



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



- Module 1/8 -

Economie sociale

- Chapitre 14/18 -

Evaluation économique et sociale interne des organisations de l'économie sociale : expérimentation associative et bilan sociétal

Auteur : Michel Garrabé
2007



Education and Culture DG

Tempus

I. INTRODUCTION

Il convient certainement de rappeler la distinction que nous faisons entre mesure, estimation et évaluation.

Une **mesure** correspond à l'opération de quantification d'un indicateur. L'**estimation** est une mesure approchée d'un indicateur, représentée le plus souvent par un intervalle. Une **évaluation** est une mesure, ou une estimation, relatives, correspondantes à un écart entre deux indicateurs représentant deux situations alternatives, la situation observée et la situation témoin.

Par exemple l'évaluation de l'utilité sociale d'une OESS, nécessiterait la comparaison entre la mesure ou l'estimation, à partir d'un indicateur donné, de la production d'utilité sociale de cette OESS, et une production d'utilité sociale observée, en l'absence de cette OESS.

Nous remarquons que les résultats d'une mesure, ou d'une estimation, et d'une évaluation ne correspondent que lorsqu'il n'y a pas de situation alternative à une situation donnée.

II. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION INTERNE D'UNE ASSOCIATION

L'évaluation interne ne peut se faire que par rapport à une situation de départ, pas par rapport à une situation de référence, ou à une structure témoin. C'est une différence considérable avec l'évaluation externe. On peut même considérer du strict point de vue de notre terminologie qu'il ne s'agit pas réellement d'une évaluation. Ce qui ne signifie pas qu'elle s'avère sans intérêt, mais place l'évaluation proprement dite (externe) sur un plan différent de l'autoévaluation (interne).

A. DEFINITION DE L'ÉVALUATION INTERNE

« L'évaluation interne à pour but de répondre au besoin de consolidation de la structure. La priorité est d'améliorer le fonctionnement interne et de travailler vers une meilleure organisation en tenant compte des intérêts individuels et collectifs¹ ».

Cette définition ne paraît retenir que la composante organisationnelle de l'évaluation interne. Or celle-ci ne constitue qu'un aspect de la question. En effet, les questions des publics concernés, de la nature et des modalités des actions réalisées, mais aussi des résultats-effets-impacts obtenus semblent aussi très importantes.

Ce qui conduit à retenir dans la plupart des cas, les quatre **catégories** suivantes d'une évaluation interne :

- l'évaluation interne du fonctionnement de l'organisation,
- l'évaluation interne de la satisfaction des publics bénéficiaires
- l'évaluation interne de la pertinence et de l'efficacité des actions mise en œuvre,
- l'évaluation interne de l'utilité sociale générée.

De nombreuses raisons sont invoquées pour justifier la pratique de l'évaluation interne des associations. On retrouve ainsi différentes catégories d'intérêt.

¹ Espaces ; association d'insertion www.association-espaces.org

B. INTERET DE L'ÉVALUATION INTERNE POUR LA STRUCTURE

1. Concernant l'action

- C'est un outil de pilotage, de suivi et de réorientation des actions afin de mieux les réaliser.
- C'est un moyen d'identifier la pertinence et de la cohérence du projet associatif,
- C'est un instrument de mobilisation et de cohésion des acteurs qui réalisent et participent à la finalité de l'entreprise.
- C'est aussi une aide à la construction permanente du projet associatif et au maintien de sa rigueur.
- Elle peut avoir un intérêt pédagogique par exemple en justifiant certaines modifications dans les pratiques ou les conditions du travail.

2. Concernant la vie et la pratique associatives

- La pratique de l'évaluation permet de mieux connaître le fonctionnement de l'organisation.
- Elle peut avoir un effet mobilisateur sur les nouveaux adhérents et bénévoles.
- Elle contribue à la sensibilisation de l'obtention de résultats avérés.
- Elle permet d'évaluer l'utilité sociale des actions
- Enfin elle peut constituer l'appropriation d'un savoir-faire réutilisable (apport cognitif).

