale, l'activité qui consiste à évaluer les effets découlant d'une intervention » (TIESS, n.d.). Le groupe souligne les nuances dans l'expression du concept de mesure de l'impact social:

- «Le mot mesure signifie, au sens propre « déterminer, évaluer d'après un étalon, à l'aide d'un instrument ». On peut aussi l'interpréter, au sens figuré, comme un synonyme d'évaluation.
- Le mot impact est un anglicisme de plus en plus en usage dans la langue française et employée, dans ce contexte, comme synonyme de conséquence, effet ou retombée.
- Le mot social renvoie généralement à la prise en compte d'aspects autres que les considérations purement économiques. » (TIESS, n.d)

Définition du terme méthode

Une méthode, dans le contexte de la mesure d'impact social, est un « processus relativement standardisé employé pour évaluer les activités et effets d'une organisation » (Fortin, 2018)

«[...] la mesure d'impact social désigne un ensemble de pratiques visant à décrire et à démontrer les changements causés par une activité. Les techniques permettant d'atteindre cet objectif peuvent impliquer un niveau de formalisation ou de « rigueur scientifique » variable, allant de brèves études basées sur les perceptions de quelques participants à des études longitudinales avec des groupes contrôles sélectionnés aléatoirement (essai randomisé contrôlé). [...] »

Selon le TIESS, la mesure de l'impact social est limitée à une certaine méthode qui permet d'avoir une méthodologie dite neutre qui peut être appliquée à différents projets, peu importe leur nature.

Dans le cadre de la recherche, pour pouvoir évaluer les impacts sociaux d'un projet d'occupation transitoire, nous allons utiliser des méthodes qui mesurent les impacts sociaux.

Définition du terme intention

« À la base de l'évaluation de son impact social existe une intention permettant d'identifier la finalité recherchée ou les objectifs que l'on veut atteindre (ex. : obtenir davantage de fonds, pérenniser un programme, faire connaître la valeur de son organisation, valider la pertinence de ses actions). Cette intention de départ guidera l'ensemble de la démarche. Ainsi, on peut vouloir mesurer son impact social pour l'apprentissage, pour l'action, pour la redevabilité ou pour plus d'un élément. » (Fortin, 2018)

Définition du terme changement

Cette notion de changement est grandement présente dans l'idée de l'impact. Selon le document écrit par les trois organismes Convergences, Avise et Improve (2020) le terme changement est défini comme: « le passage durable d'une situation initiale à une nouvelle situation ». Selon le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS) de France, « [l'évaluation d'impact] cherche à connaître et démontrer les changements rendus possibles par l'action qui fait l'objet de la mesure de l'impact social. Il s'agit donc d'une démarche de mesure et d'objectivation de son efficacité et de ses effets sur la société » (CSESS, 2011).

Dans le contexte de l'évaluation d'impact social, le changement est donc le résultat des actions posées par les organismes. Il est donc important pour la recherche de comprendre le ou les changements que les occupations transitoires disposent pour pouvoir évaluer leurs impacts.

Définition du terme chaîne de résultats

On peut situer l'évaluation des effets dans un ensemble plus vaste d'évaluations portant sur divers objets liés à l'intervention d'une organisation. Cette intervention est généralement illustrée grâce au modèle logique sous la forme d'une « chaîne de résultats » illustré dans le tableau ci-dessous (figure 3) tiré du Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact de l'European Venture Philanthropy Association (EVPA) (2015). La chaîne de résultats est une représentation logique et plausible de la manière dont une séquence d'intrants, d'activités et d'extrants produits par un projet entrent en interaction avec le comportement des bénéficiaires pour réaliser un impact donné (Tsala, 2019).

Le but d'un modèle logique est de fournir aux parties prenantes une feuille de route décrivant la séquence d'événements connexes reliant le besoin du programme prévu aux résultats souhaités du programme. La cartographie d'un programme aide à visualiser et à comprendre comment les investissements humains et financiers peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs de programme et peuvent mener à des améliorations de celui-ci. (W.K. Kellogg Foundation, 2004)

Travail planifié par l'organisation		Résultat envisagé par l'organisation		
Ressource (input)	Activité	Produit (output)	Résultat (outcome)	Impact
Ressources (le capital ou les ressources humaines) investies pour l'activité	Actions concrètes de l'organisation	Résultats tangibles de l'activité	Changements résultants de l'activité	Conséquences sociales, économiques, environnementales, imputables aux actions
€, nombre de personnes, etc.	Développement et mise en œuvre de programmes, construction de nouvelles infrastructures, etc.	Nombre de personnes atteintes, d'articles vendus, etc.	Effets sur la population cible, par exemple l'amélioration de l'accès à l'éducation	Attribution du ou des changements de long terme. Prendre en compte des programmes alternatifs (classes en plein air, par exemple).

Figure 3. Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact, tableau de la chaîne de résultats, Crédit: European Venture Philanthropy Association (EVPA), 2015



Définition des termes dans la chaîne de résultat

La chaîne de résultats est un concept important pour la recherche puisqu'elle nous offre une représentation plus claire de la relation de cause à effet d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne de résultats comporte de nombreux termes qui sont parfois issus de la littérature anglophone (input, output et outcome). Les traductions des termes sont proposées par le TIESS dans leur glossaire.

Intrant (Input): Ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles utilisées pour mener à bien les activités de production. Ce sont, par exemple, le personnel qui assure la prestation des services, les ressources financières consenties, des locaux, des véhicules, des logiciels, etc. (Leblanc-Constant et Bard, 2013, p. 13).

Activité (Activity): Processus ou opération permettant la production des extrants d'une intervention à partir de ses intrants (Leblanc-Constant et Bard, 2013, p. 1).

Extrant (Output): Les extrants sont des biens ou des services (un document d'information, l'aménagement d'un parc, un renseignement, une subvention, etc.) observables et mesurables. Leur production étant habituellement sous le contrôle exclusif de l'organisation, il est généralement plus facile d'en rendre compte, comparativement aux effets (Leblanc-Constant et Bard, 2013, p. 11).

Effet (Outcomes): Conséquence attribuable à une intervention (Marceau et Sylvain, 2014, p. 17).





4. Acteurs impliqués dans l'urbanisme et l'occupation transitoire

Avec l'émergence de l'urbanisme et des occupations transitoires, les pratiques de la fabrique de la ville ont radicalement évoluées vers une reconnaissance, voire une participation des pouvoirs institutionnels à leur développement, venant bouleverser l'écosystème et le jeu des acteurs traditionnels de l'aménagement (de Bonet D'Oléon, 2021). Ainsi, passant de la planification par le haut, au projet urbain négocié, l'urbanisme transitoire s'ouvre à de nouveaux acteurs. Cependant, les limites de la participation telle que portée par la sphère institutionnelle sont rapidement soulignées. Le contexte d'incertitude et les blocages dans les processus classiques de production de la ville représentent une fenêtre d'opportunité pour de nouveaux acteurs et une nouvelle étape d'ouverture (Ginez, 2018). Ainsi, l'occupation transitoire peut être portée par différents types d'acteurs.

Souvent encouragée et en partie financée par les administrations publiques ou les acteurs privés, propriétaires des lieux à occuper transitoirement, cette pratique est fréquemment mise en place et gérée par des organismes sans but non lucratif. Sa complexité a également donné lieu à la mise en place d'organismes intermédiaires dont le mandat est généralement de piloter certains projets, de développer des outils pour faciliter leur mise en place, d'établir des modèles d'affaire ou des montages financiers et de favoriser les interactions entre les propriétaires, les acteurs publics et les usagers (Pinard et Morteau, 2020). Selon Ginez (2018), il existe un écosystème d'acteurs de l'urbanisme transitoire qui est divisé en deux groupes: acteurs traditionnels et acteurs alternatifs. Dans les acteurs traditionnels, il y a les propriétaires fonciers publics et privés, qui valorisent ainsi leur bien en évitant les vacances et les coûts que cela engendre. Leur implication

s'inscrit également dans des logiques de stratégies d'entreprises, patrimoniales ou marketings par la valorisation de l'image institutionnelle ou territoriale. Ensuite, les collectivités locales/communautés locales qui accueillent des projets d'occupation temporaire sur leur territoire. Elles sont susceptibles d'être également propriétaires. Leurs intérêts sont de nature variée : à la croisée des enjeux politiques et sociaux, des dynamiques économiques et urbanistiques.

Ces acteurs partagent des codes comportementaux et de fonctionnement ainsi que des règles organisationnelles et cognitives institutionnelles. Les acteurs alternatifs comprennent, les occupants qui sont généralement structurés en organisations (collectifs artistiques, associations ou start-up généralement issus du domaine de la culture, de l'innovation, ou de l'économie sociale et solidaire), il peut également s'agir d'individus (hébergement de personnes par exemple dans le cadre d'accueil d'urgence). Dans le cadre de certains projets, à dominante événementielle notamment, ces acteurs ne sont pas nécessairement présents. Il y a aussi les nouveaux professionnels de l'urbanisme temporaire, ceux-ci sont perçus comme des facilitateurs (IAU, 2018a) qui assurent le lien entre propriétaires et occupants en mettant les sites à leur disposition, et peuvent aussi assurer la gestion et l'animation du lieu.

Acteurs traditionnels

- Propriétaires fonciers (public et privé)
- Collectivités locales/communautés locales

Acteurs alternatifs

- Occupants
- Nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire

Figure 4. Tableau des différents acteurs selon Ginez (2018), Crédit: Samuel Miron, 2022

Dans un rapport interne, dans le cadre d'un processus Innoweave, Entremise souligne que les acteurs ne sont pas catégorisés de la même façon dans le contexte québécois: « on peut voir 3 grandes catégories d'acteurs qui incluent différentes sous-catégories: 1) dans la catégorie propriétaires, on retrouve à la fois les propriétaires développeurs et les gestionnaires; 2) dans la catégorie d'acteurs territoriaux, on inclut à la fois les collectivités locales [ou communautés locales], les acteurs politiques et les acteurs administratifs; 3) dans la catégorie porteurs de projets, on inclut à la fois les occupants réguliers et les bâtisseurs de communauté. » (Entremise, 2020).

Finalement, l'engagement des élus et des pouvoirs publics envers ces démarches est nécessaire à leur développement. Dans un cadre juridique et économique contraint, les collectivités/communautés ont un rôle de facilitateurs, de mise en relais et de soutien financier. Leur implication permet d'assurer la cohérence des actions temporaires avec les enjeux et besoins du territoire, mais aussi d'utiliser ces actions en soutien direct de leurs politiques publiques. Pinard et Pradel (2021) soulignent aussi que les collectivités peuvent aussi prévenir certaines dérives liées au développement de l'urbanisme temporaire, comme la marchandisation et la gentrification des espaces urbains, la prédominance de certains acteurs et l'uniformisation des projets. (Pinard et Pradel, 2021)

Catégories d'acteurs	
Propriétaires (d'espaces publics ou sous-utilisés)	<ul style="list-style-type: none"> • Développeurs • Gestionnaires
Acteurs du territoire (Acteurs publics)	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivités locales/communautés locales • Acteurs politiques • Acteurs administratifs
Occupants (Porteurs de projets et entrepreneurs culturels ou sociaux)	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtisseurs de communautés • Occupants (Porteurs de projets et entrepreneurs culturels ou sociaux)

Figure 5. Tableau des différents acteurs selon le rapport Innoweave d'Entremise (2020), Crédit: Samuel Miron, 2022



5. Étapes et finalités des méthodes d'évaluation d'impact

Ces éléments de contexte ainsi posés, nous abordons maintenant l'un des principales étapes de toute démarche d'évaluation d'impact social, soit celui de choisir une méthode d'évaluation ou un assemblage de méthode complémentaire. Le cœur de notre raisonnement est que les choix méthodologiques sont en grande partie déterminés par l'objectif de l'évaluation et les questions évaluatives associées. En effet, pour entamer et fixer les objectifs d'une évaluation d'impact social, il existe une large gamme de systèmes, de méthodes et d'outils disponibles. La section suivante va tenter de dégager les éléments les plus pertinents qui pourront nous guider dans la section d'une méthode appropriée pour la recherche.

Grandes étapes pour évaluer l'impact social

Un schéma synthèse a été développé par le TIESS pour présenter comment, selon eux, il est possible de mesurer l'impact social d'un projet. Ce schéma propose différentes étapes.

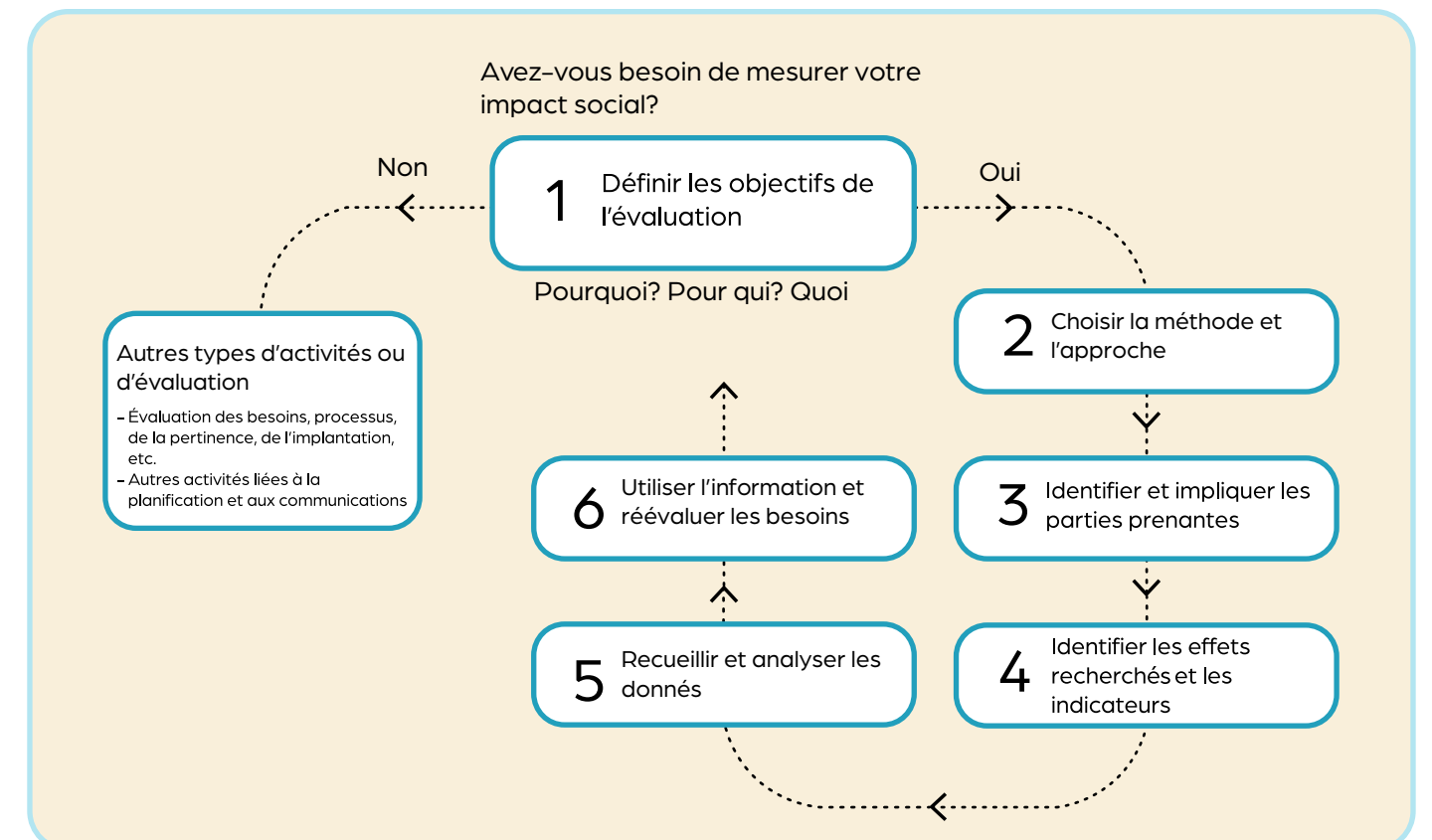


Figure 6. Évaluation et mesure d'impact en économie sociale, Grandes étapes d'une évaluation des effets, Crédit: TIESS, n.d.

