

## Colloque CRES-CODESPAR

Apports de l'Économie Sociale et Solidaire  
au développement  
*Enjeux et pratiques de l'évaluation*

# Expérimentation du Bilan Sociétal © dans cinq associations du Pays de Rennes

## Le Bilan Sociétal :

### Un outil participatif d'évaluation et d'amélioration des pratiques

Le Bilan Sociétal s'inscrit dans les problématiques de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE) et du développement durable. Au début des années 90, alors que les entreprises commencent à s'emparer de ces concepts, le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale) développe un outil conçu "pour permettre aux entreprises de prendre en compte et évaluer la mise en pratique de leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratique."

Concrètement, le Bilan Sociétal est un outil d'évaluation et un processus :

- L'outil est composé d'un questionnaire qui porte sur 9 domaines de réflexion (cf encadré page suivante). Le questionnaire est posé aux différentes parties prenantes (cf encadré) de l'association. Les réponses sont analysées à travers 15 critères spécifiques.
- Le Bilan sociétal est réalisé par l'association avec un « analyste sociétal » (consultant labellisé par le CJDES). Le regard extérieur sur l'organisation, ainsi que le croisement des perceptions des différents acteurs de l'organisation, en fait un outil de transparence et d'objectivité.
- Le Bilan Sociétal ouvre un processus de dialogue inter parties prenantes : dans un premier temps pour l'élaboration d'un diagnostic commun, et dans un second temps pour l'aide à la décision et la mise en œuvre de démarches d'amélioration des pratiques.

Le Bilan Sociétal ne donne pas une "note", ne porte pas de jugement sur les structures, ne

permet pas de quantifier des résultats, mais tend, par une meilleure connaissance des points de vue sur les organisations, à provoquer une mise en mouvement des acteurs.

## Le contexte local :

### Volonté de valoriser la contribution de l'économie sociale et solidaire à la vie locale

Le Conseil de développement économique et social du pays et de l'agglomération de Rennes (Codespar) s'est engagé dans une démarche de promotion de l'économie sociale et solidaire suite à un triple constat :

- trop faible visibilité des apports et spécificités des structures de l'économie sociale ;
- difficultés pour mesurer les actions ;
- manque d'outils et de procédures permettant aux partenaires institutionnels des associations de saisir leurs spécificités.

La commission économie sociale et solidaire du Codespar a alors décidé de tester le Bilan Sociétal dans le secteur associatif. Cinq associations volontaires sont ainsi entrées dans une démarche Bilan Sociétal au printemps 2005.

Essentiellement mis en œuvre par des mutuelles et des coopératives jusqu'alors, le Bilan Sociétal a fait l'objet d'une adaptation spécifique de son questionnaire aux associations, tout en conservant la méthodologie initiale. Au-delà des bénéficiaires internes que les associations peuvent en retirer, l'objectif du Codespar est de permettre une meilleure appréciation de la contribution des associations à la vie locale et d'enrichir la qualité du partenariat local entre associations, élus et institutions.

### Le déroulement du bilan sociétal

#### En amont :

- Repérage des parties prenantes et organisation des séances de travail ;
- Collecte des données chiffrées de l'association.

#### Le bilan :

- Séances de renseignement du questionnaire et échanges ;
- Analyse de données, points forts, axes de travail potentiels, par l'analyste sociétal.

#### Après :

- Diffusion de l'analyse aux parties prenantes ;
- Engagement sur des axes de travail.

### Les parties prenantes

#### Internes :

- Administrateurs ;
- Dirigeants salariés ;
- Salariés ;
- Représentants du personnel.

#### Externes :

- Partenaires (élus et techniciens des collectivités locales, représentants des institutions) ;
- Clients ou bénéficiaires ;
- Fournisseurs.



Cette action a reçu le concours de l'Etat (DRASS), du Conseil Régional de Bretagne, de Rennes Métropole, de la Ville de Rennes et du Conseil Général d'Ille et Vilaine (via le Pays de Rennes).