C. INTERET DE L'ÉVALUATION INTERNE PAR RAPPORT AU BENEFICIAIRES

- L'évaluation peut accroître la lisibilité, la crédibilité et la confiance qu'on peut accorder à l'association dans sa pratique sociale. C'est une technique qui peut rassurer sur les compétences et les motivations.
- Elle permet de prendre en compte les spécificités des bénéficiaires.
- Elle peut assurer une meilleure écoute des bénéficiaires.

D. INTERET DE L'ÉVALUATION INTERNE PAR RAPPORT AUX PARTENAIRES

1. Intérêt pour les partenaires publics

- L'évaluation interne permet d'apprécier les objectifs et les méthodes des actions engagées.
- Elle peut rendre lisible la dynamique interne de l'organisation et rassurer sur son fonctionnement.
- Elle peut confirmer la spécificité de l'organisation en termes d'utilité économique et sociale (sociétale) vis à vis des partenaires publics et privés.
- Elle confirme également pour une association la capacité de mesurer la plus-value qu'elle annonce en tant que partenaire et contribue ainsi à la justification des financements reçus.
- Elle crédibilise l'action, renforce l'argumentaire associatif auprès de ses partenaires institutionnels.

- Elle permet de quantifier l'efficacité d'un groupe, d'estimer éventuellement ses progrès et donc d'améliorer la mise en œuvre des politiques publiques, en contribuant à corriger les modalités des actions entreprises ou les caractéristiques des objectifs poursuivis.

2. Intérêt pour une synergie inter associative

- Elle peut contribuer à des échanges de pratiques évaluatives permettant d'harmoniser les procédures.
- Elle favorise l'existence de représentations et de réflexions collectives sur le contenu de l'utilité sociale².

III. LES MODALITÉS DE L'ÉVALUATION INTERNE

A. PHASAGE GENERAL D'UNE ÉVALUATION INTERNE

Nous retiendrons les différentes phases suivantes dans la mise en œuvre d'une évaluation interne.

1. L'identification des objectifs de l'évaluation

Il s'agit ici de répondre à la question de savoir pourquoi il convient de réaliser une évaluation. Autrement dit il convient de choisir et d'établir des priorités entre les différents arguments relatifs à l'intérêt d'une évaluation interne pour une organisation déterminée, et de les confirmer comme objectifs.

2. L'identification des catégories de l'évaluation

La question est de savoir ce que l'on va évaluer, comme nous l'avons souligné précédemment, on retiendra généralement les catégories suivantes :

- l'évaluation interne du fonctionnement de l'organisation,
- l'évaluation interne de la satisfaction des publics bénéficiaires
- l'évaluation interne de la pertinence et de l'efficacité des actions mise en œuvre,
- l'évaluation interne de l'utilité sociale générée.

3. L'identification des procédures et des moyens

Cette phase consiste à identifier et élaborer les modalités de travail telles que les différentes opérations à réaliser, les personnes à mobiliser en interne, le calendrier à respecter, le coût et le financement de l'opération.

4. L'identification des indicateurs

Il convient d'identifier des indicateurs pertinents, de les mettre en place ainsi d'effectuer des tests de validité sur une période à déterminer. « *Un indicateur est un instrument permettant de vérifier qu'un objectif est atteint et donc de réajuster un programme d'action. C'est un outil opérationnel permettant de quantifier à l'aide de descripteurs. Il doit être facile à*

² Culture et promotion :Hélène Duclos : Dossier pour notre temps 7/9 2001 et 10/12-2001 www.culture-promotion.com

*mettre en oeuvre et à comprendre (maniabale, simple, consensuel)*³ » il doit aussi être fiable et reproductible.

Des indicateurs doivent être recherchés concernant, les réalisations, les résultats, les effets et les impacts. Ceux-ci peuvent ensuite être comparés aux moyens, contraintes, et besoins qui constituent les données des actions.

5. La recherche et organisation de l'information

Il s'agira de dresser notamment un inventaire des outils et des moyens disponibles pour une évaluation. Les comptes financiers, les enquêtes réalisées, les notes d'entretien consignées avec les usagers, les documents internes comme les projets stratégiques, les rapports de réunions, les études externes utiles etc.