Ces étapes peuvent se définir ainsi :

- Définir les objectifs de l'évaluation.** Avant de se lancer dans une démarche d'évaluation, il faut d'abord se demander pourquoi une telle démarche est nécessaire, à qui elle s'adresse et de quelles questions l'évaluateur ou les parties prenantes souhaitent mesurer leur impact.
- Choisir la méthode et l'approche.** Il s'agit de la manière dont l'évaluation est abordée et les choix en matière d'implication d'intervenants externes. Le choix de cette approche devrait découler des réponses à l'étape 1. Il faudra tenir compte des ressources à disposition ainsi que du temps disponible, et être prêt à réviser les objectifs s'il n'y a pas de concordance entre ceux-ci et les moyens qui le permettent. Ainsi, cette étape demande à déterminer quelle méthode permettra d'obtenir des résultats probants en tenant compte de la finalité et des ressources à disposition.
- Identifier et impliquer les parties prenantes de l'activité à évaluer.** Cette étape consiste à cartographier les groupes (membres, utilisateurs, bailleurs de fonds, partenaires, employés, etc.) susceptibles d'être concernés par l'activité, c'est-à-dire qu'ils sont directement affectés ou qu'ils ont le pouvoir de l'influencer.
- Identifier les effets recherchés et les indicateurs.** Pour mesurer les effets des activités, il faut idéalement élaborer une « théorie du changement », c'est-à-dire un portrait des buts ultimes (la mission), objectifs intermédiaires et moyens pour mesurer les effets des activités qui permettent de cheminer vers les buts fixés. La sélection d'indicateurs pertinents se base sur les effets recherchés.
- Recueillir et analyser les données.** Cette étape consiste à documenter les effets en fonction des groupes et objectifs ciblés par l'action, puis à analyser les données ainsi recueillies. La méthodologie exacte, le niveau de formalisation et les détails de cette étape varient grandement en fonction de la méthode privilégiée.
- Utiliser l'information et réévaluer les besoins.** Le fruit de l'évaluation doit servir certaines finalités (p. ex. améliorer les activités, faire reconnaître les actions, prendre des décisions, etc.). Des évaluations subséquentes et des mises à jour pourront être nécessaires ou non en fonction des besoins.

Méthode en fonction des finalités

En plus du schéma synthèse, le TIESS a conçu des tableaux, présentés ci-dessous pour aider à cibler quelle méthode est adaptée à quelle finalité. Le premier tableau organise les méthodes en fonction des « perspectives » qui justifient de s'intéresser à la

mesure d'impact social. Le second reprend ces grands thèmes et montre en quoi, selon la finalité privilégiée, la méthode traitera davantage de certains « objets » de l'intervention.

Raisons pour lesquelles vous vous intéressez à la mesure d'impact social (perspectives)	Méthodes pertinentes
Perspective de clarification et d'amélioration <ul style="list-style-type: none"> Juger de la pertinence d'une intervention Améliorer la qualité de vote intervention Vous orienter dans la planification Clarifier vote action 	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrating Value (DV) La théorie du changement (ToC)
Perspective de reddition de comptes <ul style="list-style-type: none"> Produire un rapport annuel Rendre des comptes à vos bailleurs de fonds Montrer que votre organisation est socialement et environnementalement responsable 	<ul style="list-style-type: none"> Global Reporting Initiative (GRI) Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) La certification B Corp (B Corp)
Perspective de démonstration de l'impact <ul style="list-style-type: none"> Faire reconnaître votre action auprès de bailleurs de fonds et autres parties prenantes Établir une crédibilité Attribuer une valeur monétaire à vote intervention Obtenir du financement en fonction de vos résultats et de votre impact social 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse coût-avantage (ACA) Social Return On Investment (SROI) Modèle Intersectoriel du Québec (MISQ) L'évaluation de l'utilité sociale (US)
Perspective de recherche <ul style="list-style-type: none"> Faire avancer les connaissances Établir quelles approches fonctionnent le mieux 	<ul style="list-style-type: none"> Les essais randomisés contrôlés (RCT) L'analyse du cycle de vie (ACV)

Figure 7. Tableau sur l'organisation des méthodes en fonction de leur principale finalité, Crédit: TIESS, n.d.

	Activités	Extrants	Effets	Impact
Clarification et amélioration				
Théorie du changement	[Barre pleine]			
Demonstrating value	[Barre presque pleine]			
Reddition de comptes				
Global Reporting Initiatives	[Barre presque pleine]			
Impact Reporting Investment Standards	[Barre presque pleine]			
Certification B-Corp	[Barre presque pleine]			
Démonstration de l'impact				
Social Return On Investment		[Barre presque pleine]		
Modèle intersectoriel du Québec		[Barre presque pleine]		
Analyse coût-avantage		[Barre presque pleine]		
Utilité sociale	[Barre presque pleine]			
Recherche				
Analyse du cycle de vie	[Barre pleine]			
Essais randomisés contrôlés			[Barre presque pleine]	

Figure 8. Tableau sur l'organisation des méthodes en fonction des objets auxquelles elles s'intéressent, Crédit: TIESS, n.d.



Dans le tableau ci-dessous (figure 9), il est possible de comprendre que, selon la finalité qui est choisie en amont par l'organisme, certaines méthodes sont plus appropriées. En effet, il est possible de discerner quatre perspectives qui correspondent aussi à différentes finalités de l'évaluation. Ainsi, il est possible qu'un organisme s'intéresse à l'évaluation

d'impact dans une (1) perspective de clarification et d'amélioration, (2) de reddition de comptes, (3) de démonstration de l'impact ou (4) dans une perspective de recherche. Ensuite, une fois la perspective établie, certaines méthodes sont pertinentes pour permettre de parvenir à cette finalité recherchée.

Perspectives		Méthodes pertinentes
Perspective de clarification et d'amélioration	Les méthodes de clarification et d'amélioration visent à comprendre, à expliquer puis à améliorer l'intervention; elles couvrent l'ensemble des objets du modèle logique. La preuve d'un impact est cependant secondaire comparativement à la clarification des besoins, des objectifs et des moyens employés pour y parvenir.	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrating Value (DV) La théorie du changement (ToC)
Perspective de reddition de comptes	Les méthodes liées à la reddition de comptes concernent d'abord les activités (processus) et les extrants. Ils visent à montrer à un public externe que l'organisation prend en considération des indicateurs extra financiers dans sa gestion.	<ul style="list-style-type: none"> Global Reporting Initiative (GRI) Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) La certification B Corp (B Corp)
Perspective de démonstration de l'impact	Les stratégies de démonstration de l'impact visent à convaincre un public externe de la valeur d'une action. Pour y parvenir, on peut mettre en valeur les retombées économiques (MISQ), attribuer une valeur monétaire à des retombées qui ne sont traditionnellement pas transigées sur le marché (ACA et SROI) ou réaffirmer la valeur de ces retombées non marchandes dans une démarche politique plus large (utilité sociale). L'objet principal, du point de vue du modèle logique, est l'effet produit.	<ul style="list-style-type: none"> Analyse coût-avantage (ACA) Social Return On Investment (SROI) Modèle Intersectoriel du Québec (MISQ) L'évaluation de l'utilité sociale (US)
Perspective de recherche	Seules les méthodes associées à la perspective de recherche tentent véritablement de mesurer l'impact au sens de prouver qu'une intervention a généré certains effets. En ce sens, leur principal objet est l'impact.	<ul style="list-style-type: none"> Les essais randomisés contrôlés (RCT) L'analyse du cycle de vie (ACV)

Figure 9. Tableau explicatif des différentes perspectives selon le TIESS (n.d.) et des méthodes pertinentes selon la perspective choisie, Crédit: Samuel Miron, 2022

Méthode en fonction du cycle de l'innovation

Dans la revue de la littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales par Longtin (2021) on souligne « [qu'au-delà] des approches, les méthodes et le degré de preuve exigé doivent aussi s'adapter ». En effet, Anne-Claire Pache et Greg Molecke dans le Handbook of Inclusive Innovation (2019) suggèrent que les besoins varient en fonction de la position des innovateurs sociaux dans le cycle d'innovation. Ces auteurs avancent que nous devons nous concentrer sur ce dont les organisations ont besoin et sur ce qu'elles peuvent réellement faire si nous voulons que les évaluations d'impact stimulent réellement le développement et augmentent l'impact. Toujours selon ces auteurs, « la meilleure méthode

d'évaluation de l'impact dépend [des besoins] d'évaluation spécifique [des organisations], et ces besoins varient en fonction de l'endroit où ils se trouvent dans le cycle de vie de l'innovation ». Ce cycle de vie de l'innovation est présenté dans le tableau ci-dessous (figure 10).

Panche et Molecke affirment également que les besoins se répartissent souvent en deux catégories:

1. les besoins d'améliorer les opérations pour renforcer l'impact et;
2. les besoins de prouver leur impact pour attirer les parties prenantes externes.

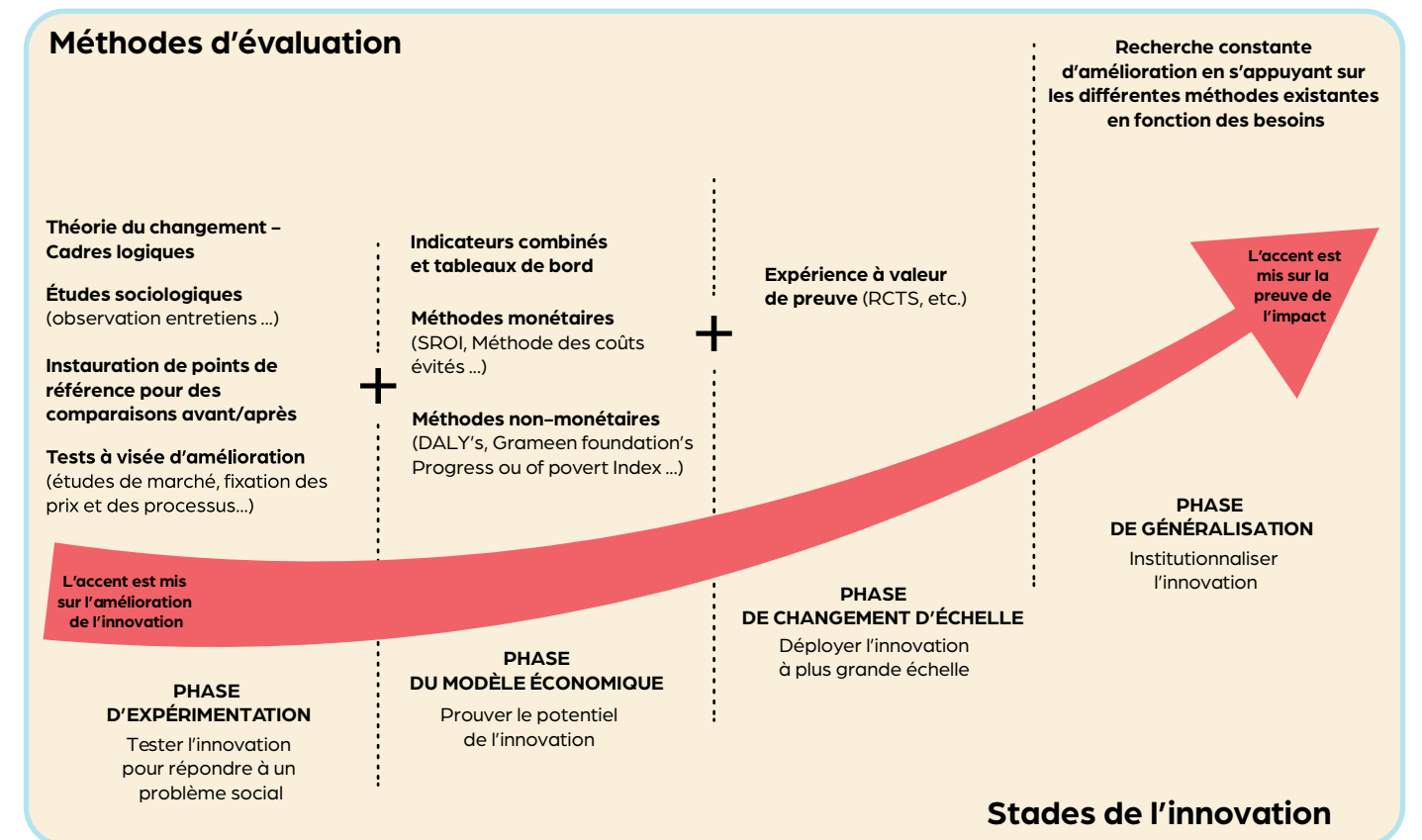


Figure 10. Adapter sa méthode d'évaluation d'impact social au cycle de l'innovation, Crédit: Pache A.-C. Molecke. G. (2019)



L'importance relative de la preuve par rapport à l'amélioration évolue à mesure que les entreprises progressent dans le cycle de vie de leur innovation. Les environnements de financement compétitifs et les systèmes de gestion basés sur la performance ont conduit à un large éventail de nouvelles méthodes d'évaluation, avec des coûts et une portée de la preuve variables : mesures basées sur les résultats, comparaisons avant/après, méthodes expérimentales, descriptions ethnographiques, etc. L'évaluation de l'impact social reste cependant très difficile. L'évaluation doit tenir compte de la rareté des données et des effets difficiles à mesurer, tels que le respect de soi, la liberté ou la qualité de vie.

