

UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION CROISÉE
COMME SUPPORT D'UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
LE CAS DU PAYS DE BROCÉLIANDE

A l'heure où la mobilité et la flexibilité sont présentées comme des critères-phares du développement économique, on est en droit de s'interroger sur la pertinence de l'idée d'ancrage territorial des organisations et la dynamique de ses effets dans une perspective de développement durable. L'objectif de cette recherche est précisément d'interroger la faisabilité d'une stratégie locale de développement durable concertée, en associant à sa définition quelques acteurs d'un territoire (entreprises, organisations sans but lucratif, collectivités locales...). Le questionnement peut se résumer de la façon suivante : sur quelle base construire des compromis entre des acteurs aux logiques d'actions différentes sur une thématique telle que le développement durable qui renvoie, lui-même, à des conflits de logiques ?

La méthodologie mise en œuvre est une recherche-action utilisant le support du [bilan sociétal©](#) du Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale, adaptée pour la circonstance au contexte territorial. Ainsi, des questions ont été spécialement ajoutées pour l'expérimentation qui concernent l'évaluation de la charte du [Pays de Brocéliande](#) et le rapport de l'organisation à son territoire et réciproquement. Elles ont joué un rôle d'interface. Si les questions ne sont pas transposables, les éléments de méthode le sont. Le territoire choisi est le pays de Brocéliande (près de l'agglomération rennaise) sur lequel sept organisations ont accepté de participer à l'expérience : cinq entreprises avec des profils diversifiés, une commune et le GIP du pays. Après avoir passé le bilan sociétal dans chacune des organisations selon la méthode de l'évaluation croisée entre différentes parties prenantes, les sept bilans sociétaux ont été confrontés entre eux, ce qui a engendré une dynamique d'acteurs inédite sur le territoire.

Les résultats de ce travail permettent de tirer les enseignements sur le plan méthodologique, les apports et limites des instruments d'évaluation, ses effets sur les institutions, les organisations et les individus, ainsi que les apports et les limites en matière conceptuelle.

Associer différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation permet d'identifier les convergences, les dilemmes, les intérêts singuliers, permet une évaluation pluraliste. Toutefois, les personnes associées à la démarche peuvent être impliquées sur le territoire dans différentes sphères. Si ces différents investissements interfèrent et rend difficile un positionnement clair dans un monde ou un autre, cela devient un atout lors des débats : sa multi-appartenance lui permet de se référer à des grandeurs différentes. Une des limites de l'évaluation croisée est de négliger les rapports de force entre les parties prenantes.

Le caractère singulier et peu habituel des questions posées par le Bilan sociétal au regard des dispositifs existants favorise une ouverture à la réflexion et à l'expression. Cependant, on peut observer une difficulté d'appropriation de l'outil notamment par les parties prenantes externes. Et l'accessibilité du questionnaire s'est posée pour certains participants. Paradoxalement, si l'objectif du bilan sociétal est de donner la parole à un grand nombre de parties prenantes, les difficultés des « acteurs faibles » sont finalement mal pris en compte.

La notion de développement durable suppose de privilégier l'intérêt général sur l'intérêt collectif, d'où la prise en compte de l'intérêt des plus faibles, mais également des acteurs dits absents (les générations futures, les autres territoires...). La théorie des parties prenantes est mise à l'épreuve car elle favorise la participation des parties prenantes fortes. La difficulté d'appréhension de ces données interroge la capacité des systèmes démocratiques (tout participatifs qu'ils soient) à répondre à ces nouveaux enjeux.

On peut également noter comme acquis, la réalisation d'une nouvelle version de l'outil « bilan sociétal » pour les petites collectivités mais aussi une méthodologie de mise en oeuvre sur un territoire qui procure des résultats :

- à titre individuel : une sensibilisation au développement durable d'un grand nombre de personnes
- au titre de l'organisation : le plan d'action élaboré par les organisations témoigne de cette mise en mouvement d'une démarche de progrès.
- au titre du Pays : Dans les orientations de la nouvelle charte, le développement durable est y inscrit de manière plus affirmée que précédemment. Si la contribution directe à l'élaboration des orientations de la nouvelle charte est relativement faible, il n'en demeure pas moins qu'une restitution générale des résultats de l'expérimentation lors de journées publiques ont permis d'apporter matière à la réflexion. L'expérimentation a davantage apporté une analyse participative et originale sur le rôle et la place du Pays dans la vie du territoire qui s'est traduit par une réorganisation fonctionnelle du Conseil de Développement et des modalités d'exercice de la démocratie participative.