6. Le traitement de l'information et l'analyse des résultats

Cette phase pose le délicat problème des termes des références permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. En interne il ne peut y avoir de recours à un facteur témoin indépendant et donc le seul repère possible est la comparaison dans le temps à l'intérieur de la structure.

7. L'étude des conséquences, les recommandations d'action et leur validation

Enfin il conviendra de proposer une éventuelle modification des conditions du fonctionnement de l'organisation de façon à améliorer l'atteinte des objectifs et la satisfaction des bénéficiaires ainsi que des partenaires.

B. ÉVALUATION INTERNE DES QUATRE CATÉGORIES RETENUES

1. L'évaluation interne du fonctionnement de l'organisation

Le but de l'évaluation de l'organisation, est de réaliser un diagnostic du fonctionnement afin d'identifier (et d'estimer) les Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces qui caractérisent la structure.

L'objectif de consolidation de la structure contient à la fois la pérennisation (durabilité structurelle), et le renforcement de ses atouts.

Il convient de distinguer deux questions complémentaires. **L'amélioration de l'organisation interne de la structure** n'est qu'une des modalités de l'amélioration du fonctionnement. Il y a aussi **l'amélioration de l'organisation externe** (gestion de réseau), l'amélioration du financement, du recrutement etc...

Pour chacune de ces questions il conviendra d'identifier des domaines (humains, financiers, économiques, techniques, sociétaux,...) de questionnement et des indicateurs qui permettront de mobiliser l'information.

2. L'évaluation interne des actions mises en oeuvre

Des indicateurs d'objectifs de moyens, de besoins, de résultats et d'impacts devront être élaborés et associés, par catégorie voire par sous-catégorie d'action.

³ Cité par Gadrey J.(2004) : L'utilité sociale des organisations de l'Economie sociale et solidaire. Rapport pour la DIES et la MIRE.

Des indicateurs d'efficacité (résultats/objectifs), de pertinence (résultats/besoins), de cohérence (Résultats/moyens) et d'efficacité (efficacité/délai de réalisation/coûts) pourront être construits pour estimer la valeur des actions⁴.

Le nombre considérable d'indicateurs possibles, par exemple on peut distinguer plusieurs types de moyens (humains, financiers, techniques, institutionnels) ce qui multiplie le nombre d'indicateurs de cohérence, peut rendre l'analyse compliquée. Il sera souhaitable d'être clair plutôt qu'exhaustif.

3. L'évaluation interne de la satisfaction des publics partenaires

La question de l'estimation de la satisfaction des publics bénéficiaires est assez délicate. Tout d'abord il faut préciser les limites d'une analyse de satisfaction. On peut répondre à un besoin sans toujours procurer une satisfaction.

Il en est ainsi des contraintes imposées dans un but d'intérêt général (obligation d'assurance, ou interdiction de fumer). Il faut donc ici dépasser la conception « marketing » de la satisfaction pour lui substituer l'idée d'une amélioration objective de la situation du bénéficiaire.

Ce qui implique parfois de recourir à des estimations qui ne sont pas simplement des questionnements directs des bénéficiaires.

La deuxième question que pose cette estimation est la capacité de mesurer cette « *amélioration objective de la situation du bénéficiaire* » en interne. Un recours à une aide externe permet, dans certains cas d'améliorer cette estimation.

4. L'évaluation interne de l'utilité sociale générée

a) Evaluation interne de l'utilité sociale externe (sur les objectifs et les valeurs)

Il s'agit de vérifier que l'activité répond à un ou des besoins non satisfaits ou insuffisamment satisfaits. Cette condition est une condition nécessaire mais non suffisante.

En réalité il convient de vérifier :

- que l'on poursuit bien les objectifs et les valeurs, qui sont retenus et affichés,
- que ceux-ci sont correctement atteints.

