



Guide du

# Bilan Sociétal Associatif

*« S'évaluer ensemble pour progresser ensemble »*

- Développement territorial durable
- Engagement citoyen
- Transparence
- Participation des salariés
- Respect de l'environnement
- Utilité sociale

Guide à l'attention des associations et de leurs partenaires

Novembre 2007

# Le bilan Sociétal Associatif :

## *S'évaluer ensemble pour progresser ensemble*

Le dispositif *bilan sociétal associatif* développé en Bretagne s'adresse aux associations employeuses dont les activités et services sont porteurs d'utilité sociale et collective.

- Le Bilan Sociétal associatif est un **diagnostic** qui porte sur l'activité de l'association, en lien avec ses ressources humaines, mais aussi son approche économique, commerciale, environnementale, etc.
- Ce diagnostic est réalisé avec l'appui d'un analyste sociétal, sur la base d'entretiens, de documents de l'association et grâce à **l'expression des différents acteurs** :
  - ♦ en interne : dirigeants bénévoles et salariés, salariés ;
  - ♦ en externe : financeurs, usagers, organismes partenaires.
- Le diagnostic est restitué à l'ensemble de ces personnes, par la présentation d'un **rapport** :
  - ♦ qui met en évidence les **points forts** de l'association ;
  - ♦ qui propose les **pistes d'amélioration** possibles.

Ce temps de travail permet de commencer à prioriser les questions à traiter.

L'association dispose alors des éléments qui lui permettront de préparer un plan d'actions. Il est souhaitable que ce plan soit préparé avec toutes les catégories de personnes, chacune détenant une partie des réponses.

## Qu'est-ce que le Bilan Sociétal ?

Le Bilan Sociétal est un **outil participatif d'évaluation en vue de l'amélioration des pratiques** :

- **Participatif**, parce qu'il nécessite la contribution des différents acteurs de l'association (dirigeants, administrateurs, bénévoles, salariés, partenaires, bénéficiaires...) à la réalisation du diagnostic. Cette participation se réalise notamment à travers le renseignement d'un questionnaire sur l'association, base de la méthodologie du Bilan Sociétal.
- **Outil d'évaluation** de l'association et de son impact économique, social et environnemental, il souligne les points forts et les éventuelles pistes de travail de l'association.
- **Outil d'amélioration des pratiques**, parce que le questionnement commun autour de l'association, de ses valeurs et de ses contraintes, mène au dialogue et à la recherche de progrès. Le Bilan Sociétal est donc un outil d'aide à la décision, qui vise à améliorer la gouvernance et la stratégie.

Le Bilan Sociétal n'est donc pas l'aboutissement, mais le point de départ d'un processus d'implication des acteurs visant à renforcer la responsabilité des organisations sur leur territoire.

### Pourquoi réaliser un Bilan Sociétal ?

*Des dirigeant(e)s d'association en parlent*

*" Pour demander l'avis des usagers, ne pas penser à leur place "*

*" Il permet d'avoir un échange sur la manière dont on est perçu à l'externe "*

*" Pour interroger nos pratiques "*

*" Pour renouveler le dialogue avec les pouvoirs publics en privilégiant les critères qualitatifs et en favorisant une démarche transparente de progrès »*

*" Pour créer une dynamique de confrontation, de rencontre au sein de l'association "*

## Les objectifs du Bilan Sociétal

La responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), issue des préoccupations de développement durable, est à la base de la création de l'outil 'Bilan Sociétal'.

Dans les années 90, face à la montée du thème de *l'entreprise citoyenne* dans la communication des entreprises, le **CJDES\*** développe cet 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, démocratiques.*"

L'objectif du Bilan Sociétal est de vérifier la **responsabilité d'une organisation sur son territoire**, ainsi que l'adéquation entre les valeurs affichées et la réalité des pratiques.

Il permet parallèlement de préparer un nouveau projet, de conduire une réflexion stratégique, ou encore, en cas de difficultés internes, de faciliter une sortie "par le haut", en offrant une approche plus large et dynamique que les audits internes d'organisation.

La réalisation d'un diagnostic sociétal partagé accroît la **cohésion** entre les différents acteurs participant à la démarche. Lorsque les partenaires financeurs de l'association disposent d'une vision globale des activités et des contraintes de l'organisation, ils peuvent découvrir alors que les demandes cumulées de multi financeurs, privilégiant chacun leur propre logique, peut aboutir à mettre en difficulté l'association.