Panche et Molecke (2019) proposent donc quatre étapes de l'innovation qui demandent aux différents projets des méthodes d'évaluation particulières:

1. Le cycle de vie de l'innovation sociale commence par la phase d'expérimentation. Au cours de cette étape, les ressources consacrées au projet sont rares. Le besoin de prouver est faible, tandis que le besoin d'améliorer est élevé. Les innovateurs conçoivent leur solution de manière itérative et tentent d'obtenir un retour d'information. Leur objectif principal est de comprendre les besoins des bénéficiaires et d'améliorer leur conception pour y répondre au mieux.
2. Lorsqu'une innovation entre dans la phase suivante du cycle de vie (celle du modèle commercial) les innovateurs doivent mobiliser des ressources financières et politiques. La nécessité de prouver le potentiel de l'innovation aux parties prenantes externes devient prépondérante. Au fur et à mesure que les ressources augmentent, une nouvelle panoplie d'outils s'avère utile : l'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord pour suivre et optimiser leurs activités.

3. Lorsque l'innovation arrive à maturité et atteint le stade de la mise à l'échelle, il est temps de fournir une preuve rigoureuse de l'impact aux bailleurs de fonds, aux régulateurs et aux décideurs politiques. Lorsque les financeurs institutionnels, les investisseurs d'impact et les philanthropes s'impliquent, ils peuvent apporter une expertise et des ressources qui rendent les évaluations d'impact sophistiqué plus accessibles.
4. Finalement, les auteurs soulignent que peu d'organisations atteignent le stade du courant dominant. Celles qui y parviennent se concentrent alors sur le maintien de l'innovation perturbatrice et sur son adoption par d'autres. C'est à ce moment-là que les organisations ont le plus de chances de choisir des méthodes qui répondent vraiment à leurs besoins : elles ne sont plus limitées par des ressources restreintes et des préoccupations de légitimité.

En somme, malgré quelques différences entre les stages d'innovation proposés par Panche et Molecke et les perspectives de finalité avancée par le TIESS, nous pouvons constater que non seulement la finalité est importante, mais le cycle de vie de l'innovation est aussi à prendre en compte. Ainsi, pour la prochaine étape qui est la proposition d'une grille pour l'évaluation d'impact social des occupations transitoires, les grandes étapes et la sélection de la méthode en fonction des besoins de l'organisme sont des éléments importants à garder en tête.



6. Présentation détaillée de certaines méthodes d'évaluation

Comme mentionné brièvement, il existe différentes méthodes pour mesurer l'impact dépendamment de la finalité ou du cycle de l'innovation. Dans la section suivante, nous allons présenter ceux-ci plus en détail en fonction de trois perspectives de finalité de l'évaluation d'impact social définies par le TIESS.

Finalités	Méthodes
Perspective de clarification et d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> La théorie du changement (ToC) et le modèle logique Évaluation évolutive (EE)
Perspective de démonstration de l'impact	<ul style="list-style-type: none"> Social Return On Investment (SROI) ISO/TS 37151
Perspective de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> Certification B Corp (B Corp)

Figure 11. Tableau des finalités et leurs méthodes appropriées selon le TIESS (n.d.), Crédit: Samuel Miron, 2022

La théorie du changement et le modèle logique

La théorie du changement

Il existe plusieurs définitions et descriptions sur la théorie du changement. Au cœur de l'ensemble de ces définitions se trouve la notion de lier des intrants, des activités et des résultats en expliquant chaque fois comment et pourquoi ces changements devraient être observés (Anderson, 2005, p. 3). Malgré le terme « théorie », il s'agit bien d'une méthode qui sert pour l'évaluation d'impact. L'existence d'une théorie du changement est fondamentale pour les évaluations d'impact étant donné l'importance qu'elles portent aux relations de cause à effet. La théorie du changement est l'une des premières étapes de la conception d'une évaluation, car elle contribue à la formulation des questions de recherche (Gertler et al, 2011)

La théorie du changement est « une représentation visuelle de la façon dont un programme ou une initiative devrait fonctionner en reliant les intrants (les ressources qui entrent dans un programme), les activités (ce que le programme fait), les extrants (le nombre de personnes, de lieux, de soutiens, d'activités que le programme a produits), les résultats (les changements survenus) et l'impact (changement à long terme) [traduction libre] » (Muir et Bennett, 2014). Dans les meilleures pratiques, une théorie du changement clairement articulée est une condition préalable à la mesure efficace des résultats sociaux. Cette méthode sert donc pour une planification stratégique. Elle peut être utilisée pour aider à déterminer l'impact social qu'un programme entend avoir, les raisons pour lesquelles un changement peut ou non se produire et ce qui doit être mesuré. Ainsi, comme présenté dans le tableau des différentes méthodes en fonction des finalités du TIESS, cette méthode est pertinente dans une perspective de clarification et d'amélioration.



« La théorie du changement est “une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme” (Anderson, 2005, p. 3). Il ne s’agit pas d’une méthode conçue spécifiquement pour mesurer l’impact, puisqu’elle sert d’abord d’outil d’aide au développement de solutions à des problèmes sociaux complexes (Anderson, 2005, p. 1). Cela dit, une telle démarche, utilisée à l’étape de la planification, permet généralement de faciliter l’évaluation (notamment d’impact) par la suite. » (TIESS, 2018)

En somme, l’élaboration d’une théorie du changement comporte quatre grandes étapes (de Reviers, 2012) :

1. « Définir le changement visé, à long terme
2. Préciser les différents changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible
3. Expliciter les hypothèses et valeurs qui sous-tendent le raisonnement
4. Préciser l’articulation entre ce raisonnement et l’intervention.»

Le modèle logique

Dans la littérature le nom de modèle logique est régulièrement utilisé comme synonyme par lequel on présente la notion de changement comme une étape dans le modèle logique. La forme de ce dernier est représentée comme celle utilisée par la chaîne des résultats. Les composantes du modèle logique de base sont présentées dans la figure ci-dessous. Ces composantes illustrent le lien entre le travail planifié et les résultats escomptés. Elles sont représentées (figure 12) numériquement par les étapes 1 à 5.

Le travail planifié est composé des ressources et des activités prévues pour mettre en œuvre le programme.

1. Les ressources comprennent les ressources humaines, financières, organisationnelles et communautaires dont dispose un programme et qu’il peut affecter à la réalisation du travail. Cette composante est parfois appelée “intrants”.
2. Les activités du programme sont ce que le programme fait avec les ressources. Les activités sont les processus, les outils, les événements, la technologie et les actions qui font intentionnellement partie de la mise en œuvre du programme. Ces interventions sont utilisées pour apporter les changements ou les résultats attendus du programme.

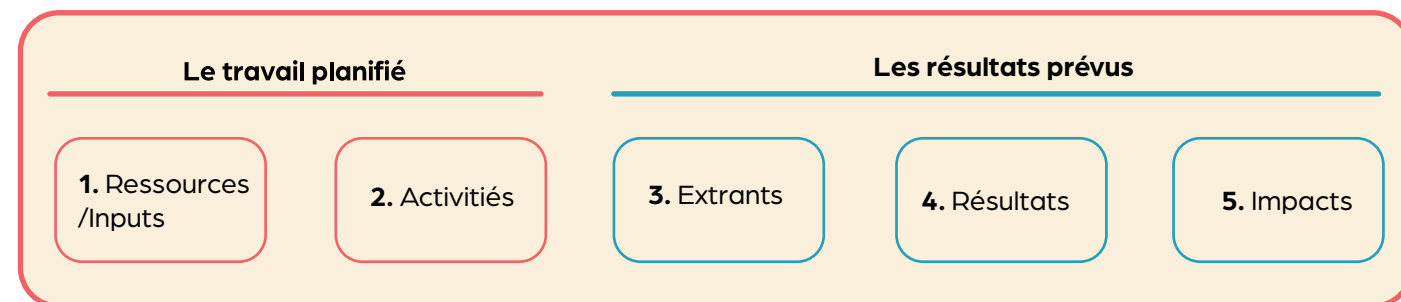


Figure 12. Comment lire un modèle logique, crédit : W.K. Kellogg Foundation. (2004). Logic Model Development Guide

Les résultats prévus comprennent tous les résultats souhaités du programme (produits, résultats et impact).

3. Les extrants sont les produits directs des activités du programme et peuvent inclure les types, les niveaux et les cibles des services à fournir par le programme.
4. Les résultats sont les changements spécifiques dans le comportement, les connaissances, les compétences, le statut et le niveau de fonctionnement des participants au programme. Les résultats à court terme doivent pouvoir être atteints dans un délai de 1 à 3 ans, tandis que les résultats à plus long terme doivent pouvoir être atteints dans un délai de 4 à 6 ans. La progression logique des résultats à court terme vers les résultats à long terme devrait se traduire par un impact sur une période de 7 à 10 ans.
5. L’impact est le changement fondamental, voulu ou non, qui se produit dans les organisations, les communautés ou les systèmes à la suite des activités du programme dans un délai de 7 à 10 ans.

Différences importantes entre les modèles logiques et les théories du changement

Dans la synthèse bibliographique de De Riviers (2012), il nous présente un tableau (figure 13) qui résume les différences entre les deux approches.

La théorie du changement
<ul style="list-style-type: none"> • Sert de support pour une planification souple, régulièrement revue et modifiée • Part d’une vision positive du changement • Propose une pensée logique, mais non linéaire • A autant d’étapes que nécessaire, qui s’interconnectent, progressent ou reculent... • Laisse une place importante aux hypothèses qui sous-tendent la ToC
Le modèle logique
<ul style="list-style-type: none"> • Sert d’outil de planification rigide • S’appuie sur une analyse des problèmes • Assume des relations de cause à effet linéaires. • Il est composé de 4 étapes logiques : activités, résultats, effets, impacts. • Traite les hypothèses superficiellement et ne reflètent pas les valeurs sous-jacentes.

Figure 13. tableau qui résume les différences entre les modèles logiques et les théories du changement, crédit: De Riviers (2012) Repères sur les théories du changement. F3E.



Les termes « modèle logique » et « théorie du changement » étant utilisés de manière interchangeable par les bailleurs de fonds et les organismes sans but lucratif, Baker et Bruner (2010) présentent ci-dessous quelques informations destinées à les clarifier :

- Les modèles logiques requièrent l'identification des composantes du programme afin de voir d'un coup d'œil si les résultats ne sont pas en phase avec les entrées et les activités, contrairement aux théories du changement qui montrent également les entrées, les activités et les résultats, ils ne montrent pas pourquoi les activités sont censées produire des résultats.
- En plus de montrer les activités et les résultats proposés, les théories du changement exigent également des justifications à chaque étape. Il est nécessaire d'articuler des hypothèses sur le pourquoi d'une action entraînera une autre action.
- Bien que les modèles logiques n'incluent pas toujours des indicateurs, les théories du changement nécessitent l'identification d'indicateurs afin de clarifier dans quelle mesure une condition préalable doit être remplie pour atteindre un résultat.

- Alors que les modèles logiques sont descriptifs et montrent les composantes importantes et les attentes d'un programme, les théories du changement sont explicatives et illustrent les voies de changement prévues et la pensée critique qui sous-tend les programmes, les ensembles de programmes ou les initiatives.

Essentiellement, selon Baker et Bruner (2010), «les modèles logiques clarifient ce que vous faites, les théories du changement clarifient pourquoi vous le faites. Ils peuvent et doivent être utilisés différemment [traduction libre]». Dans un tableau, les auteures synthétisent lesquelles des raisons justifient l'utilisation de l'un ou l'autre. Dans le contexte de la recherche, la théorie du changement a déjà été complétée, néanmoins le rapprochement entre les deux approches est utile pour une bonne compréhension de la méthode.

Use Logic Models when you need to . . .	Use Theories of Change when you need to . . .
<ul style="list-style-type: none"> • Present a quick representation of something that can be understood in a simple display. • Demonstrate the basic inputs, activities and outcomes of your work and guide evaluation accordingly. • Summarize a more complex undertaking into basic categories. 	<ul style="list-style-type: none"> • Design a complex initiative with a rigorous plan for success. • Evaluate appropriate outcomes at the right time and in the right sequence. • Explain more precisely why an initiative worked or did not work.
Be careful, Logic Models can sometimes be too simplistic to be helpful.	Be careful, clarifying a Theory of Change can be a lot of work and take a lot of time.

Figure 14. Tableau comparatif pour la sélection entre le modèle logique et la théorie du changement, crédit: Baker, A. M., Bruner, B. (2010). *Participatory Evaluation Essentials*.

SROI (Social Return On Investment)

Une analyse SROI consiste à identifier, mesurer puis valoriser monétairement les impacts significatifs générés par un projet ou une organisation à finalité sociale pour ses principales parties prenantes et à établir un ratio de la somme de ces impacts sur la somme des ressources qui ont été mobilisées pour les générer. Cette méthode s'appuie sur la coconstruction d'une théorie du changement avec les parties prenantes, afin de calculer le ratio coût/bénéfice. Cette méthode offre un outil de mesure de l'impact social en y transposant une valeur monétaire sous la forme d'un ratio.

Selon le SROI Network du Royaume-Unis, les principes d'une analyse SROI sont :

- Impliquer les parties prenantes
- Comprendre ce qui change
- Évaluer ce qui compte
- N'inclure que ce qui est « matériel »
- Ne pas surévaluer
- Être transparent
- Vérifier les résultats

Dans le guide pratique Évaluer l'impact social avec l'approche SROI de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES), on annonce que l'on peut distinguer trois niveaux d'analyses dans l'approche du SROI :

1. Le premier niveau d'analyse consiste en une étape préalable, dont l'objectif est de clarifier, au travers notamment d'une théorie du changement, les besoins sociaux auxquels l'organisation étudiée tente de répondre et les modalités de cette réponse.
2. Le cœur de l'analyse SROI consiste ensuite à réaliser une carte des impacts avec les contributions, les activités, les réalisations, les résultats et les impacts pour chaque groupe de parties prenantes identifié. Les retours des parties prenantes sont la source de validité des informations contenues dans un rapport SROI. Ci-dessous (figure 15) la carte des impacts avec une description du contenu.
3. Finalement, l'utilisation du ratio a pour vocation de nourrir la discussion en apportant un nouvel éclairage sur l'impact créé et différents types d'analyse peuvent être conduits à partir du ratio.

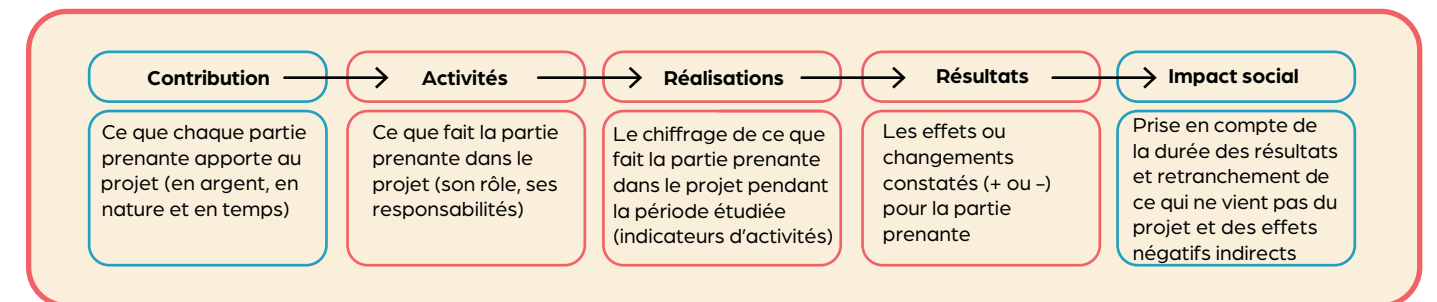


Figure 15. La Carte des impacts dans une analyse SROI, crédit: Stievenart, É. (2012). *Évaluer l'impact social avec l'approche SROI : Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique*.