Considérons par exemple le cas d'une structure d'insertion⁵, il s'agira de vérifier et d'estimer :

- le renforcement de l'**autonomie** des personnes
- le fait de favoriser l'amélioration de la **participation** des personnes à la société
- le fait de susciter des **dynamiques collectives**.

b) Evaluation interne de l'utilité sociale externe (par les pratiques)⁶

La réalisation de la finalité d'utilité sociale, largement affichée par les organisations associatives, passe par des pratiques et des méthodes propres aux démarches et aux usages

⁴ Garrabé M.(1998) : Ingénierie de l'évaluation économique Paris Ellipse (256p).

⁵ Culture et promotion op cit.

⁶ Voir par exemple Culture et promotion op cit.

correspondants à la déontologie de l'économie sociale⁷, qui doivent faire l'objet d'une évaluation interne :

- pratique de l'écoute dans la reconstruction du lien social
- accompagnement des bénéficiaires
- disponibilité personnalisée vis-à-vis des demandes formulées
- réponse aux attentes implicites

Ces pratiques peuvent être structurées en un certain nombre d'actions.

1- Réaliser une médiation sociale

- Donner la parole (permettre aux personnes de s'exprimer librement)
- Transmettre une parole collective (assurer la prise en compte d'un point de vue général)
- Interpeller les pouvoirs publics (alerter sur les réalités sociales ignorées)
- Assurer une médiation externe (entre institutions ou personnes)

2- Assurer une fonction d'éducation citoyenne

- Faire mieux connaître une réalité sociale (immigration, pédophilie, délinquance...)
- Mobiliser ou remobiliser les médias sur des sujets de société.
- Assurer une pédagogie des maux sociaux et environnementaux (rédaction de documents d'informations sociaux réguliers).

3- Expérimenter des pratiques innovantes

- Favoriser le financement des petits projets portés par des femmes ou des jeunes.
- Contribuer à l'émergence de labels valorisant un territoire.
- Organiser les échanges de services sans contrepartie monétaires.

4- Accompagner le changement

- Transmettre des techniques ou des valeurs.
- Transférer la responsabilité de la conduite d'une action.
- Assurer une activité de conseil bénévole.

c) Evaluation interne de l'utilité sociale interne (des objectifs et des pratiques).

Nous retrouverons, dans ce cas, une estimation de l'existence des principes et des pratiques de ce qui fonde la nature même de l'économie sociale :

- Pratiques démocratiques de la décision et du contrôle des membres
- Adhésion et participation soutenue aux activités
- Non lucrativité à titre principal.
- Mutualisation des ressources sociales
- Autonomisation des membres dans leur tâche respective etc...

⁷ Cité par Gadrey op cit p 94.

IV. LES LIMITES DE L'ÉVALUATION INTERNE

Comme nous l'avons déjà mentionné la pratique de l'évaluation interne de l'organisation et du fonctionnement des associations, présente l'inconvénient de ne pas permettre de recourir à la comparaison d'une situation observée avec une situation de référence.

En effet la comparaison entre une situation avant et après ne permet pas de faire surgir par exemple des dérives ignorées, dans la mesure où le référentiel est une pratique interne.

Ce qui ne signifie pas que le contrôle interne sous de multiples formes n'est pas extrêmement utile au fonctionnement d'une organisation sociale. Il est simplement une pratique incomplète, qui ne permet pas de prendre en compte toutes les dimensions de son action.

Par ailleurs l'estimation interne des impacts d'une action est assez délicate, un recours extérieur s'avère dans ce cas nécessaire. Ce qui montre ici encore les limites de la pratique.

V. EXEMPLE D'EXPERIMENTATION ASSOCIATIVE D'ÉVALUATION INTERNE

Nous proposerons dans les paragraphes suivants, à titre d'illustration, des exemples de catégories d'indicateurs d'évaluation d'utilité sociale interne⁸, relatifs à quelques uns des principaux domaines d'action des associations.