Le Bilan Sociétal a fait l'objet d'une adaptation spécifique aux associations. Opérationnelle depuis 2005, elle s'adresse d'abord aux **associations employeurs**.

*\* Le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale ) est l'inventeur de la méthodologie du Bilan Sociétal, qu'il a élaborée et testée en collaboration avec un réseau d'acteurs de l'économie sociale, de chercheurs et de spécialistes de la RSE.*

### Qu'apporte le Bilan Sociétal ?

*Des dirigeant(e)s d'association en parlent*

*"Le Bilan Sociétal fournit de l'information, produit des axes de réflexion"*

*"Il y a un décalage important entre l'objet des financements et les méthodes de suivi (type contrôle de gestion). Le Bilan Sociétal a permis de recentrer le regard sur les missions auprès de notre public"*

*"Comment convaincre nos partenaires du bien fondé de notre action, de sa plus value autrement qu'en faisant référence à des valeurs ?"*

*"On s'aperçoit d'un paquet de décalages entre ce qu'on fait et ce qui est perçu, y compris en interne par les salariés. Ca nous oblige à nous repositionner sur certains sujets, et sur notre façon de travailler à l'avenir"*

## Domaines et critères

L'armature du Bilan Sociétal Associatif est un questionnaire de 160 questions pour les parties prenantes internes, une centaine pour les parties prenantes externes.

Chacune de ces questions se trouve au croisement d'un domaine de l'organisation (économique, social ou environnemental) et d'un critère d'analyse.

Les 3 piliers du développement durable	Les 9 Domaines de l'association, étudiés par le Bilan Sociétal
I. Activité économique	1. Activités, produits et relations clients/utilisateurs
	2. Gestion économique
	3. Anticipation - Innovation - Prospective
II. Travail et relations sociales	4. Production – Organisation du travail
	5. Ressources humaines.
	6. Acteurs internes - Citoyens de l'entreprise
III. Environnement naturel et communautaire	7. Environnement humain, Social et Institutionnel
	8. Environnement bio-physique
	9. Finalités - Valeurs

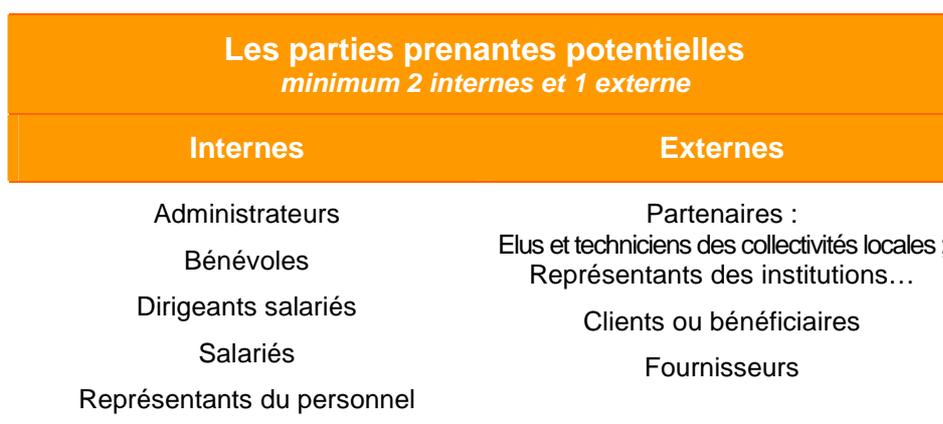
## La démarche Bilan Sociétal

Les 15 critères du Bilan Sociétal sont centrés sur les valeurs et constituent le canevas du diagnostic réalisé.

Critères	Définition
Activité	<i>Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements.</i>
Compétitivité	<i>Capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché.</i>
Viabilité	<i>Capacité de l'organisation à assurer sa longévité et sa pérennité.</i>
Citoyenneté et participation internes	<i>Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne et à construire sa gouvernance.</i>
Créativité	<i>Capacité d'innovation, de développement de nouvelles idées.</i>
Convivialité	<i>Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes.</i>
Citoyenneté externe	<i>Modes de comportement avec les acteurs de l'environnement géographique immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général. Modes de comportement avec les partenaires économiques externes visant à œuvrer dans un intérêt commun.</i>
Employabilité et développement des compétences	<i>Capacité à développer des compétences individuelles et collectives (organisation apprenante, qualifiante...) et à fournir un potentiel d'emploi à chaque salarié.</i>
Efficacité et efficience	<i>Rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus. Rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisées.</i>
Ethique	<i>Capacité à respecter des valeurs et des engagements auxquels l'organisation adhère.</i>
Principe de précaution et de prévention	<i>Capacité à prévenir les risques encourus par les personnes, les biens et l'environnement naturel.</i>
Satisfaction	<i>Capacité à répondre aux attentes des consommateurs et / ou des salariés dans leur travail.</i>
Utilités sociale et collective	<i>Capacité à fournir un service ou produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait.</i>
Solidarité	<i>Capacité de l'entreprise à l'assistance, à l'intégration de publics prioritaires et au soutien à des actions sociales et humanitaires.</i>
Esthétique	<i>Capacité à fournir une qualité visuelle visant à l'harmonie des formes et des couleurs.</i>