Les étapes de l'analyse SROI

La réalisation d'une analyse SROI comporte, selon le *SROI Network* six étapes :

1. Définir le champ d'application et identifier les principales parties prenantes. Il est important de définir clairement ce que l'analyse SROI va couvrir et qui sera impliqué dans le processus et comment.
2. Cartographier les résultats en collaborant avec les parties prenantes qui se traduisent en une carte d'impact, ou une théorie du changement, qui montrent la relation entre les intrants, les extrants et les résultats.
3. Mettre en évidence les résultats et leur donner de la valeur : cette étape consiste à trouver des données pour montrer si les résultats se sont produits, puis à les évaluer.
4. Déterminer l'impact après avoir recueilli des preuves sur les résultats et les avoir monétisés, les aspects du changement qui se seraient produits de toute façon ou qui sont le résultat d'autres facteurs sont éliminés de la considération.
5. Faire le calcul du SROI. Cette étape consiste à additionner tous les avantages, à soustraire tous les inconvénients et à comparer le résultat avec l'investissement. C'est également à ce stade que la sensibilité des résultats peut être testée.
6. Présentation du rapport. Cette dernière étape consiste à partager les résultats avec les parties prenantes, à intégrer de bons processus de résultats et à vérifier le rapport.

Établir le ratio

Le ratio est le résultat d'une démarche d'évaluation de l'impact social beaucoup plus riche que ne laisse le présumer l'acronyme SROI. Son calcul synthétise en un chiffre l'ensemble des données collectées et calculées, pour les ramener à un message : pour un montant investi, quel est l'équivalent en dollars de la valeur sociale créée. Le ratio SROI s'appuie sur des calculs similaires au ROI financier, en ramenant à la valeur qui présente l'ensemble des flux futurs de revenus (ici, impacts) et de coûts, via le recours à un taux d'actualisation.

Le calcul du ratio

Le calcul du SROI consiste à additionner la valeur présente des impacts sociaux monétaires et à diviser cette somme par la valeur de l'ensemble des contributions (avec une actualisation si besoin).

Le SROI est égal à la Valeur actualisée des impacts / Valeur des contributions.

Le SROI net est égal à (Valeur actualisée des impacts - Valeur des contributions) / Valeur des contributions.

Outil électronique pour le SROI

Social E-valuator permet de réaliser une analyse SROI en 10 étapes avec des calculs déjà intégrés, un taux d'actualisation prédéterminé et d'autres simplifications (exemple : taux d'attribution et de poids mort par résultats et non par indicateurs et pas de taux d'amortissement).

Certification B Corp

La certification B Corp est une désignation indiquant qu'une entreprise respecte des normes élevées de performance vérifiée, de responsabilité et de transparence sur des facteurs. Tout comme la méthode SROI, la certification B Corp nous offre aussi un outil électronique de mesure d'impact qui consiste à une fiche à remplir en ligne (B impact assessment) pour vérifier l'éligibilité de l'organisme pour la certification B Corp.

Afin d'obtenir la certification B corp, une entreprise doit :

- Démontrer une performance sociale et environnementale élevée en obtenant un score d'évaluation du B impact de 80 ou plus et en passant l'examen des risques.
- S'engager juridiquement en modifiant leur structure de gouvernance d'entreprise afin de rendre des comptes à toutes les parties prenantes, et pas seulement aux actionnaires, et obtenir le statut de société de bienfaisance si celui-ci est disponible dans leur juridiction.
- Faire preuve de transparence en permettant que les informations sur leurs performances mesurées par rapport aux normes de B Lab soient accessibles au public.
- Étant donné qu'elles doivent se soumettre au processus de vérification tous les trois ans afin de renouveler leur certification, les B Corps sont, par définition, axés sur l'amélioration continue, ce qui leur permet d'assurer leur résilience à long terme.

L'objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation B impact est de permettre aux entreprises de mesurer et de gérer la performance sociale et environnementale de l'ensemble de leurs activités en fournissant un cadre facile à utiliser et normalisé pour mesurer l'impact de l'entreprise sur ses parties prenantes.

L'évaluation est destinée à aider les entreprises à :

- Évaluer la performance actuelle de l'impact de l'entreprise sur les parties prenantes;
- Examiner et comparer le rapport B impact fait par une autre entreprise qui fournit une évaluation objective des performances actuelles de votre entreprise;
- S'améliorer en accédant à un rapport d'amélioration personnalisé, ainsi qu'à des exemples de meilleures pratiques et à des guides de ressources.

L'évaluation du B impact est l'outil d'évaluation exclusif utilisé pour vérifier qu'une entreprise répond aux exigences de performance pour devenir une entreprise certifiée B Corp. L'analyse d'impact est divisée en cinq domaines d'impact axés sur les parties prenantes : gouvernance, travailleurs, communauté, environnement et clients.

Chaque domaine d'impact est organisé en thèmes d'impact qui décrivent les dimensions spécifiques de l'impact pertinentes pour cette partie prenante. Chacune de ces sections évalue l'impact des opérations et du modèle d'entreprise.



Total des points disponibles dans l'évaluation

La plupart des entreprises disposent d'un total de 140 points opérationnels dans l'évaluation, répartis entre les différents domaines d'impact - gouvernance, travailleurs, communautés, environnement et clients. La valeur exacte de chaque domaine d'impact varie selon le secteur afin de refléter les différents niveaux de matériel pour les sujets couverts.

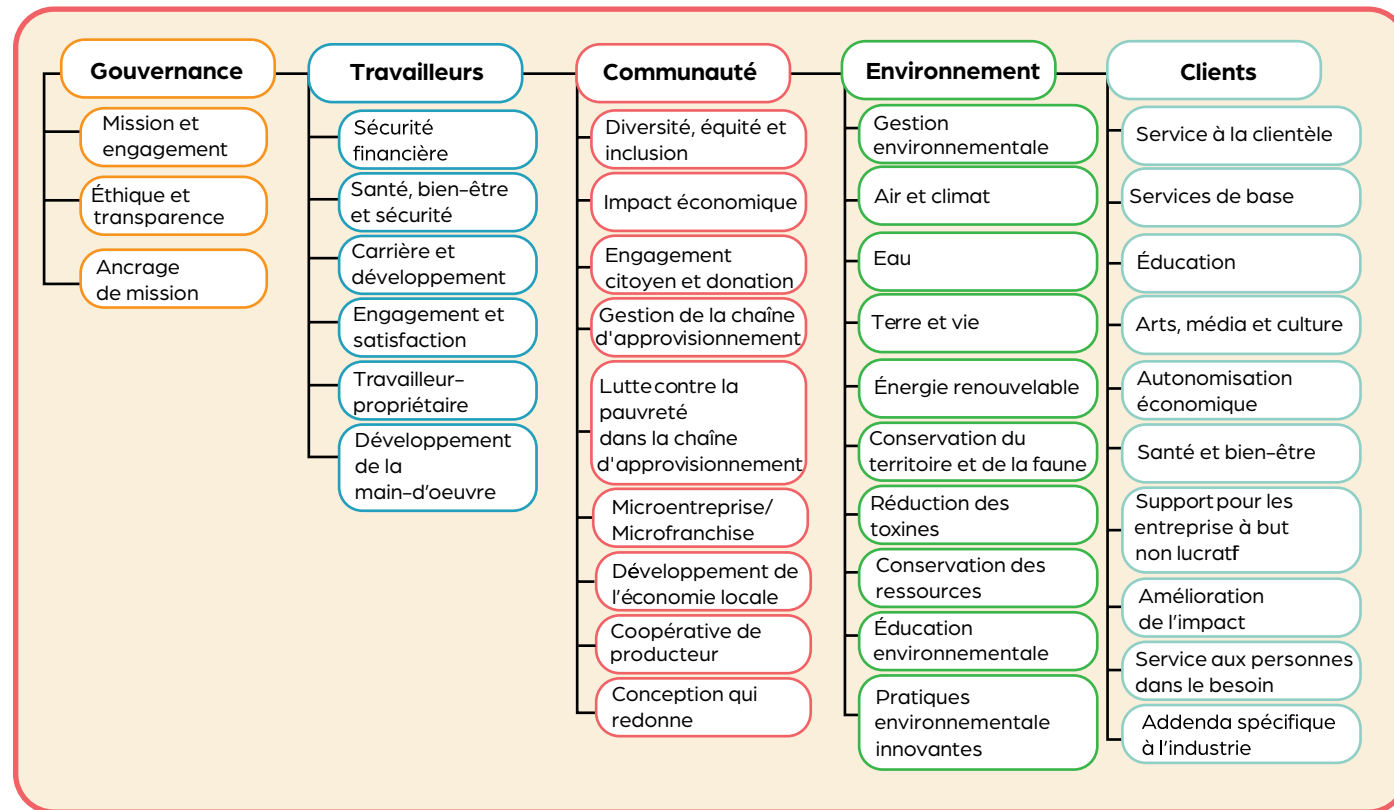


Figure 16. Tableau des domaines d'impacts selon B Corp, crédit B Corporation (s.d.)

Évaluation évolutive

L'évaluation évolutive (EE) est utile à des initiatives qui sont encore en développement, qui se définissent au fur et à mesure, ou, si elles existent déjà ailleurs, ont à être adaptées à de nouveaux contextes. L'évaluation évolutive se centre sur les liens dynamiques entre les processus et les résultats attendus. Elle se distingue en fournissant des informations et des analyses permettant de transformer, de réaligner et même d'apporter des modifications significatives aux objectifs et stratégies d'action en cours de route. L'EE se distingue aussi du modèle logique et de la théorie du changement qui sont des outils de base en évaluation formative ou sommative comme présenté dans la figure 17.

Néanmoins, Gamble (2008) souligne que « le modèle logique, ou la théorie du changement, peuvent appuyer l'évaluation évolutive. L'approche évolutive suppose que tout modèle comporte des hypothèses et des zones d'incertitude. L'EE implique la mise à jour périodique du modèle, selon l'évolution des priorités et de la compréhension. En mode évolutif, le modèle logique n'est plus un instrument statique – on s'attend à ce qu'il change et qu'il évolue au fil du temps. Une technique consiste à rebâtir entièrement le modèle à plusieurs reprises sur une période donnée. Même s'il est plus simple de mettre à jour le modèle initial, on peut suivre l'évolution de la réflexion des gens en comparant le nouveau modèle à l'ancien ».

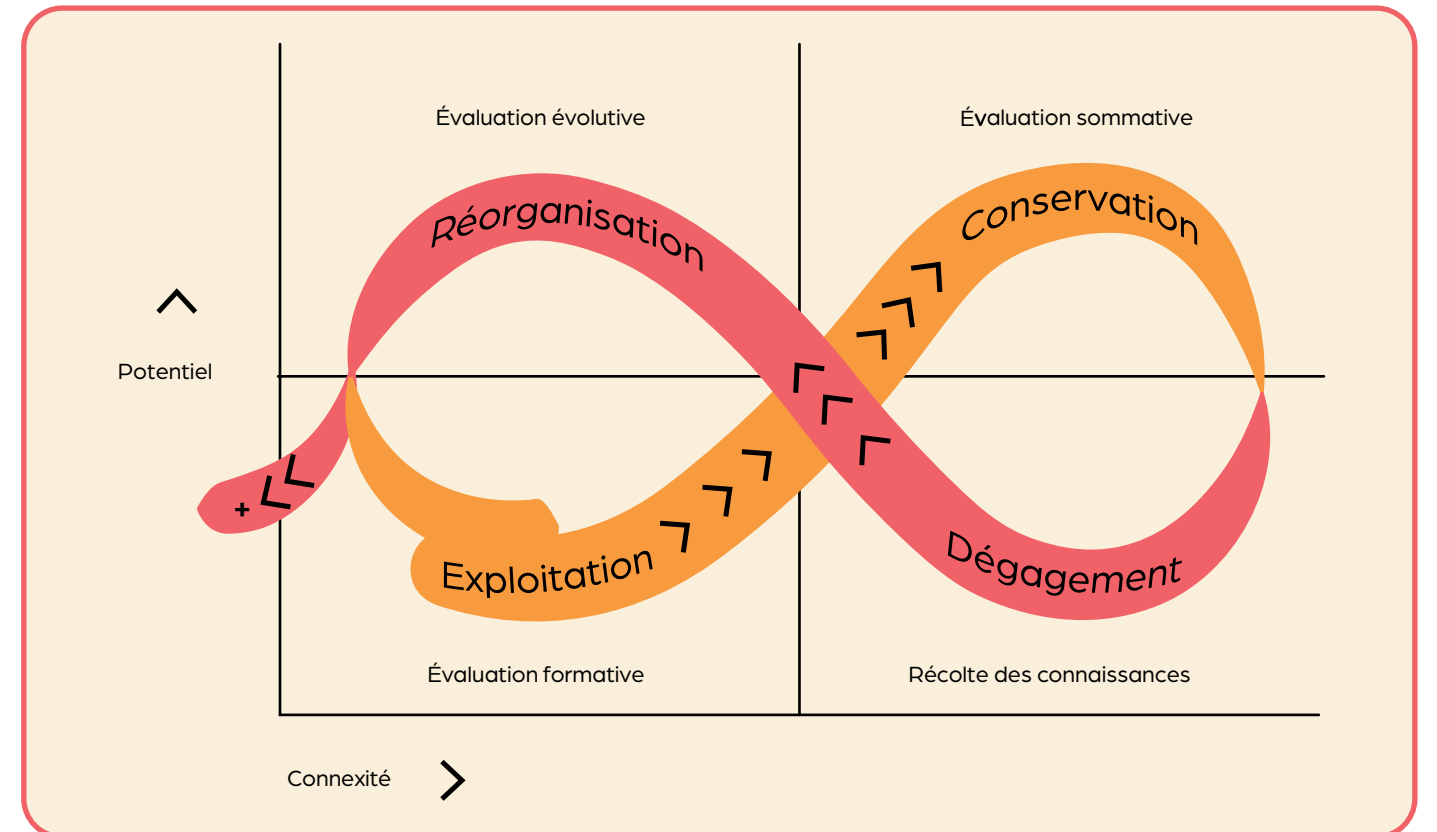


Figure 17. Le cycle de panarchie a été conçu par C.S. Holling, dans l'Abc de l'évaluation évolutive, Gamble (2008)



L'évaluation évolutive sert notamment à produire une rétroaction immédiate utile aux acteurs dans leurs décisions sur les choix et les adaptations à faire. Elle produit des informations en temps réel pour aider à valider certaines décisions, approches ou hypothèses et peut également documenter le processus d'innovation.