A. LUTTE CONTRE LES EXCLUSIONS

- Caractère du type de pauvreté et d'exclusion en cause (exclusion du marché du travail, de la consommation, de la société)
- Contribution au retour des valeurs républicaines, notamment, la solidarité, l'égalité et la fraternité
- Contribution à la justice sociale
- Contribution à la reconnaissance de l'utilité sociale des initiatives de solidarité
- Développer l'autonomie des personnes

B. INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

- Estimer la contribution de la structure à la production de plus-value sociale
- Accompagnement global de la personne
- Capital social du territoire
- Développement local
- Fonction d'interface sociale
- Innovation et expérimentation sociale
- Lien social
- Cohésion sociale
- Insertion sociale
- Apprentissage de la démocratie
- Protection de l'environnement

⁸ Culture et promotion cité par J Gadrey op cit.

C. SERVICES DE PROXIMITE

- Services rendus à la collectivité
- Couvrir des besoins non satisfaits
- Participer à une démarche d'insertion
- Expression et développement de la personne
- Accompagner les personnes vers l'autonomie
- Brassage des publics sur le territoire
- Mixité sociale
- Redynamisation de la vie sociale locale

D. CREATION D'ACTIVITES

- L'utilité sociale est produite indirectement par les activités qui sont soutenues par les structures d'accompagnement ; elles redynamisent certains quartiers, elles répondent à des besoins partiellement ou non satisfaits, elles favorisent l'apprentissage de la vie collective
- L'utilité sociale est produite directement par les structures d'accompagnement, à travers les démarches et les méthodes qu'elles préconisent : autonomie, esprit critique, solidarité, coopération. Ces démarches créent des espaces de socialisation et ouvrent pour une transformation sociale voire sociétale

E. DEVELOPPEMENT LOCAL

- L'utilité sociale est d'abord considérée du point de vue de la lutte contre les exclusions, et se décline en terme d'insertion et de justice sociale
- L'utilité sociale est ensuite considérée du point de vue de la démocratie participative, et se décline en terme de citoyenneté
- L'utilité sociale est aussi considérée du point de vue des activités créées, et se décline en terme de satisfaction des besoins locaux, de richesse et d'emplois créés
- L'utilité sociale est enfin considérée du point de vue de l'enrichissement du capital social des territoires.

F. CULTURE

- Replacer le public dans une position d'acteur
- Le citoyen devient acteur en prenant la responsabilité de passer commande à un artiste vivant
- S'adresser au plus grand nombre d'individus par des interventions gratuites dans la rue
- Démocratisation de la culture
- Démocratie culturelle

G. AUTOPRODUCTION

- Consolidation des liens sociaux par les échanges non marchands
- Retrouver confiance en soi et sortir de l'assistance
- Apprendre la civilité et à se responsabiliser
- Améliorer les relations entre générations et entre personnes d'origine différentes
- Améliorer l'image d'un quartier et améliorer son cadre de vie
- Renforcer les liens entre parents et enfants.

H. ECHANGES NON MONETAIRES

- Prendre conscience de la dimension humaine existant derrière tous les échanges
- Créer un lieu de solidarité et de communication
- Plus que la recherche d'une alternative, il s'agit d'expérimenter d'autres modes de relations avec d'autres modes de régulation
- Recréer du lien social pour des publics en difficulté
- Autonomisation
- Responsabilisation »
- Apprentissage de la citoyenneté
- Cohésion sociale

I. COMMERCE EQUITABLE

- Transformation de la société
- Reconstruction du lien social
- Replacer l'homme au centre de l'économie
- Solidarité internationale
- Développement solidaire
- Offrir des débouchés aux producteurs les plus défavorisés des pays du Sud

J. FINANCES SOLIDAIRES

- L'appui aux publics en difficulté
- L'appui aux activités nouvelles ou émergentes
- L'accès au crédit des personnes, des types d'activité et des structures qui en sont habituellement exclues

VI. LE BILAN SOCIÉTAL DU « CJDES »

Le CJDES, est le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale, il constitue un réseau de responsables de coopératives, mutuelles et associations.

Le bilan sociétal est une initiative du CJDES, lequel a développé à partir des années 1995, en réponse à une demande de la part de ses adhérents, un outil de gestion, spécifique, concernant l'impact de leurs activités sur leur environnement⁹.