## Le regard croisé des acteurs

L'intérêt du Bilan Sociétal repose essentiellement sur le regard croisé des acteurs : les différentes parties prenantes de l'association répondent aux mêmes questions sur son fonctionnement, son activité et ses impacts.



La prise en compte de l'avis tant des salariés que des utilisateurs, des bénévoles ou des partenaires tend :

- ♦ à rendre le diagnostic plus crédible qu'avec la simple interrogation des dirigeants ;
- ♦ à favoriser la mise en mouvement des acteurs impliqués dans la réalisation du diagnostic.

Les réponses au questionnaire donnent les perceptions des acteurs et informe sur l'existence de consensus et/ou de divergences de vue au sein de l'association. Cette somme des regards croisés des différents acteurs de l'association sur son action est complété par l'analyse de la documentation interne de l'association et des entretiens menés avec la direction.

*Exemple de résultat à l'une des 160 questions*  
**Comment qualifieriez-vous le type de relations entre l'association et les collectivités locales ?**

RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITES LOCALES	Suivies et régulières	Ponctuelles	Inexistantes	Ne sait pas	TOTAL
<b>PARTIES PRENANTES</b>					
Administrateurs	42,9% ( 3 )	57,1% ( 4 )	0,0% ( 0 )	0,0% ( 0 )	100% ( 7 )
Bénévoles	50,0% ( 2 )	25,0% ( 1 )	0,0% ( 0 )	25,0% ( 1 )	100% ( 4 )
Salarié(e)s	80,0% ( 12 )	13,3% ( 2 )	0,0% ( 0 )	6,7% ( 1 )	100% ( 15 )
Partenaires	60,0% ( 6 )	10,0% ( 1 )	0,0% ( 0 )	30,0% ( 3 )	100% ( 10 )
<b>TOTAL</b>	<b>63,9% ( 23 )</b>	<b>22,2% ( 8 )</b>	<b>0,0% ( 0 )</b>	<b>13,9% ( 5 )</b>	<b>100% ( 36 )</b>

## Les tables rondes

Pour le renseignement du questionnaire, les acteurs de l'association sont réunis dans des groupes de travail par parties prenantes afin de garantir au maximum la liberté de parole de chacun.

Dans chacun de ces groupes d'une quinzaine de personnes (appelés "tables rondes") un premier temps est réservé au renseignement du questionnaire : chaque participant répond individuellement et de façon anonyme au questionnaire du Bilan Sociétal.

Un deuxième temps est réservé à l'échange entre les participants. Des précisions ou nuances peuvent alors être développées par chacun.

Un mode de questionnement spécifique peut être envisagé dans le cas de populations pour lesquelles l'écrit est un obstacle au recueil de leur opinion.

### Les questionnements du Bilan Sociétal

Parole d'acteurs

" On n'a pas besoin de tout savoir sur l'association. Mais certaines questions donnent envie d'en faire plus"

Bénéficiaire

" On comprend bien pendant les échanges le sens de toutes ces questions. Ça ouvre à plein d'idées"

Bénévole

" Le questionnaire est pertinent car on met le doigt sur ce qui fait mal"

Administrateur

" Les questions mettent en avant les décalages entre les discours et les actions"

Administrateur

" Ce sont des questions qu'on n'a pas l'habitude de voir, notamment sur l'éthique. S'obliger à y répondre, ça fait avancer"

Administrateur

" On apprécie de balayer l'ensemble de ces sujets. Mais on donne notre ressenti, ce n'est pas un jugement"

Partenaire

" Le Bilan Sociétal m'interroge sur la connaissance que je devrais avoir de l'association"

Partenaire

" On a le nez dans le guidon, le questionnement du Bilan Sociétal nous force à nous concentrer sur le projet"

Salarié

" Je me sens interpellé par certaines questions qu'en tant que salarié je ne me pose pas habituellement"

Salarié

" Il y a plein de choses que je ne sais pas. Le questionnaire éveille la curiosité"

Administrateur

## Une analyse partagée

Une fois le questionnaire renseigné par les différents acteurs de l'association, une analyse des réponses est réalisée et confrontée aux documents officiels de l'association, aux discussions avec la direction, aux échanges réalisés lors des tables rondes. L'analyste externe rédige un rapport organisé par critère.