En effet, selon la revue de littérature de Longtin (2021), l'évaluation évolutive présente cinq caractéristiques: « [elle] est adaptée lorsque l'initiative (1) évolue continuellement et n'a pas pour objectif de développer un modèle fixe ; (2) vise des changements de systèmes complexes ; ou bien (3) que ses décideurs veulent des réponses rapides afin de s'adapter au contexte changeant (ex. crise). Elle est surtout appropriée (4) lors des phases d'émergence et d'expérimentation d'une initiative dont les activités et les conditions ne sont pas encore bien connues ou (5) lors de sa diffusion dans un nouveau contexte requérant son adaptation. Pour Gamble (2008 : 17), il s'agit d'une phase de réorganisation caractérisée par des essais-erreurs. » (Longtin, 2021)

Dans le guide de la fondation de la famille J.W. McConnell, on note que « l'évaluation évolutive marie la rigueur de l'évaluation – fondée sur les faits et l'objectivité – au rôle d'encadrement du développement organisationnel – relationnel et axé sur le changement. » (Gamble, 2008)

Ce type d'évaluation est souligné dans le guide comme étant approprié pour les innovations: « L'évaluateur évolutif est là pour soumettre le processus d'innovation au test de la réalité. Étayé par des données, le feedback est livré de façon interactive pour aider les innovateurs à faire les ajustements requis, à considérer les incertitudes et s'y adapter, tout en éclairant les décisions. L'évaluation évolutive permet de voir où en sont les choses et la façon dont elles se déroulent; elle aide à déceler les avenues prometteuses et celles qu'il faut abandonner; elle suggère les nouvelles expériences à tenter » (Gamble, 2008).

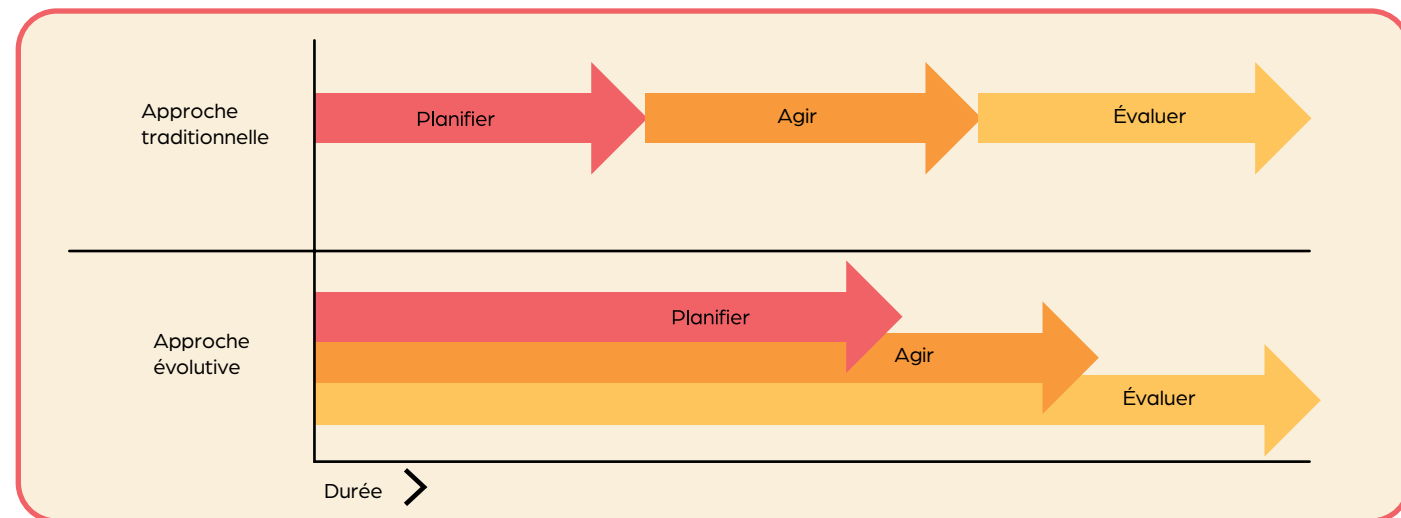


Figure 18. Tableau comparatif entre l'approche traditionnelle d'évaluation et l'approche évolutive, crédit: Gamble (2008)

ISO/TS 37151

L'approche méthodologique conçue par ISO (Organisation internationale de normalisation) qui est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 167 membres sont les organismes nationaux de normalisation.

Cette spécification technique* [à savoir, l'approche méthodologique proposée] est destinée à être utilisée comme un outil de soutien pour les gestionnaires de la communauté (planificateurs, fournisseurs ou administrateurs de services d'infrastructures communautaires), dans le but :

- d'aligner la relation entre les problèmes de la communauté et les performances des infrastructures ;
- de hiérarchiser les investissements dans les nouvelles infrastructures civiques ou sociales et les points à améliorer dans les infrastructures existantes parmi les différents types d'infrastructures civiques ou sociales (par exemple, pour indiquer où atteindre la plus grande efficacité des investissements dans les infrastructures en tenant compte de multiples perspectives) ;
- d'identifier les indicateurs utilisés pour mesurer les données dynamiques qui permettent la gestion et le retour d'informations afin d'améliorer la communauté en termes d'utilisation et de durabilité.

*Note: La fiche technique de cet outil est originellement en anglais, les citations et les références sont des traductions libres.

La présente spécification technique est destinée à être utilisée comme un outil de facilitation à la fois pour les propriétaires et les exploitants, et pour les fournisseurs de produits et de services d'infrastructures civiques ou sociales pour, par exemple :

- servir de cadre de discussion sur les performances des infrastructures civiques ou sociales à mettre en place;
- fournir un langage commun aux multiples parties prenantes, y compris les propriétaires et les exploitants, ainsi que les fournisseurs de produits et de services d'infrastructures civiques ou sociales, en aidant à identifier les caractéristiques de performance des infrastructures afin de contribuer aux priorités de la communauté lorsqu'ils discutent des problèmes communautaires et de l'introduction ou de l'amélioration des infrastructures civiques ou sociales;
- aider les propriétaires et les opérateurs à comparer les performances de plusieurs propositions d'introduction ou d'amélioration de produits et de services d'infrastructures civiques ou sociales émanant de plusieurs fournisseurs.



Parties prenantes possibles à prendre en compte

Lors de l'identification des paramètres de performance des infrastructures civiques ou sociales, la méthode propose de prendre en compte les intérêts des parties prenantes suivantes :

- Les citoyens;
- Les industries et les entreprises;
- Les municipalités;
- Les opérateurs des infrastructures;
- Les fournisseurs de produit, de service et de solution;
- Les institutions financières et les investisseurs.

L'identification des paramètres de performance des infrastructures civiques ou sociales se fait par le biais d'une approche par étapes décrite ci-dessous (figure 19) :

Étape a) Comprendre les perspectives des principales parties prenantes des infrastructures civiques ou sociales;

Étape b) Identifier les besoins qui sont importants du point de vue déterminé au point a);

Étape c) Traduire les besoins identifiés en b) en caractéristiques de performance;

Étape d) Identifier les indicateurs (méthodes de mesure et échelles de mesure) qui sont appropriés pour mesurer chacune des caractéristiques de performance identifiées en b) et c).

Étape A) Perspectives	Étape B) Besoins	Étape C) Caractéristique de performance	Étape D) Indicateurs
Résidents	Disponibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture temporelle • Couverture surfacique • Couverture de la population • Stabilité 	À déterminer
	Accessibilité	Possibilité d'accès et d'utilisation par un large éventail de personnes	À déterminer
	Abordabilité	Prix du service	À déterminer
	Sûreté et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité • Sécurité informatique et protection des données • Protection physique 	À déterminer

Figure 19. Tableau type (exemple pour la perspective résidents), crédit : International Organization for Standardization. (2015)

La spécification technique prend en compte au minimum trois perspectives, à savoir les résidents, les gestionnaires de la collectivité et l'environnement, représentées dans la figure 20 ci-dessous.

Perspective des résidents

Cette perspective représente les intérêts des utilisateurs, des consommateurs ou des bénéficiaires des services d'infrastructures civiques ou sociales, par exemple les personnes, les citoyens, les visiteurs, les industries ou les entreprises. Ce point de vue se concentre sur les caractéristiques de performance des infrastructures civiques ou sociales que les utilisateurs ressentent directement et dont ils se soucient, par exemple l'accessibilité, la sûreté et la sécurité des services d'infrastructures communautaires.

Perspective des gestionnaires de la communauté

Cette perspective représente essentiellement les intérêts des planificateurs, des fournisseurs ou des administrateurs de services d'infrastructures civiques ou sociales, par exemple les municipalités et les opérateurs d'infrastructures. Ce point de vue se concentre sur les besoins de performance de la gestion en ce qui concerne la fourniture de services dont les utilisateurs ne se soucient généralement pas, par exemple l'efficacité opérationnelle, la maintenabilité, l'extensibilité des infrastructures civiques ou sociales.

Perspective environnementale

Cette perspective représente essentiellement les questions environnementales, par exemple: la limitation des ressources, la pollution, l'écosystème.

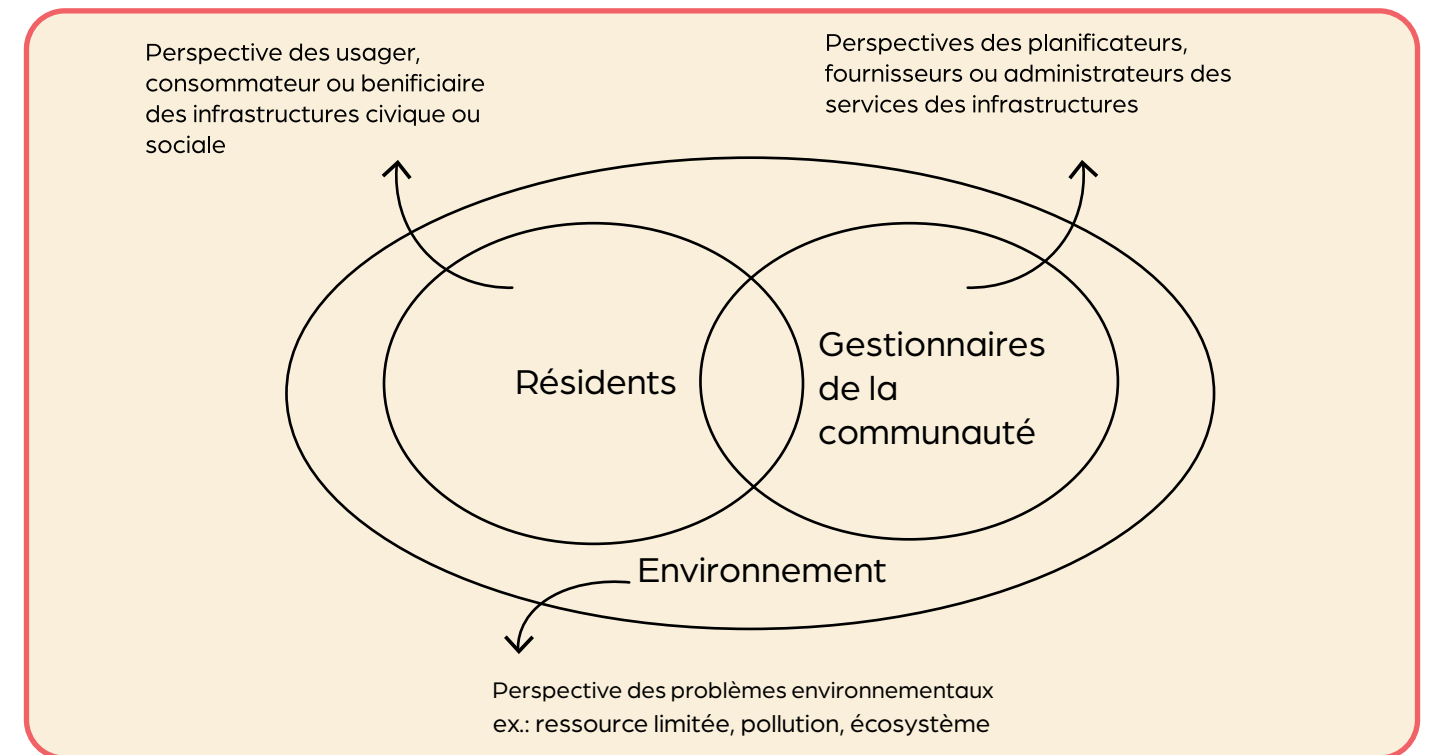


Figure 20. Exemple d'un modèle avec des perspectives multiple, crédit : International Organization for Standardization. (2015)



7. Exemples d'outils de mesure appliqués à l'occupation transitoire

Dans cette section, il sera question d'exemples d'outils développés pour évaluer l'impact de projets d'occupation transitoire. Dans le cadre de la recherche, nous avons comme objectif de développer un outil qui va permettre de recueillir les informations nécessaires pour évaluer les impacts sociaux que les occupations transitoires développées par Entremise ont dans leur milieu d'insertion.

Commune Mesure - Plateau Urbain

Commune Mesure est une démarche partenariale et collaborative. Il s'agit d'un outil électronique qui permet au porteur de projet d'avoir un portrait de l'impact social de leurs tiers-lieux.

« [La démarche] a été initiée en 2018 par Plateau Urbain qui s'est saisi de la question de la mesure des impacts des tiers lieux grâce au financement du programme French Impact. En 2019, l'atelier Approche.s! a rejoint l'aventure et apporté son expertise sur la mesure sensible et qualitative des impacts sociaux. [...] »

Commune Mesure est un outil d'autoévaluation et de visualisation des impacts positifs des tiers lieux et lieux hybrides. Il vise à en révéler les pratiques vertueuses et à les promouvoir. »

Afin d'obtenir l'autoévaluation, les porteurs de projet remplissent un questionnaire en ligne. Le questionnaire se divise en 11 sections:

1. À propos de vous
2. À propos du lieu
3. Les modalités d'installation
4. Les acteurs du projet
5. Le montage du projet et la gouvernance
6. Le modèle économique
7. L'emploi
8. La programmation
9. La solidarité et les liens
10. Les impacts sociaux
11. Les impacts sur le projet urbain

Chaque section est ensuite subdivisée en sous-questions qui servent à préciser les différents aspects du projet. Le rendu est une page web qui présente les données fournies sous forme de graphiques et de tableaux. La section sur l'impact social est présentée comme suit:

« La qualification de l'impact social est le fruit d'un processus d'interaction; il se base sur des relations directes et indirectes, prévues et imprévues entre des actions, des personnes et leur milieu. Son estimation est nécessairement collective et propre à un contexte. Nous présentons ici 3 représentations simplifiées de l'impact social synthétisant les effets sur les personnes, les groupes de personnes et le territoire. Les réponses affichées sont issues des porteurs de projet. » (Commune Mesure)

Commune Mesure analyse l'impact social en passant par trois échelles (personnes, groupes et territoire) qui eux sont sous-divisées en quatre sous-catégories. Les échelles sont sous-divisées comme suit (figure 21):

Échelles	Sous-catégories
Personne	<ul style="list-style-type: none"> • Insertion professionnelle • Santé et bien-être • Lien social • Capacité à agir
Groupes	<ul style="list-style-type: none"> • Solidarité • Réseau • Égalité homme/femme • Appartenance ou exclusion
Territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Services publics • Entretiens et espaces • Cadre de vie • Innovation publique

Figure 21. Tableau des différentes échelles de l'impact social selon Commune Mesure, crédit: Samuel Miron (2022)

Étude-action - Analyse des impacts sociaux et urbains de l'urbanisme transitoire - APPROCHE.S !