La démarche correspond à la volonté d'inscrire la responsabilité sociale de l'entreprise sociale, dans une démarche d'efficacité sociétale.

A. UNE EXPERIENCE

L'université d'été de 1995 du CJDES avait permis de poser les principes de l'expérimentation. Celle-ci a ensuite été appropriée par de nombreuses structures de telle sorte qu'il n'existe pas véritablement d'outil standard, mais une pluralité de démarches volontaires « dont le contenu est déterminé par les utilisateurs »¹⁰.

⁹ CJDES (1996) : Le bilan sociétal : état des travaux au 26 Août 1996 (G.Leseul et F.Noury)

¹⁰ CFCA (2000) : Bilan sociétal : note de présentation. Département Législatif et réglementaire (Nov).

- Le bilan sociétal, est un outil d'évaluation de l'ensemble des actions d'une entreprise sociale. Sa vocation est l'analyse de la **globalité** de l'action.
- C'est un outil de communication entre les acteurs et les partenaires.
- C'est aussi un moyen de légitimation vis-à-vis de tous, légitimation des valeurs et des pratiques.
- C'est un outil complémentaire des comptes de gestion traditionnels, mais ce n'est ni un audit (instrument de vérification de la conformité légale et réglementaire), mais plutôt un moyen de diagnostic ?

B. LES PRINCIPES

1. Le premier principe

Le premier des principes que revendique le bilan sociétal est d'estimer la **responsabilité sociale de l'entreprise**. « *L'entreprise est à la fois créatrice de richesses et corps social, elle est donc partie prenante de la cohésion sociale* »¹¹. Cette responsabilité sociale n'est pas nouvelle, elle relève des mouvement mutualistes et coopératifs du XIX^e, mais est réapparue au USA dans les années 1960. En France les SCOOPs et le Crédit Mutuel (avec son bilan coopératif et mutualiste notamment) avaient déjà anticipé une telle démarche.

Cette responsabilité sociale de l'entreprise concerne un certain nombre de domaines :

- la réduction des risques de pollution
- l'efficacité énergétique
- l'égalité devant l'emploi
- la sécurité de l'emploi
- la prévention des accidents
- la sécurité des consommateurs
- la promotion des minorités
- la participation à des projets sociaux
- l'utilité sociale des produits
- l'équité des filières etc.

2. Le deuxième principe

Le deuxième des principes est la **mesure de l'action des entreprises sociales**, qui correspond à la nécessité de la performance économique, sous les conditions de responsabilité sociale. Il ne s'agit de contester les principes de la recherche du meilleur résultat, mais d'adapter l'exigence d'efficacité à un spectre plus exigeant de conditions.

3. Le troisième principe

Le troisième principe correspond à une volonté de **lisibilité sociale des entreprises citoyennes**. Cela correspond de plus en plus à une exigibilité sociale des consommateurs. L'information sur les pratiques entrepreneuriales apparaît de plus en plus comme une condition du choix des consommateurs-usagers.

¹¹ Capton M. et Leseul G (1997) : Pour un bilan sociétal des entreprises RECMA N° 266 (pp28-42)

C. LA MÉTHODE ET LES DOMAINES

1. L'outil

L'instrument du bilan sociétal est une matrice de comptabilité économique et sociale élaborée à partir de l'activité de l'entreprise, répertoriée en neuf domaines et trente six axes, et les valeurs qui président à son action, appréciées par quinze critères. Cet outil initial a ensuite été adapté selon les circonstances et les secteurs d'activité. La CFCA (confédération française de la coopération agricole) a proposée un bilan sociétal ne reprenant que cinq domaines¹².