L'analyse est restituée à la direction de l'association, ainsi qu'aux acteurs ayant participé au Bilan Sociétal.

Un travail, plus ou moins participatif selon les associations, s'engage ensuite pour donner la priorité à certaines pistes d'action ou de progrès.

Le Bilan Sociétal est donc à la fois un **outil d'évaluation et un processus**, qui par le dialogue multi parties prenantes, vise à l'amélioration de la responsabilité d'une organisation dans son milieu. Il s'agit d'une démarche nécessitant un engagement et une implication forte de la direction de l'association pour :

- mobiliser les différents acteurs, leur expliquer le sens, les enjeux et l'intérêt d'une telle démarche,
- animer la "mise en mouvement" des acteurs qui s'opère dès le renseignement du questionnaire,
- décider des suites à donner, et intégrer les enseignements de la démarche Bilan Sociétal dans la stratégie et les pratiques de l'association.

### Echanges autour des valeurs

Parole d'acteurs

*" On est loin des rapports  
d'activité stéréotypés que  
personne ne lit : on se  
rapproche de l'utilité des  
missions"*

Administrateur

*" L'intérêt que je vois à cet  
outil est qu'il parle enfin des  
valeurs"*

Partenaire

*" Le Bilan Sociétal met en  
évidence les manques, mais  
permet le débat autour de  
ces manques"*

Directrice d'association

*" Le Bilan Sociétal interroge  
sur les valeurs au regard  
des contraintes  
économiques"*

Directeur d'association

*" Le Bilan Sociétal  
s'apparente à une démarche  
de développement. Il force la  
question : qu'est ce qu'on  
peut faire pour améliorer le  
service rendu ?"*

Partenaire



## Comment se décomposent les différentes étapes du Bilan Sociétal ?

### Phase 1

#### Définition du périmètre

- quelles parties prenantes
- quels établissements
- ...

#### Adaptation

- vocabulaire
- 
- problématiques spécifiques à l'association

#### Organisation

- communication auprès des parties prenantes
- organisation des tables rondes

La préparation (*phase 1*) du Bilan Sociétal est fondamentale pour garantir son bon déroulement. Dans certaines grosses associations, il peut être nécessaire de constituer un comité de pilotage. Dans la plupart des cas, le couple direction/présidence est l'interlocuteur privilégié de l'analyste et assume la responsabilité du projet.

La première étape est la **définition du périmètre** du Bilan Sociétal : dans le cas d'une association multi établissements, quels seront les établissements retenus ? Dans le cas d'une association insérée dans un réseau, où met-on la frontière de l'association ? Cette définition précise de la frontière de l'association est un préalable indispensable pour être certain que tous les interlocuteurs qui participeront au renseignement du questionnaire parlent bien du même objet.

En cohérence avec le périmètre, la seconde étape consiste à définir quelles seront les **parties prenantes** retenues pour renseigner le questionnaire, et dont le point de vue particulier nourrira le diagnostic. Le schéma classique (Cf. p.7) doit être adapté aux spécificités de chaque association.

Parallèlement, une **adaptation** est réalisée afin de coller au mieux à l'activité de l'association, d'éviter les malentendus, et d'appréhender les problématiques spécifiques à l'association. Cette adaptation concerne le vocabulaire utilisé dans le questionnaire (par exemple, comment nomme-t-on les utilisateurs des services dans l'association ?) mais aussi le questionnaire lui-même, auquel certaines questions seront retirées ou ajoutées.

Enfin, cette 1<sup>ère</sup> étape est celle de **l'organisation** de la mission. Une charge importante pour la direction de l'association est l'organisation de sa **communication interne et externe autour du Bilan Sociétal** :

- pour informer les acteurs sollicités du sens de la démarche, et de ce qu'ils apporteront par l'expression de leur point de vue ;
- pour les inviter à répondre au questionnaire du Bilan Sociétal et à participer aux tables rondes. Les invitations doivent se faire assez tôt pour garantir la participation notamment des parties prenantes externes.