Approche.s! est un atelier d'urbanisme qui, a travers une recherche-action, menée en 2019, fait une étude comparative de 12 cas en France et à l'étranger. Le but de la recherche était d'établir une première grille de critères et d'indicateurs pour évaluer les impacts sociaux et sur le projet urbain de l'urbanisme transitoire. La grille présentée propose différentes portées des impacts. Un projet peut autant avoir des impacts dans les sphères personnelles, collectives et sur le territoire.

Pour l'atelier d'urbanisme, la mesure de l'impact social peut servir d'instrument de pilotage pour alimenter le commun. Ce constat s'appuie sur les travaux de la Fonda (2019) qui souligne que « la production de la valeur repose ainsi sur un circuit vertueux : la mobilisation des ressources communes permet de développer des activités sociales qui produisent à leur tour des réalisations et des résultats à impact social positif, contribuant à leur tour au développement des ressources communes et du bien commun. On comprend à travers ce raisonnement que l'action sociale n'est alors plus perçue comme un coût supplémentaire ou dans une logique de réparation mais comme une contribution au développement socio-économique, une contribution au bien commun ». (Approche.s!, 2019)

L'enjeu n'est plus de quantifier mais de qualifier collectivement, avec toutes les parties prenantes, la valeur de l'impact. Cette démarche collective permettrait d'évaluer, qualifier, partager et reconnaître les impacts directs et indirects d'un projet sur les personnes et le territoire. Cette délibération permettrait également d'être source de négociation entre les parties prenantes d'un projet (financeurs, partenaires opérationnels et institutionnels, bénéficiaires...) pour identifier les apports de chacun et faire valoir leurs différentes formes de contributions (marchandes ou non marchandes) dans un système de valeurs partagées.

« Approche.s! porte une étude-action depuis 2018 sur l'évaluation des impacts sociaux et sur le projet urbain de l'urbanisme transitoire. Composée de 3 phases, cette étude-action a pour objectif d'aboutir en 2021 à un outil d'aide à la décision et au montage d'un projet d'urbanisme transitoire à fort impact social et urbain à destination des maîtres d'ouvrage, propriétaires fonciers et porteurs de projet. [...] »

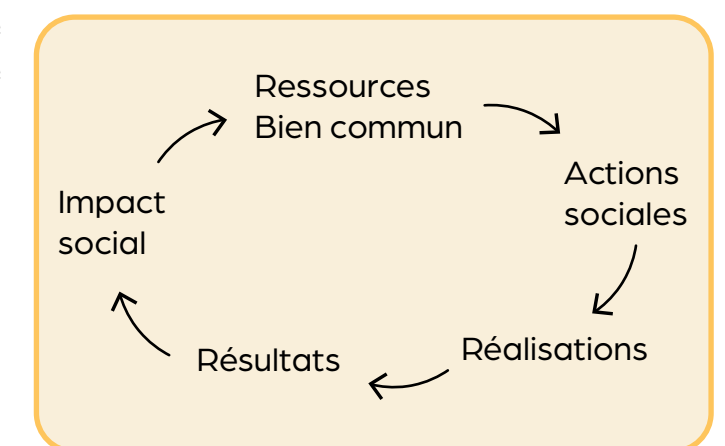


Figure 22. Représentation du Circuit vertueux selon la Fonda (2019) dans l'étude-action de l'atelier Approche.s!, crédit: Approche.s! (2019)



La grille de 15 indicateurs que nous proposons est issue de l'analyse des impacts sociaux et de ceux sur le projet urbain relevé au sein des 12 cas d'étude. Chaque indicateur fait référence à des effets, directs ou indirects, positifs ou négatifs, exprimés soit par des porteurs de projets lors des entretiens, soit par des occupants ou bénéficiaires lors des ateliers. [...]]

Les 15 indicateurs sont répartis selon 4 niveaux dont les 3 premiers sont inspirés de la méthode d'évaluation menée dans le cadre de la démarche Every One Every Day* au sein du projet Participatory City au Royaume-Uni. »

La notion d'impact est ici divisée en deux soit les impacts sociaux qui ont des effets individuels et des effets collectifs et les impacts urbains ont surtout des effets sur le projet urbain. Les impacts sociaux et urbains ont quant à eux des effets sur le territoire.

Chaque effets ont par la suite des indicateurs qui sont décrits comme suit:

Impacts sociaux

Les effets observables sur les personnes, au niveau individuel

- Les interactions sociales créées au sein du lieu. Par interaction sociale, il faut entendre la « relation interpersonnelle entre deux individus au moins par laquelle les comportements de ces individus sont soumis à une influence réciproque, chaque individu modifiant son comportement en fonction des réactions de l'autre ».

*MADE TO MEASURE, Building a Participatory Ecosystem in Barking and Dagenham through the Every One Every Day initiative. Year 1 report. <http://www.participatorycity.org/made-to-measure>

- Le bien-être des usagers, que ce soit d'un point de vue psychique, physique ou social. Cet état peut être qualifié par un mieux-être général ou au contraire la présence de stress ou de conflits.
- Les démarches d'insertion professionnelle menées telles que des actions de formation, d'accompagnement à l'emploi ou à la création d'activité.
- La capacité à agir produite chez les bénéficiaires grâce au contexte ou à des actions proposées par le lieu (mise en place de nouveau projet ou action porté par un usager).

Les effets sur les groupe de personnes, au niveau collectif:

- Les liens de solidarité générés au sein du lieu en valorisant les formes d'échanges (mais aussi de don ou mutualisation) de biens, d'espaces, de compétences ou de petits services, ayant eu lieu entre les différents publics.
- Les réseaux personnels ou professionnels créés au sein du lieu entre les différents publics, autour d'un intérêt commun à définir.
- Les phénomènes d'inclusion ou d'exclusion observables dans le lieu. Par inclusion sociale, il faut entendre « la capacité d'un usager à se sentir bienvenu pour participer aux activités du lieu, à l'aise pour aller à la rencontre d'autres groupes sociaux qu'il ne connaît pas, voire se sentir faire partie d'un groupe ou au contraire exclu » (Approche.s!, 2019).
- La mixité de genre au sein des équipes et entre les différents publics du lieu. De premiers comptages à différents horaires et lieux permettent de poser de premiers constats et alimenter le pilotage du projet.

Impacts urbains

Effets sur le projet urbain

- La gouvernance entre le projet d'urbanisme transitoire et le projet urbain, si elle est déconnectée, imbriquée avec un comité de pilotage partagé, ou encore partiellement connectée par exemple par la préfiguration d'un programme urbain futur au sein du lieu.
- L'évolution du diagnostic, de la programmation, du calendrier ou encore du dessin des espaces et de leur qualité architecturale et urbaine.
- Les méthodes, missions ou métiers émergents au sein des « professionnels de la ville ».

Impacts sociaux et urbains

Effets sur le territoire

- Le cadre de vie et l'attractivité du territoire en qualifiant si le lieu a participé à l'émergence d'une nouvelle image, d'une destination ou au contraire créée de nouveaux clivages, s'il a également engendré des effets sur son environnement.
- L'entretien et le respect des espaces à la fois par les services des collectivités et leurs partenaires (en qualifiant les conditions d'amélioration, les difficultés de la gestion urbaine ou la surcharge de travail induite par la création du lieu) et par les riverains et usagers du quartier.
- Les services qui ont été développés au sein du lieu en réponse aux besoins sociaux urgents du territoire tels que des cours du soir, des services de proximité ou encore des espaces de convivialité.
- L'innovation publique par l'évolution des pratiques professionnelles ayant pu être générée en interaction avec le projet d'urbanisme transitoire.

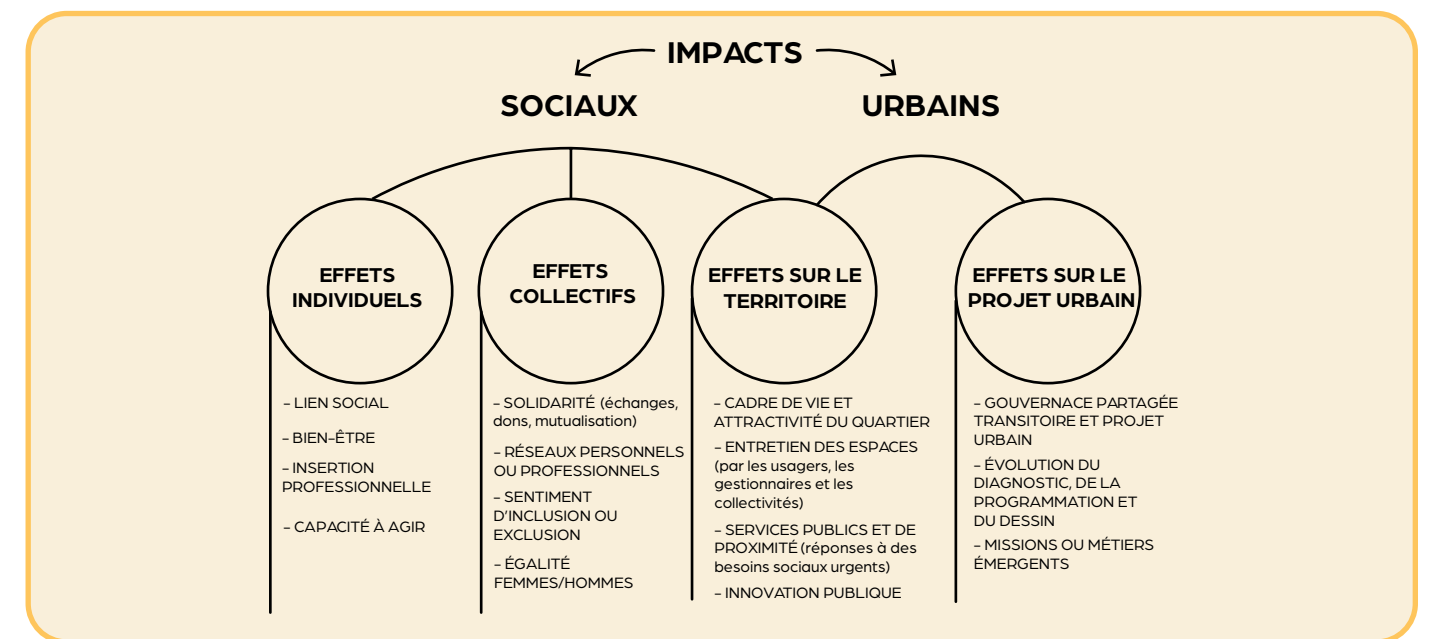


Figure 23. Grille d'indicateurs sociaux et d'effets sur le projet urbain issue de l'étude comparative de 12 projets d'urbanisme transitoire, crédit: Approche.s! (2019)



Ce guide d'évaluation des projets d'urbanisme transitoire a été conçu dans le cadre d'un mandat commandé par Entremise à Taïka Baillargeon en 2019 et a été revu et corrigé par le groupe de recherche Collectif Villes Autrement coordonné par Sylvain Lefebvre et Jérémy Diaz en 2020. Ce guide vise à outiller Entremise dans l'évaluation de ses projets d'urbanisme transitoire. Le guide est divisé en deux grandes parties : (1) un guide méthodologique; (2) une boîte à outils.

Pour les auteurs, « le but n'est pas seulement de poser un regard critique sur un projet ou sur une pratique bien définie afin de déterminer s'il doit être répété, mais aussi d'assurer une certaine adaptabilité tout au long du projet. C'est dans ce contexte qu'Entremise a préféré développer une structure qui s'apparente à l'évaluation évolutive, et ce, surtout en ce qui concerne l'analyse du bâtiment et l'analyse du projet ».

Trois échelles d'évaluation et cinq thématiques

Les outils proposés dans la deuxième partie de ce guide portent sur trois échelles d'évaluation : le bâtiment, le projet et le quartier.

L'évaluation recoupe également cinq grands thèmes fondamentaux :

- **Gouvernance** : On s'intéresse ici à l'organisation, à la prise de décision ainsi qu'au développement du projet.
- **Économie** : On s'intéresse ici aux impacts économiques et du projet sur les initiatives occupantes et sur le quartier.
- **Urbain** : On s'intéresse ici aux objectifs urbanistiques de l'urbanisme transitoire. On fait ressortir les transformations morphologiques qu'engage cette pratique.
- **Social** : On s'intéresse ici aux objectifs sociaux de l'urbanisme transitoire. On évalue notamment les liens entre les occupants et la communauté, l'accessibilité et l'abordabilité du site et de la programmation offerte.
- **Environnemental** : On s'intéresse ici aux objectifs environnementaux de l'urbanisme transitoire, mettant en lumière les différentes actions entreprises à cet effet.

L'évaluation prend en considération les différents acteurs qui travaillent avec Entremise. Ainsi, le guide propose 3 différentes catégories d'acteurs : (1) les propriétaires, (2) les décideurs territoriaux et (3) les porteurs de projet à visée sociale et culturelle pour activer des bâtiments vacants.

L'évaluation est aussi conçue pour s'adapter aux différents projets qu'Entremise entame: « Compte tenu de la teneur novatrice, expérimentale et multifacette des projets transitoires, [il est proposé] à Entremise de construire des évaluations à la pièce selon les besoins du projet. Ainsi, il sera possible de tenir compte des demandes des partenaires et d'ajouter ou de soustraire certains critères de l'évaluation. Cette technique [leur] permettra d'être flexible dans un contexte de financement par projet.» La méthodologie proposée pour l'évaluation des projets transitoires est basée sur un examen des méthodes de mesure d'impact en études urbaines et des méthodes d'évaluation de projets en innovation sociale. Dans ce contexte, deux constats sont retenus : (1) dans un contexte d'innovation sociale il est pertinent de procéder avec une méthode d'évaluation qui serait évolutive, de manière à produire une rétroaction rapide ; (2) compte tenu de la diversité des projets urbains et de la visée d'engagement, de mutualisation et de durabilité d'Entremise, il est essentiel d'évaluer les effets du projet sur le bâtiment, le quartier et l'activité des porteurs de projet.