Au niveau conceptuel dans les domaines des sciences de gestion et de l'économie, la notion de stratégie émergente est apparue pertinente. Dans notre cas, les acteurs ont pu s'approprier la construction de la stratégie sur un territoire, dans un milieu, celui du développement local et des petites collectivités, où les approches de planification (plan local d'urbanisme) et de gestion de projet occultent parfois la construction de la stratégie dans l'action. Le processus suivi contribue donc à favoriser des démarches participatives. Ces démarches reposent, d'une part, sur une meilleure identification des parties prenantes rendue possible par la transposition au territoire de théories managériales et, d'autre part, sur la construction de compromis explicitée par l'économie des conventions. Le processus permet une prise en compte, certes timide, mais effectivement opérationnelle du développement durable.

Cette recherche-action permet d'ouvrir néanmoins deux perspectives. Une évaluation de ses effets sociaux devrait utilement être menée dans quelques années non seulement pour mesurer l'impact de l'expérimentation sur le développement des démarches participatives associant une plus grande diversité de parties prenantes mais aussi pour mesurer la contribution du bilan sociétal, voire de ses éventuels répliques, à l'élaboration de stratégies dans les entreprises et dans le territoire. On pourrait également démultiplier cette expérimentation dans d'autres territoires à des fins de comparaison sur les méthodologies et les effets sociaux. Il faudrait alors éviter les limites dues notamment à la lourdeur de l'outil et aux coûts engendrés.

L'expérimentation du "Bilan Sociétal dans un territoire" réalisée avec le Pays de Brocéliande en font une expérience pilote. Elles permettent d'inscrire l'expérience dans une déclinaison possible de ce que pourrait être un territoire en démarche de progrès, un Territoire Socialement Responsable© (TSR), initié par le réseau européen [REVES](#).

Contacts :

LES ATELIERS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Claire CARTIEAUX

+33 (0)6 70 11 96 15 – c.cartieux@libertysurf.fr

OXYMORE

Yves CARIOU

02 99 54 63 04 - yves.cariou@laposte.net

LES PUBLICATIONS RÉCENTES DE C. CARTIEAUX

- M. CAPRON, C. CARTIEAUX, « Territoires Socialement Responsables, l'évaluation d'un pays, le cas du Pays de Brocéliande », contribution pour le 1er congrès du RIODD, octobre 2006.
- Sous la direction universitaire de M. CAPRON et sous la direction opérationnelle de C. CARTIEAUX et avec la participation de Y. CARIOU, PY JAN, « Une démarche d'évaluation croisée comme support d'une dynamique territoriale de développement durable », Contribution au programme de recherche "Politiques Territoriales et Développement Durable" du Ministère de l'Équipement, mai 2006.

Participé à l'écriture de :

- CECOP, « Positionnement du Groupement Européen du bilan sociétal vis-à-vis du GRI », janvier 2005
- CECOP / CJDES, « L'étude d'une démarche commune d'évaluation de la RSE au sein des coopératives européennes », 2004
- CECOP / REVES, « La responsabilité sociale des territoires, une transposition du concept de la responsabilité sociale des entreprises aux autorités locales », mai 2003.

LES PUBLICATIONS RÉCENTES DE Y. CARIOU

- **LVT Berder, du tourisme social au développement durable** , sept. 2006, OXYMORE a co-produit ce film de 13 minutes. Conception : Y. Cariou et Jean-Yves Dagnet. Réalisation Jean-Yves Dagnet.
- avec Sandrine Fournie et Frédéric Wallet, **Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles**, Développement Durable et Territoires, dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable

Mis en ligne le 10 janvier 2006 :

<http://developpementdurable.revues.org/document1626.html>

- **De la coopération agricole à la coopération territoriale**, POUR, n°184, déc. 2004
- **Le bilan sociétal dans la coopération agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire**, RECMA Revue internationale de l'économie sociale, n°290, nov. 2003
- **COLARENA, 40 ans d'histoire, 100 ans de coopération** film 14', en collaboration avec le réalisateur : Jean-Yves Dagnet, octobre 2003