Des documents de présentation de la démarche Bilan Sociétal sont à la disposition des associations pour les aider dans leur communication.

L'organisation matérielle des tables rondes de renseignement du questionnaire (réservation de salle, invitation des participants, pot éventuel...) est également à la charge de l'association.

Le planning des opérations doit être établi à la fin de cette 1<sup>ère</sup> phase.

### Phase 2

#### Collecte de l'information

- renseignement du questionnaire par les parties prenantes
- renseignement du questionnaire technique par la direction de l'association
- échanges avec la direction, recueil de la documentation interne (rapports annuels...)

Trois types d'information sont recueillis par l'analyste (phase 2) :

Le premier type d'information est issu **d'échanges avec la direction** de l'association et du recueil de la **documentation interne**. Il se fait généralement conjointement avec la phase d'adaptation du Bilan Sociétal à l'association.

Le deuxième type d'information est constitué par les **réponses des parties prenantes au questionnaire du Bilan Sociétal**. C'est le centre du dispositif. Le renseignement du questionnaire par les parties prenantes est réalisé au cours de tables rondes durant lesquelles se succèdent un temps individuel de renseignement du questionnaire et un temps collectif d'échanges entre les différents participants. Le mode de recueil des réponses peut être adapté en fonction du nombre de personnes que l'on choisit d'interroger : dans le cas de très grosses associations, le renseignement du questionnaire peut se faire à distance pour certaines parties prenantes (sur questionnaire papier envoyé aux participants, via Internet ou par téléphone).

Le troisième type d'information, enfin, est constitué par les réponses de la direction à un **questionnaire quantitatif**, regroupant des questions trop pointues pour être posées aux différents acteurs de l'association.

### Phase 3

#### Analyse

- analyse des données collectées
- rédaction du rapport Bilan Sociétal

#### Restitution

- restitution de l'analyse à la direction
- Restitution aux autres parties prenantes

La dernière phase (*phase 3*) concerne **l'analyse** des données selon la méthodologie du CJDES et la rédaction du rapport Bilan Sociétal, puis la **restitution** de ces analyses.

Le rapport Bilan Sociétal est organisé par critère et vise à donner une vision transversale de l'association en évaluant les 3 piliers (économique, social et environnemental) du développement durable. La 'matière première' de l'évaluation est constituée par les réponses des acteurs au questionnaire, leur regard croisé sur la structure. Les caractéristiques sociétales repérées ne sont pas issues de la communication de la direction, mais de l'appréciation croisée des différents acteurs de l'association sur son action. Cette analyse des perceptions des acteurs est complétée par la documentation interne et les réponses au questionnaire technique.

Au final, le rapport met en évidence les points forts et les pistes de travail de l'organisation pour les 15 critères.

Une version intermédiaire du rapport est remise par l'analyste à la direction pour validation. Il est effectivement nécessaire de vérifier l'absence d'éléments factuels incompris ou pouvant porter à confusion.

L'analyse est restituée au commanditaire, et aux personnes ayant participé aux tables rondes.

Là s'arrête la mission initiale de l'analyste. Là commence le travail post Bilan Sociétal de l'association (éventuellement accompagnée de l'analyste) pour :

- communiquer plus largement sur les résultats. Il peut s'agir de séances de restitution, de la publication du rapport sur Internet, de la rédaction d'une plaquette de synthèse... chaque association trouvant la manière qui lui correspond.
- définir des axes de travail, idéalement en poursuivant la démarche participative initiée par le Bilan Sociétal.

## Quel est le coût d'un Bilan Sociétal ?

Pour une association employeur de taille moyenne, un Bilan Sociétal coûtera environ 12 000 €. La taille de la structure, les adaptations nécessaires, le nombre de parties prenantes impliquées et le nombre de restitutions réalisées par l'analyste sont autant de paramètres faisant varier le coût.

Soucieuses de soutenir les démarches d'évaluation, la responsabilité sociale des organisations et de valoriser les activités réalisées dans le cadre de l'Economie Sociale et Solidaire, certains acteurs locaux soutiennent financièrement la réalisation de Bilans Sociétaux Associatifs.

## Combien de temps l'association doit-elle y consacrer ?

Au-delà du coût, la réalisation d'un Bilan Sociétal demande du temps en interne pour la direction et/ou la présidence, que l'on peut détailler ainsi :

- ♦ ½ à 1 journée d'échange avec l'analyste pour définir les problématiques, adapter le questionnaire, choisir les parties prenantes, définir le périmètre... et recueillir les informations quantitatives sur l'organisation
- ♦ ½ journée de communication auprès des parties prenantes pour les mobiliser et les inviter à participer aux groupes de renseignement du questionnaire
- ♦ ½ journée pour la prise de connaissance du rapport, les échanges avec l'analyste et la restitution
- ♦ du temps d'échange avec les parties prenantes post Bilan Sociétal...