Le guide d'évaluation a été conçu pour permettre à Entremise de construire des évaluations sur mesure pour chaque projet et qui servirait également à outiller des partenaires intéressés à l'évaluation des projets. Afin d'assurer le potentiel de rétroaction, l'évaluation se veut de type évolutif et suit un projet dans son ensemble, avant, pendant, après.

Le guide propose la marche à suivre suivante:

- Concertation avec les partenaires et organisation de l'évaluation (utilisation recommandée des fiches de critères et d'indicateurs) ;
- Consolidation des outils de collecte;
- Collecte de données (moments de collecte à déterminer en amont);
- Rencontres et retours sur l'évaluation (moments à déterminer en amont);
- Analyse et rédaction de rapports (annuel, mi-mandat, fin de mandat).

Finalement, les outils pour l'évaluation sur mesures sont :

- Questionnaire et entretien avec des fiches de critères et d'indicateurs
- Fiche de projet avec grille d'observation



8. Ce qu'il faut retenir de cette recension des écrits

1er constat : Deux concepts clés qui guident l'utilisation de l'évaluation d'impact social soit l'entrepreneuriat en économie sociale et l'innovation sociale.

Entremise est une entreprise d'économie sociale qui s'intéresse à des alternatives innovantes d'occupation immobilière et en aménagement urbain en général. Leur projet vise à occuper un espace afin de tester des usages et/ou un modèle d'affaires pour y faire ressortir une vocation pérenne. Cette pratique est relativement récente et s'insère dans les principes de l'innovation sociale. Ainsi, ces deux dénominations qui caractérisent les activités d'Entremise mettent de l'avant l'importance de l'aspect social des projets de l'organisme et soutiennent en même temps l'utilisation d'une évaluation spécifiquement sur les impacts sociaux qui entourent ceux-ci.

2e constat : L'importance d'un lexique clair et adapté à l'évaluation de l'impact social pour permettre d'avoir une cohérence entre les projets et leurs évaluations.

S'il existe plusieurs définitions de ce qu'est l'impact social d'un projet, celle qui semble la plus pertinente et la plus consensuelle consiste à définir l'impact social comme un effet à long terme dans la chaîne des résultats. Vu ainsi, l'impact social est le dernier maillon de la chaîne de valeur, la conséquence d'un processus mis en œuvre dans le cadre d'une intervention. Autrement dit, il s'agit du ou des effets qui correspondent à l'objectif global et à la finalité de l'action évaluée. Cet impact social doit être à distinguer des résultats à court terme ou intermédiaires.

La définition opérationnelle de l'impact social fait ressortir deux termes ayant une certaine importance, à savoir l'intention et la répercussion.

Intention

« À la base de l'évaluation de son impact social existe une intention permettant d'identifier la finalité recherchée ou les objectifs que l'on veut atteindre (ex. : obtenir davantage de fonds, pérenniser un programme, faire connaître la valeur de son organisation, valider la pertinence de ses actions). Cette intention de départ guidera l'ensemble de la démarche. Ainsi, on peut vouloir mesurer son impact social pour l'apprentissage, pour l'action, pour la redevabilité ou pour plus d'un élément. » (Fortin, 2018)

L'intention est donc la première étape qui permet de faire ressortir les objectifs de l'évaluation. Dans la pratique, le terme intention est synonyme du terme objectif. La définition de l'intention s'applique donc au terme objectif.

Répercussion

« La répercussion est un effet, une conséquence directe ou indirecte d'une action quelconque. Dans ce cas, une organisation tente de justifier, par exemple, que le travail accompli depuis un certain temps a permis de réduire telle dimension d'une problématique ou de contribuer (grandement ou en partie) au résultat voulu. [...] Cette répercussion doit donc être pensée de manière systémique et elle peut survenir à tout moment dans une démarche. » (Fortin, 2018)

Le tableau suivant permet de présenter d'autres notions pertinentes pour bien comprendre la chaîne de résultats entourant l'évaluation d'un impact social.

Cette chaîne de résultats est fortement liée avec la méthode de la théorie du changement (ToC) et le modèle logique. S'inscrivant dans une vision à plus long terme, ces méthodes apparaissent les plus adaptées aux projets d'urbanisme transitoire.

La théorie du changement précise les différents changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible. Le modèle logique vise, quant à lui, à fournir aux parties prenantes une feuille de route décrivant la séquence d'événements connexes reliant les objectifs aux résultats souhaités.

Intrants (input)	Activités	Extrants (output)	Effets (outcome)	Impacts
Ressources (le capital ou les ressources humaines) investies pour réaliser les activités	Actions concrètes de l'organisation	Résultats tangibles des activités	Changements résultant des activités	Conséquences sociales, économiques, environnementales, imputables aux activités

Figure 24. Tableau de la chaîne de résultat, Crédit: European Venture Philanthropy Association (EVPA), 2015

3e constat : Les choix méthodologiques sont déterminés par l'objectif de l'évaluation et les questions évaluatives associées

Pour choisir les méthodes, les outils et, à terme, les indicateurs à utiliser, non seulement les objectifs globaux de l'évaluation sont importants, mais également la prise en compte du cycle de vie du projet à observer.

Selon le TIESS, il est possible de discerner quatre perspectives, présentées dans le tableau ci-dessous, qui correspondent aussi à différentes « finalités » ou objectifs de l'évaluation. Ainsi, il est possible qu'un organisme s'intéresse à l'évaluation d'impact dans une (1) perspective de clarification et d'amélioration, (2) de reddition de comptes, (3) de démonstration de l'impact ou (4) dans une perspective de recherche. Ensuite, une fois l'objectif établi, certaines méthodes sont pertinentes pour permettre de parvenir à cette finalité recherchée.

Finalité (selon le TIESS)	Méthodes
Perspective de clarification et d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> La théorie du changement (ToC) Évaluation évolutive (EE)
Perspective de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> La certification B Corp (B Corp) ISO/TS 37151
Perspective de démonstration de l'impact	<ul style="list-style-type: none"> Social Return On Investment (SROI)
Perspective de recherche	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse du cycle de vie (ACV)

Figure 25. Tableau de l'organisation des méthodes en fonction de leur principale finalité selon le TIESS, Crédit: Samuel Miron (2022)

4e constat : L'objectif de l'évaluation d'impact se fait aussi en fonction des besoins des organismes. Ces besoins se répartissent souvent en deux catégories (Panche et Molecke, 2019) :

1. les besoins d'améliorer leurs opérations pour renforcer leurs impacts et;
2. les besoins de prouver leurs impacts pour attirer les parties prenantes externes.

Selon une approche plus pragmatique de l'évaluation d'impact de Panche et Molecke (2019), on souligne que les ressources dédiées au projet, lors d'une phase d'expérimentation de l'innovation, demeurent rares et ses porteurs visent surtout à l'améliorer à travers les rétroactions des "bénéficiaires". Ensuite, à mesure que les besoins de ressources financières et de soutien s'accroissent, le besoin de prouver le potentiel d'une innovation aux parties prenantes devient prédominant pour les organismes.

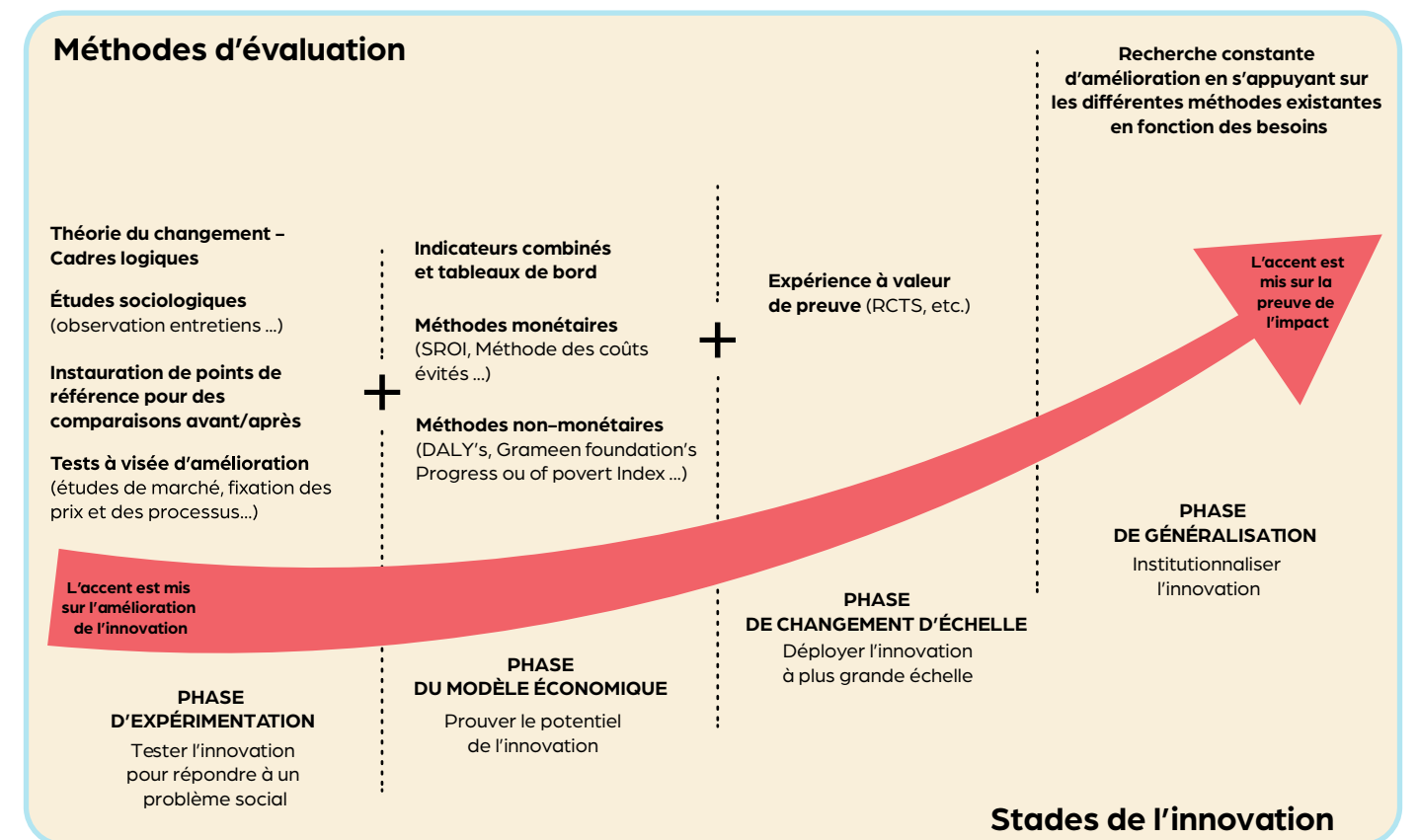


Figure 26. Adapter sa méthode d'évaluation d'impact social au cycle de l'innovation, Crédit: Panche A.-C. Molecke. G. (2019)



5e constat : L'importance de considérer les différentes parties prenantes et apprenantes

Dans la recherche de l'atelier Approche.s !, les chercheurs soulignent que l'enjeu n'est plus de quantifier, mais de qualifier collectivement, avec toutes les parties prenantes, la valeur de l'impact. Cette démarche collective permettrait d'évaluer, qualifier, partager et reconnaître les impacts directs et indirects d'un projet sur les personnes et le territoire. Cette délibération permettrait également d'être source de négociation entre les parties prenantes d'un projet pour identifier les apports de chacun et faire valoir leurs différentes formes de contributions (marchandes ou non marchandes) dans un système de valeurs partagées.

Cette importance des différentes parties prenantes et apprenantes se manifeste dans l'approche méthodologique d'ISO/TS 37151. En effet, la spécification technique prend en compte au minimum trois perspectives, à savoir les résidents, les gestionnaires de la collectivité et l'environnement. Cette méthode peut servir pour déterminer des indicateurs pertinents pour la grille. En effet, l'identification des paramètres de performance des infrastructures civiques ou sociales se fait par le biais d'une approche par étapes comme suit : étape a) comprendre les perspectives des principales parties prenantes, étape b) identifier les besoins, étape c) traduire les besoins identifiés en caractéristiques de performance et étape d) identifier les indicateurs (méthodes de mesure et échelles de mesure).

Dans l'outil Commune Mesure de Plateau Urbain et l'étude-action faite par l'atelier Approche.s ! il est avancé que la qualification de l'impact social est le fruit d'un processus d'interaction qui se base sur des relations directes et indirectes, prévues et imprévues entre des actions, des personnes et leur milieu. L'estimation de l'impact social est donc nécessairement collective et propre à un contexte. Ainsi, un projet d'occupation transitoire peut avoir des impacts dans les sphères personnelle, collective et territoriale. Ce constat soutient leur analyse de l'impact social qui passe par ces trois échelles.

Une réflexion similaire se retrouve dans le Guide d'évaluation des projets d'urbanisme transitoire élaboré par Taïka Baillargeon et le Collectif Ville Autrement. Les outils proposés combinent à la fois trois échelles d'évaluation, soit le bâtiment, le projet et le quartier, et trois différentes catégories d'acteurs, à savoir les propriétaires, les décideurs territoriaux et les porteurs de projet. On souligne que « si l'évaluation sert d'abord et avant tout au gestionnaire immobilier, elle peut également servir à ces trois catégories d'acteurs ainsi qu'aux publics qu'ils desservent. C'est particulièrement le cas pour les décideurs territoriaux qui desservent à la fois les occupants des espaces transitoires et la collectivité locale des quartiers avoisinants (résidents, commerçants, organismes) ».

6e constat : Analyser l'impact social peut revenir à analyser le lien de causalité entre une action et les changements observés.

Pour l'atelier d'urbanisme, la mesure de l'impact social peut servir d'instrument de pilotage pour alimenter le commun. Ce constat s'appuie sur les travaux de la Fonda (2019) qui souligne que « la production de la valeur repose ainsi sur un circuit vertueux : la mobilisation des ressources communes permet de développer des activités sociales qui produisent à leur tour des réalisations et des résultats à impact social positif, contribuant à leur tour au développement des ressources communes et du bien commun. On comprend à travers ce raisonnement que l'action sociale n'est alors plus perçue comme un coût supplémentaire ou dans une logique de réparation mais comme une contribution au développement socio-économique, une contribution au bien commun ». (Approche.s!, 2019)

Or, pour l'atelier Approche.s ! les chaînes d'impacts linéaires (une action générant des résultats puis des impacts) ne permettent pas de rendre compte des interactions avec l'environnement, des dynamiques rétroactives (en quoi une action est venue après coup jouer un effet de levier), ni même le processus, le contexte et tous les éléments déclencheurs qui ont permis d'obtenir des résultats non prévus, indirects ou encore des externalités induites. Ainsi, la valeur de l'impact social ne se définit pas à priori, mais de manière évolutive et multifactorielle.