Novembre 2005

## EXPÉRIMENTATION DU BILAN SOCIÉTAL ASSOCIATIF :

LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES PERCEPTIONS DES DIFFÉRENTS ACTEURS DES ASSOCIATIONS

Rappelons, pour rendre compréhensibles les résultats présentés ici, que la pertinence du Bilan Sociétal tient dans le regard croisé des parties prenantes sur la structure : les points forts de chaque association, synthétisés dans le tableau suivant, ne proviennent pas des dires de la direction ou de la communication de l'association, mais de l'appréciation croisée des différents acteurs de l'association sur son action.

Pour être plus précis, si par exemple la direction, ou les salariés répondent positivement sur un point, mais que les bénéficiaires répondent négativement, ce point apparaîtra dans les pistes de travail, et non dans les points forts.

Les points forts représentent donc les convergences de vue positives des acteurs sur l'association, son fonctionnement ou ses activités.

Les pistes de travail ont des origines analytiques plus variées : elles peuvent être issues de divergences de vue entre les acteurs, ou renvoyer à l'absence de connaissance de certains groupes de participants sur les questions posées, ou encore refléter des attentes d'une ou de plusieurs parties prenantes de la structure. Les associations pourront s'appuyer sur ces pistes pour l'aide à la décision.






### Principes du bilan sociétal

#### 9 domaines de réflexions thématiques sont explorés :

- Produits -services et relations clients
- Gestion économique
- Anticipation, innovation, prospective
- Organisation du travail et de la production
- Gestion des ressources humaines
- Acteurs internes de l'entreprise
- Environnement humain, social et institutionnel
- Environnement biophysique
- Finalités - valeurs

#### 15 critères d'appréciation, déclinés dans chaque domaine :

- Activité
- Citoyenneté et participation internes
- Citoyenneté externe
- Compétitivité
- Convivialité
- Créativité
- Esthétique
- Efficacité et efficience
- Employabilité et développement des compétences
- Éthique
- Précaution et Prévention
- Satisfaction
- Solidarité
- Utilités sociale et collective
- Viabilité