Pour tous les acteurs impliqués, il faut compter :

- ♦ 2 à 3 heures pour le renseignement du questionnaire et les échanges aux cours des tables rondes
- ♦ un temps de restitution et de partage du diagnostic
- ♦ éventuellement, selon les choix des associations, un temps de construction d'un plan d'action post Bilan Sociétal

## Quel est le rôle de l'analyste ?

L'analyste appuie l'association dans les différentes étapes de la réalisation du Bilan Sociétal Associatif. Il recueille les différentes informations nécessaires, anime les groupes de renseignement du questionnaire et analyse les réponses. Il rédige le rapport Bilan Sociétal et anime une séance de restitution des conclusions aux acteurs ayant participé au renseignement du questionnaire.

Il peut être amené, à la demande de l'association, à l'accompagner dans sa démarche *post* Bilan Sociétal : animation de séances de restitution supplémentaires ; accompagnement dans l'élaboration d'un plan d'action ; accompagnement dans la mise en œuvre du plan d'action...

## Qui choisit l'analyste ?

Il est choisi par l'association au sein d'une liste d'analystes accrédités, fournie par le CJDES. Une présentation de chaque analyste (coordonnées, activités, références sur le Bilan Sociétal) est disponible.

## Quel est le rôle du CJDES ?

Le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale), inventeur de la méthodologie, forme les analystes sociétaux et anime le réseau des analystes agréés.

En tant que propriétaire de la méthodologie Bilan Sociétal (marque déposée), le CJDES est le garant des conditions de mise en œuvre du Bilan Sociétal, et contractualise avec l'association pour sa réalisation.

## Le Bilan Sociétal est-il un outil de notation sociale ?

Non, le Bilan Sociétal ne donne pas de note, il ne porte pas de jugement et ne donne pas de résultats quantifiés.

Il apporte par contre une évaluation qualitative sur chacun des critères du Bilan Sociétal. C'est cette information sur l'organisation qui le met en œuvre qui permet d'avancer dans une direction commune. Il provoque, par le questionnement, la confrontation de logiques distinctes qui mène à la recherche de nouveaux consensus.

## A quoi correspondent les critères du Bilan Sociétal ?

Les critères d'analyse retenus font l'originalité du Bilan Sociétal. Ils sont aussi variés que les responsabilités qui pèsent sur les associations et recentrent les débats sur les valeurs.

Correspondant aux différentes logiques d'action au sein d'une organisation, ils font le lien entre les valeurs de l'association et la réalité perçue par ses acteurs.

## Et après ? Doit-il être publié ?

Le Bilan Sociétal est d'abord un outil de communication interne et un outil de travail pour les associations. Des groupes de travail peuvent ainsi être organisés pour améliorer des thèmes problématiques pointés par le Bilan Sociétal.

Il peut néanmoins être communiqué, de façon plus ou moins large, selon le choix de chaque association. La synthèse peut faire l'objet d'une communication large, mais ce n'est pas impératif. En revanche, les résultats doivent être communiqués aux personnes qui ont participé au renseignement du questionnaire.

Le rapport Bilan Sociétal est la propriété de l'association. Il lui appartient de décider de sa diffusion. L'analyste, comme le CJDES, sont soumis au droit de réserve et ne sont pas habilités à le communiquer, sauf accord express de l'association.

## Remerciements

*Ce guide a été élaboré dans le cadre de la mise en place d'un dispositif Bilan Sociétal Associatif regroupant différents acteurs bretons (acteurs institutionnels, associatifs, et collectivités locales). Qu'ils en soient vivement remerciés.*



Conseil de  
développement  
économique et social  
du pays et de l'agglomération  
de Rennes

Et la participation de la CPCA Bretagne et de la CRES Bretagne.

*Ils soutiennent le Bilan Sociétal et lancent, en 2008, un appel à projets auprès des associations locales intéressées par la démarche.*



Pour toute information complémentaire et pour obtenir la liste des analystes accrédités, contactez le CJDES : [info@cjdes.org](mailto:info@cjdes.org)

Ou visitez le site du CJDES : [www.cjdes.org](http://www.cjdes.org)