2. Les critères retenus

Les critères retenus ont été initialement les suivants¹³ :

- **Activité** : Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements.
- **Sécurité-santé** : Degré d'exposition aux risques encourus par le personnel, les clients et les tiers.
- **Efficacité-efficience** : Rapport résultats obtenus/objectifs prévus ou ressources utilisées.
- **Compétitivité** : Capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.
- **Viabilité** : Capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité.
- **Satisfaction** : Capacité de réponse aux attentes des consommateurs et ou des salariés dans leur travail.
- **Respect de l'environnement** : Capacité de protection du milieu biophysique.
- **Citoyenneté locale et économique** : Modes de comportement avec les acteurs de l'environnement géographique immédiat et les partenaires économiques externes, visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général.
- **Citoyenneté interne** : Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne.
- **Esthétique et créativité** : Capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées, Aptitude à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie.
- **Ethique** : Capacité à respecter des valeurs auxquelles l'organisation adhère.
- **Utilité sociale et collective** : Capacité à fournir un service ou produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.
- **Convivialité** : Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes (ambiance agréable, relations détendues).
- **Solidarité** : Capacité à l'assistance, au soutien de publics prioritaires.
- **Employabilité** : Capacité à offrir un potentiel de réemploi à un salarié.

3. Les domaines

Les neuf domaines identifiés font l'objet de sous thèmes, eux-mêmes décomposés en indicateurs. Chacun de ces indicateurs sont « nourris » à partir de questions. Nous ne présenterons que les domaines et les sous thèmes.

1- Activités et relations clients

¹²FRCA (2001) : Un bilan sociétal pour les coopératives agricoles. Ces cinq domaines sont : la démocratie interne, la promotion des hommes, la solidarité, l'action économique, et le territoire.

¹³ CJDES : Le bilan sociétal op cit p19.

2- Gestion économique

- Achats
- Investissements
- Finance
- Contrôle de gestion
- Transparence

3- Anticipation, innovation, prospective

- Objet de la démarche
- Moyens et organisation

4- Production, organisation du travail

- Organisation du processus de travail
- Participation et délégation

5- Ressources humaines

- Recrutement
- Emploi-évolution
- Formation
- Conditions de travail

6- Acteurs internes citoyens de l'entreprise

- Bénévolat dans l'entreprise
- Participation des salariés
- Participation de l'entreprise
- Communication

7- Environnement humain social institutionnel.

- Locaux, infrastructures, services annexes
- Ouverture sur le monde
- Rapport aux institutions locales
- Rapport avec le système éducatif
- Place et action dans le tissu économique
- Communication sur les actions menées
- Rapport à l'emploi local

8- Environnement biophysique

- Niveau de bruit
- Gestion de l'implantation
- Qualité de la construction
- Gestion des rejets gazeux
- Gestion des rejets solides
- Gestion des rejets liquides
- Gestion des matières premières
- Initiatives.

9- Finalités, valeurs, éthique.

- Affichage des valeurs
- Mise en œuvre de l'éthique.

D. LA MATRICE DU BILAN SOCIÉTAL

Cette matrice se présente de façon à mettre en relation les domaines et les critères. L'information qui permet de la remplir est obtenue à partir d'un questionnaire en 450 questions.

Il comporte ensuite une phase d'analyse et de diagnostic avec un auditeur externe, permettant de conduire l'entreprise à fixer des objectifs d'évolution, qui pourront être vérifiés ultérieurement par un autre bilan. Ce diagnostic et les objectifs fixés doivent être transmis, voire établis, avec les différents acteurs dans un souci de transparence et de dialogue social¹⁴.