Association	Problématique globale	Principaux points forts	Principales pistes de travail
	<b>80 personnes aidées, 21 salariées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Association intégrée au réseau des ADMR, gérée par des bénévoles.</li> <li>• Forte croissance de l'activité : multiplication du nombre de salariées par 10 ces 5 dernières années.</li> <li>• Comment valoriser en interne et en externe l'utilité sociale des activités et de l'organisation associative ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influence positive des prestations sur la qualité de vie des habitants.</li> <li>• Consolidation du tissu social local par l'activité bénévole.</li> <li>• Les valeurs de solidarité, de proximité et de convivialité défendues par l'association sont effectivement traduites en actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la participation à la vie de l'association (bénéficiaires, salariées).</li> <li>• Accélération du processus de professionnalisation des emplois et de formation des salariées.</li> <li>• Formalisation des procédures, notamment dans le cadre de la relation salariale.</li> </ul>
	<b>6 centres sociaux, 120 salariés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Association récente, montée "à l'envers" dans une optique de participation des habitants et de développement social.</li> <li>• Comment impliquer les nouveaux administrateurs et leur donner les moyens d'agir ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidarité, lien social et citoyenneté sont les 3 1<sup>ères</sup> valeurs de l'association selon ses parties prenantes.</li> <li>• Impact positif des activités sur le comportement des bénéficiaires (relationnel, développement personnel).</li> <li>• Évolution positive de l'utilité des prestations offertes.</li> <li>• Créativité et repérage des besoins émergents identifiés dans le développement des activités comme des pratiques.</li> <li>• Politique de formation (salariés et bénévoles).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'implication bénévole par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation, la valorisation et l'évaluation de l'activité des bénévoles ;</li> <li>- la recherche d'une plus grande mixité sociale et générationnelle.</li> </ul> </li> <li>• Développement de la communication interne et élaboration d'un projet propre à l'association.</li> <li>• Développement de la communication externe et de l'implication dans l'environnement local.</li> </ul>
	<b>250 000 jeunes accueillis (hors événements et publications), 24 salariés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégation de service public sous forme associative.</li> <li>• Souhaite mettre en évidence par le Bilan Sociétal l'efficacité de son fonctionnement et l'utilité sociale de ses actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de richesses non financières.</li> <li>• Influence positive des prestations sur la qualité de vie des bénéficiaires.</li> <li>• Créativité dans le développement des activités et contributions aux innovations sociales.</li> <li>• Conduit les jeunes à être acteurs.</li> <li>• Dynamisme de l'association en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- participation à la vie locale ;</li> <li>- de démarches pour augmenter le nombre de bénéficiaires ;</li> <li>- d'implication des salariés.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du transfert de compétences et d'expériences vers d'autres structures.</li> <li>• Développement de la communication externe visant à valoriser les jeunes et leur place dans la société, et à développer le dialogue et les actions intergénérationnelles.</li> <li>• Développement de l'implication des jeunes dans le fonctionnement institutionnel de l'association.</li> <li>• Développement des échanges et du partage d'information en interne.</li> </ul>
	<b>4 foyers principaux et 7 "foyers soleil", 60 salariés, 639 lits</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégation de service public sous forme associative.</li> <li>• Souhaite mettre en évidence par le Bilan Sociétal l'utilité sociale de ses actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacts positifs sur le parcours des jeunes en termes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'insertion sociale et professionnelle ;</li> <li>- de responsabilisation des jeunes et de soutien.</li> </ul> </li> <li>• Richesse des échanges et du partage d'expérience entre les jeunes et avec les salariés.</li> <li>• Adaptation aux différentes situations et besoins.</li> <li>• Qualité de l'accueil et des relations humaines.</li> <li>• Accessibilité à des activités culturelles et sportives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction de la coupure entre les administrateurs et les salariés et valorisation des actions de chacun des groupes d'acteurs.</li> <li>• Amélioration de la communication interne, montante comme descendante.</li> <li>• Amélioration du partage et de la transmission internes des valeurs éthiques de l'association, y compris envers les jeunes.</li> <li>• Amélioration de l'information des jeunes sur le fonctionnement de l'association.</li> <li>• Renouvellement du CA et implication de nouveaux administrateurs.</li> </ul>
	<b>59 chantiers publics ou associatifs, 54 familles aidées, 29 salariés permanents, 13 salariés occasionnels, 12 volontaires, 106 salariés en insertion (2004)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort ancrage historique militant.</li> <li>• Forte croissance et diversification vers l'insertion professionnelle.</li> <li>• Professionnalisation des activités/Baisse du militantisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influence positive des actions et prestations en termes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de modification du comportement des bénéficiaires ;</li> <li>- de création de richesses non financières (notamment humaine, de développement personnel) ;</li> <li>- de réponses aux attentes des bénéficiaires, et de repérage de besoins sociaux ;</li> <li>- d'accessibilité à des publics prioritaires.</li> </ul> </li> <li>• Ouverture locale et qualité des partenariats.</li> <li>• Savoir-faire reconnu, mis au service des valeurs de solidarité et d'entraide.</li> <li>• Richesse des relations humaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la communication interne sur les valeurs, le fonctionnement, l'histoire, le partage du projet visant à l'accroissement du débat démocratique.</li> <li>• Affirmation des valeurs de l'association face aux logiques gestionnaires.</li> </ul>

# Expérimentation du Bilan Sociétal Associatif : Quels enseignements ?

## Le + du Bilan Sociétal

Engagement de l'organisation qui le met en œuvre dans une démarche d'amélioration des pratiques, basée sur le dialogue entre ses différents acteurs.

## Ce que ne permet pas le Bilan Sociétal

L'évaluation est qualitative : elle ne permet pas de quantifier, par un indicateur chiffré, l'utilité sociale d'une organisation.