Comme il est souligné dans la littérature, l'évaluation évolutive (EE) est appropriée « pour soumettre le processus d'innovation au test de la réalité » (Gamble, 2008). Puisque les projets qu'Entremise développent s'inscrivent dans l'innovation sociale, cette méthode semble pertinente. De plus, la Théorie du changement peut appuyer l'évaluation évolutive. L'approche évolutive suppose que tout modèle comporte des hypothèses et des zones d'incertitude. L'EE implique la mise à jour périodique du modèle, selon l'évolution des priorités et de la compréhension. En mode évolutif, le modèle logique n'est plus un instrument statique, on s'attend à ce qu'il change et qu'il évolue au fil du temps.

Le guide d'évaluation, de Taïka Baillargeon et du Collectif Ville Autrement, est un bon exemple pour souligner ce constat. En effet, ce dernier a été conçu pour permettre à Entremise de construire des évaluations sur mesure pour chaque projet et qui servirait également à outiller des partenaires intéressés à l'évaluation des projets. Afin d'assurer le potentiel de rétroaction, l'évaluation se veut de type évolutif et suit un projet dans son ensemble, avant, pendant, après.



Articles scientifiques

Arena, M., Azzone, G. et Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649-672. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>

Baillargeon, T. et Diaz, J. (2020). L'urbanisme transitoire à Montréal : entre innovation et préservation. *Revue Organisations & Territoires*, 29(2), 25-39. <https://doi.org/10.1522/revueot.v29n2.1148>

Campbell, D. A., and K. T. Lambright. 2016. "Program Performance and Multiple Constituency Theory." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45 (1): 150-171. doi:10.1177/0899764014564578.

Caza, P.-E. (2020, 29 juin). Urbanisme transitoire - L'occupation passagère de lieux publics ou privés s'inscrit dans la mouvance de l'urbanisme à échelle humaine. *Actualité UQAM*. <https://actualites.uqam.ca/2020/espace-ville-autrement-promouvoir-urbanisme-transitoire-montreal/>

Comité d'aide au développement (CAD), Organisation pour l'économie Coopération et développement (OCDE), 2002, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, viewed n.d., from <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Certo, S. T., and T. Miller. 2008. "Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts." *Business Horizons* 51 (4): 267-271. doi:10.1016/j.bushor.2008.02.009.

Chan, A., S. Ryan, and J. Quarter. (2017). "Supported Social Enterprise: A Modified Social Welfare Organization." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46 (2): 261-279. doi:10.1177/0899764016655620.

De Reviers, B. (2012, mai). Repères sur les théories du changement. F3E.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? a framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.

George, G. (Ed.). (2019). *Handbook of inclusive innovation : the role of organizations, markets and communities in social innovation* (Ser. Research handbooks in business and management series). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786436016>

George, G. (2019). Inclusion and innovation: a call to action. Dans G. George, T. Baker, P. Tracey et H. Joshi, *Handbook of Inclusive Innovation* (p. 2-22). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786436016.00008>

Lall, S. 2017. "Measuring to Improve versus Measuring to Prove: Understanding the Adoption of Social Performance Measurement Practices in Nascent Social Enterprises." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 28 (6): 2633-2657. doi:10.1007/s11266-017-9898-1.

Mair, J., and I. Marti. 2009. "Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh." *Journal of Business Venturing* 24 (5): 419-435. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.006.

Molecke, G., Pache, A.-C., & George, Gerard. (2019). *Handbook of inclusive innovation : the role of organizations, markets and communities in social innovation*. Dans, *How do we know when social innovation works? a review and contingency model of social impact assessment* (pp. 83-105). essay, Edward Elgar Publishing, 20190628. <https://doi.org/10.4337/9781786436016.00014>

Nicholls, A. 2009. "We Do Good Things, Don't We?": 'Blended Value Accounting' in Social Entrepreneurship." *Accounting, Organizations and Society* 34 (6-7): 755-769. doi:10.1016/j.aos.2009.04.008.

Rahdari, A., S. Sepasi, and M. Moradi. 2016. "Achieving Sustainability through Schumpeterian Social Entrepreneurship: The Role of Social Enterprises." *Journal of Cleaner Production* 137: 347-360. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.159.

Rawhouser, H., M. Cummings, and S. L. Newbert. 2019. "Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research." *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (1): 82-115. doi:10.1177/1042258717727718.

Ruiz-Lozano, M., Tirado-Valencia, P., Sianes, A., Ariza-Montes, A., Fernández-Rodríguez, V. et López-Martín, M. C. (2020). SROI Methodology for Public Administration Decisions about Financing with Social Criteria. A Case Study. *Sustainability*, 12(3), 1070. <https://doi.org/10.3390/su12031070>

Saebi, T., N. J. Foss, and S. Linder. 2019. "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises." *Journal of Management* 45 (1): 70-95. doi:10.1177/0149206318793196.

Sarracino, F., and L. Fumarco. 2020. "Assessing the Non-Financial Outcomes of Social Enterprises in Luxembourg." *Journal of Business Ethics* 165 (3): 425-451. 1-27. doi:10.1007/s10551-018-4086-9.

Sibieude, T. et Claverie, C. (2011). La mesure de l'impact social, 30.

Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C. et Mair, J. (2016). Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes. *Journal of Management*, 42(5), 1250-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206316633268>

Stievenart, E. et Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (331), 76-92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>

Tsala, U. B. (2019). La Chaîne des Résultats et la Théorie du Changement pour améliorer le cadre conceptuel d'une évaluation d'impact. *African Evaluation Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.4102/aej.v7i1.277>

Zahra, Shaker A., Hans N. Rawhouser, Nachiket Bhawe, Donald O. Neubaum, et James C. Hayton. (2008). "Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities." *Strategic Entrepreneurship Journal* 2 (2): 117-131. doi:10.1002/sej.43.

Rapports

Atelier Approche.s ! (2019). Urbanisme transitoire : évaluer les impacts sociaux et sur le projet urbain. Cahier 1 : revue de projets. <http://www.ecoquartiers.logement.gouv.fr/document/urbanisme-transitoire-evaluer-les-impacts-sociaux-et-sur-le-projet-urbain/>

Atelier Approche.s ! (2019). Pour un urbanisme relationnel : analyse des impacts sociaux et urbains de l'urbanisme transitoire. Cahier 2 : les grands enseignements. <http://www.ecoquartiers.logement.gouv.fr/document/pour-un-urbanisme-relationnel-analyse-des-impacts-sociaux-et-urbains-de-l-urbanisme-transitoire/>

Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS). (2011). Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'ESS. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf

Longtin, D. (2021). Outils d'évaluation en innovation sociale : Revue de la littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales. http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-IS_version-longue_2021_VF2.pdf

Guides

Anderson, A. A. (2005). The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. The Aspen Institute Roundtable on Community Change. https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf

Avise, Improve, Fidarec. (2021, septembre). cahier pratique. Comment évaluer son impact? principe méthodologique. 40. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210910/avise-fidarec-improve_cahier-p_principes-methodo-eis.pdf

Baker, A. M., Bruner, B. (2010). Participatory Evaluation Essentials, 136.

European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2015). Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant les FESE et le programme EaSI: sous groupe du GECES sur la mesure de l'impact social 2014. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/28927>

European Venture Philanthropy Association (EVPA). (2015, juil). Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact. 160. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa_guide-mesure-impact_201506.pdf

Fortin, A et coll. (2018). Guide pratique sur l'impact. Fondation J. Armand Bombardier, Fondation Mirella et Lino. Saputo et Caisse d'économie solidaire Desjardins. https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2018/05/guide_pratique_impact_2018.pdf

Gamble, J.A.A. (2008). ABC de l'évaluation évolutive. La fondation de la famille J.W. McConnell, 38. <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-FR.pdf>

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. et Vermeersch, C. M. J. (2011). L'évaluation d'impact en pratique. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8752-8>

Mounier, B. (2017). Étude « Ess et création de valeur », Une approche prospective de la mesure de l'impact social. [Rapport 1 de l'Avise avec la Fonda et le Labo de l'ESS]. https://fondation.credit-cooperatif.coop/sites/default/files/2018-09/%5BRAPPORT%202017%5D_ESS%20et%20er%C3%A9ation%20de%20valeur_Une%20approche%20prospective%20de%20la%20mesure%20d%27impact%20social.pdf

Ville de Montréal. (2017a). Plan d'action en patrimoine 2017-2022. Montréal : Ville de Montréal. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PROJ_URBAINS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLAN_ACTION_PATRIMOINE_2017_2022.PDF

Ville de Montréal. (2017b). Rapport d'évènement. Montréal transitoire : Réflexion collective sur les usages temporaires dans les bâtiments vacants. Montréal, 26-27 janvier 2017. Montréal : Ville de Montréal. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PROJ_URBAINS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/rapport_mtltransitoire_vf_2017.pdf

International Organization for Standardization. (2015). Smart community infrastructures : principles and requirements for performance metrics = infrastructures communautaires intelligentes : principes et exigences pour la métrique des performances (First edition 2015-05-01, Ser. International standard, iso/ts 37151). ISO.

Meunier, A. (2013). L'évaluation évolutive en bref. Montréal, QC: Communagir. https://communagir.org/medias/2017/11/Evaluation%20evolutive%20en%20bref_20131119.pdf

Muir, K. (s. d.). your guide to social impact measurement, 48. Salathé-Beaulieu, G. (2018). La théorie du changement (ToC) - Fiche synthèse. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3552264>

Salathé-Beaulieu, G. (2018). La certification B Corp - Fiche synthèse. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3552272>

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. et Goodspeed, T. (2012, janvier). Guide to Social Return on Investment. SROI Network. 110. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

Stievenart, É. (2012). Évaluer l'impact social avec l'approche SROI : Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique. Les Cahiers de l'Institut de l'innovation et de l'Entrepreneuriat Social. IIES. ESSEC Business School. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201202_Essec_SROI.pdf

W.K. Kellogg Foundation. (2004). Logic Model Development Guide

Sites internet

Avise. (s. d.). Impact social, de quoi parle-t-on ? | Avise.org. <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-de-quoi-parle-t-on>

B corp. (2019, décembre). Overview of Changes in V6 of the BIA.- B Impact Assessment Knowledge Base. <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000547789-overview-of-changes-in-v6-of-the-bia>

Chantier de l'économie sociale. (S. d.). Découvrez l'économie sociale. <https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/>

Chantier de l'économie sociale. (S. d.). Définition. <https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/definition/>

Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSIM) (s. d.). L'économie sociale, c'est quoi ? <https://www.esmtl.ca/leconomie-sociale/leconomie-sociale-cest-quoi/>

Entremise | À propos. (s. d.). <https://entremise.ca/a-propos>

Gouvernement du Canada. (2019, 8 mai). Entreprises et industrie - Démarrer, créer, et assurer la croissance d'une entreprise sociale : Lancer une entreprise sociale. <https://ised-isde.canada.ca/site/choisir-nom-entreprise/fr/lancer-entreprise-sociale>

Maison de l'Innovation Sociale (MIS). (s. d.). Projet Young - Maison de l'innovation sociale. <https://www.mis.quebec/projets-dinnovation-sociale-realises/2019/06/03/projet-young/>

Maison de l'Innovation Sociale (MIS). (S. d.). Surcy : réduire l'impact environnemental de la construction grâce au réemploi des matériaux.

Maison de l'innovation sociale. <https://www.mis.quebec/actualites/surcy-deconstruction-reemploi-materiaux/>

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2021, septembre). Aperçu / Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale? Gouvernement du Québec. <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/bref/quest-ce-quune-entreprise-deconomie-sociale/>

Nation Unie (UN). (s. d.). Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Québec, G. du. (s. d.). L'économie sociale : travailler pour le bien collectif | Entreprises Québec. <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec?lang=fr&m=dossiers&x=1469753297&sm=1469753297>

Avise.org. (s. d.). Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social. <https://www.avise.org/ressources/rapport-de-synthese-sur-la-mesure-de-limpact-social>

Réseau québécois en innovation sociale (RQIS). (S. d.). L'innovation sociale. <https://www.rqis.org/innovation-sociale/>

Territoires innovants en Économie sociale et solidaire (TIESS). (s. d.). Définition et grandes étapes. <https://tiess.ca/definition-et-grandes-etapes/>

Territoires innovants en Économie sociale et solidaire (TIESS). (s. d.). Glossaire. <https://tiess.ca/glossaire/>

Territoires innovants en Économie sociale et solidaire (TIESS). (s. d.). Méthodes. <https://tiess.ca/methodes/>

Table des figures

Figure 1. Les dimensions de l'impact social.....	10
Figure 2. Définition de l'impact	16
Figure 3. Tableau de la chaîne de résultats	19
Figure 4. Tableau des différents acteurs selon Ginez (2018).....	23
Figure 5. Tableau des différents acteurs selon le rapport Innoweave d'Entremise (2020)	24
Figure 6. Grandes étapes d'une évaluation des effets	27
Figure 7. Organisation des méthodes en fonction de leur principale finalité	29
Figure 8. Organisation des méthodes en fonction des objets auxquelles elles s'intéressent	29
Figure 9. Tableau explicatif des différentes perspectives selon le TIESS (n.d.) et des méthodes pertinentes selon la perspective choisi	30
Figure 10. Adapter sa méthode d'évaluation d'impact social au cycle de l'innovation	31
Figure 11. Tableau des finalités et leurs méthodes appropriés selon le TIESS (n.d.).....	35
Figure 12. Comment lire un Model logique.....	36
Figure 13. Tableau qui résume les différences entre les modèles logiques et les théories du changement.....	37
Figure 14. Tableau comparatif pour la sélection entre le modèle logique et la théorie du changement	38
Figure 15. La carte des impacts dans une analyse SROI	39
Figure 16. Tableau des domaines d'impacts selon B Corp.....	42
Figure 17. Le cycle de panarchie	43
Figure 18. Tableau comparatif entre l'approche traditionnelle d'évaluation et l'approche évolutive	44
Figure 19. Tableau type (exemple pour la perspective résidents).....	46
Figure 20. Exemple d'un modèle avec des perspectives multiples.....	47
Figure 21. Tableau des différentes échelles de l'impact social selon Commune Mesure	50
Figure 22. Représentation du Circuit vertueux selon la Fonda (2019) dans l'étude-action de l'atelier Approche.s!	51
Figure 23. Grille d'indicateurs sociaux et d'effets sur le projet urbain issue de l'étude comparative de 12 projets d'urbanisme transitoire	53
Figure 24. Tableau de la chaîne de résultats	58
Figure 25. Tableau de l'organisation des méthodes en fonction de leur principale finalité selon le TIESS	58
Figure 26. Adapter sa méthode d'évaluation d'impact social au cycle de l'innovation	59





Mesurer, accroître et pérenniser les retombées des projets d'occupation transitoire

Évaluation des projets d'occupation transitoire :
Courte recension des écrits

POUR CITATION

Miron, S., Rochefort, M. et Vaillancourt, M.-J. (2022). Mesurer, accroître et pérenniser les retombées des projets d'occupation transitoire, *Évaluation des projets d'occupation transitoire: Courte recension des écrits*. [Rapport de recherche]