¹⁴ <http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=27771>

	Activité	Sécurité-santé	Efficacité-efficience	Compétitivité	Visibilité	Satisfaction	Respect de l'environnement	Citoyenneté locale et écon.	Citoyenneté interne	Esthétique et créativité	Ethique	Utilité sociale et coll.	Convivialité	solidarité	Employabilité	
Domaine 1. Activités et relations clients																
110 Activité, produit et relations clients																
111	Positionnement du produit- étude d'impact															
112	Co-production du produit															
113	Politique commerciale-relations clients															
Domaine 2. Gestion économique																
210 Achats																
211	Fournisseurs															
212	Recours à la sous-traitance															
220 Investissements																
221	Investissements															
230 Finance																
231	Ethique financière															
232	Politique de placements															
233	Affectation des résultats															
240 Contrôle de gestion																
241	Procédure interne															
250 Transparence																
251	Existence d'un rapport d'activité															
Domaine 3. Anticipation-innovation-prospective																
310 Objet de la démarche																
311	Quelle démarche et quels objets															
320 Moyens et organisation																
321	Veille, vigie et prospective															
322	Participations professionnelles															
323	Budget de recherche et développement															
Domaine 4. Production-organisation du travail																
410 Organisation du processus du travail																
411	Métiers et compétence															
412	Transparence															
413	Valorisation et conditions d'emploi des ressources internes															
420 Participation et délégation																
421	Organisation et délégation															
Domaine 5. Ressources humaines																
510 Recrutement																
511	Procédure de recrutement															
512	Accueil															

520	Emploi-évolution																			
521	Participation -motivation																			
522	Evolution dans l'entreprise																			
523	Diminution des inégalités																			
524	Création et maintien d'emplois																			
530	Formation																			
531	Formation opérationnelle																			
532	Congé individuel de formation																			
540	Conditions de travail																			
541	Conditions-sécurité																			
542	Temps de travail																			
Domaine 6. Acteurs internes-citoyens de l'entreprise																				
610	Bénévolat dans l'entreprise																			
611	Valorisation du bénévolat dans l'entreprise																			
620	Participation des salariés																			
621	Participation des salariés																			
622	Participation financière																			
623	Evaluation ascendante																			
630	Participation de l'entreprise																			
631	Soutien des initiatives citoyennes des salariés																			
632	Participation au logement des salariés																			
640	Communication																			
641	Communication interne en direction des salariés																			
Domaine 7. Environnement humain social et institutionnel																				
710	Locaux infrastructures services annexes																			
711	Ouverture des infrastructures à l'extérieur																			
712	Politique de transport collectif																			
713	Insertion du bâtiment dans le paysage																			
720	Ouverture sur le monde																			
721	Accueil des stagiaires étrangers																			
722	Soutien des actions humanitaires																			
723	Transferts de technologies																			
730	Rapport aux institutions locales																			
731	Engagement des salariés dans le vie locale																			
732	Relations avec les élus																			
733	Apports à la vie locale																			
740	Rapports avec le système éducatif																			
741	Soutien aux établissements éducatifs																			
742	Aides à l'insertion des élèves																			
750	Place dans le tissu économique																			
751	Aide à la création et aux créateurs																			
752	Relations avec les fournisseurs																			
760	Communication sur les actions menées																			
761	Information dans les média locaux																			
762	Participation aux initiatives publiques																			
763	Communications spécifiques																			
770	Rapport à l'emploi local																			

:: Dans le deuxième cas (intersection lisibilité des valeurs/Ethique) :

1-L'entreprise affiche-t-elle ses résultats ?

- oui Non sans objet

2-L'entreprise affiche-t-elle les délibérations de l'assemblée générale ?

- oui Non sans objet

3-Les instruments de communication interne réservent-ils une place aux prises de position des instances du personnel ?

- oui Non sans objet

4- Les instruments de communication interne réservent-ils une place aux prises de position des différentes catégories d'administrateurs ?

- oui Non sans objet

E. LES RÉSULTATS ET LES LIMITES

Le bilan sociétal se révèle un instrument précieux pour confirmer et afficher la responsabilité sociale des entreprises sociales. Il systématise l'approche interne des différentes démarches de beaucoup d'organisations de l'économie sociale. A ce titre sa généralisation serait préférable à la multiplication de tentatives indépendantes beaucoup moins performantes.

Cependant son application n'est pas sans difficulté, en effet le passage des réponses aux questions à l'information binaire (oui-non) qui figure dans la case intersection, ne permet pas de traduire la sensibilité d'une évolution d'une situation. Peut être serait-il possible d'introduire des méthodes de « scoring » pour résoudre ce problème.

Il reste que l'évaluation interne dont nous avons les risques et les limites, est une démarche indispensable à la progression d'une organisation même si elle doit être absolument complétée d'une évaluation externe.