## Appréciation de l'Utilité Sociale : l'apport d'une évaluation de la responsabilité globale des organisations

La démarche Bilan Sociétal, parce qu'elle visite l'organisation de façon transversale et s'attache à évaluer les trois piliers (économique, social et environnemental) du développement durable, permet de prendre en compte, dans son contexte, les apports de l'association. L'évaluation qualitative de l'utilité sociale est ainsi soutenue par plusieurs éléments :

- l'exigence de **transparence** que la démarche impose à la structure (qui ne maîtrise pas l'information fournie par ses parties prenantes) apporte une garantie en terme de fiabilité de l'évaluation qualitative de l'utilité sociale ;
- le regard croisé des différents acteurs sur la structure apporte une certaine forme **d'objectivité** sur l'apport des activités en terme d'utilité sociale ;
- le Bilan Sociétal **positionne les apports de l'association par rapport à un certain nombre de contraintes** externes : contraintes classiques de gestion d'une entreprise, mais aussi contraintes liées à l'aggravation des situations économiques et sociales, à l'alourdissement des charges et à la réduction des moyens... ;
- l'évaluation des apports se fait au regard des **valeurs** portées par les différents acteurs.

## Mise en mouvement des acteurs et dialogue inter parties prenantes : les suites du Bilan Sociétal

Six mois après le démarrage de la démarche Bilan Sociétal dans les cinq associations rennaises, il est trop tôt pour apprécier totalement cette question.

L'appropriation et les échanges autour des résultats, la définition de pistes de travail et leur mise en œuvre, prennent nécessairement du temps. Cependant, des éléments intéressants émergent d'ores et déjà, qui montrent que le Bilan Sociétal a bien un effet "déclencheur" sur les acteurs.

La dynamique positive produite s'apparente à une "mise en appétit" des différents acteurs autour d'interrogations, de discussions, de sujets non évoqués collectivement jusqu'alors, ou bien formalisés de façon différente. Les résultats de l'analyse apportent ainsi de la "matière à réflexion pour avancer" en éclairant des points à travailler pour l'association ou en apportant des pistes nouvelles de réflexion.

Cette nécessaire réflexion collective pour une conduite démocratique du changement pose aux associations la question du temps : comment faire émerger du temps disponible dans un contexte d'urgence et de limitation des moyens, notamment humains ?

Malgré cette difficulté, les associations ont entamé une réflexion participative interne sur les constats du Bilan Sociétal, conduisant jusqu'à la mise en place de nouvelles procédures.

Parmi les différents thèmes travaillés par les associations, on peut citer : la circulation de l'information au sein de la structure ; l'implication des salariés et/ou des bénéficiaires dans les instances de l'association ; la réflexion autour du projet associatif ; la communication interne et la relation administrateurs / salariés ; la communication auprès des partenaires ; la réduction de l'impact des activités sur l'environnement naturel...

Soutenues par les "points forts" soulignés par le Bilan Sociétal, les démarches d'amélioration engagées par les associations visent finalement à un meilleur équilibre entre valeurs, projet et responsabilité globale de l'organisation dans son environnement naturel, humain et institutionnel.

## Les apports du Bilan sociétal pour les associations

- **Activités, valeurs et utilité sociale :**  
→ Accroissement de la visibilité de l'identité et des apports des associations.
- **Fonctionnement interne, organisation :**  
→ Mise en évidence des points forts sur lesquels l'association peut s'appuyer ;  
→ Mise en débat autour de problématiques spécifiques à chaque association.

- **Environnement :**  
→ Accroissement de la visibilité de l'implication des associations sur leur territoire ;  
→ Mise en débat autour des pratiques visant à réduire l'impact des activités sur l'environnement naturel ;  
→ Mise en débat du rôle des partenaires publics auprès des associations et de leur connaissance des associations.

**Codespar**  
39 rue Capitaine Maignan  
CS 46911  
35069 RENNES Cedex  
Tél. 02 99 01 86 60  
Fax 02 99 01 85 16  
codespar@audiar.org

**CJDES**  
43 rue de Liège  
75008 PARIS  
Tél : 01 42 93 55 65  
Fax : 01 42 93 55 19  
cjdes@wanadoo.fr  
www.cjdes.org