

## Définition et mesure de la « valeur ajoutée sociale » dans les associations

## Defining and measuring “social value added” in non-profit organizations

Pascal Perrot

Numéro 301, juillet 2006

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1021567ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1021567ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (imprimé)

2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Perrot, P. (2006). Définition et mesure de la « valeur ajoutée sociale » dans les associations. *Revue internationale de l'économie sociale*, (301), 42–60.  
<https://doi.org/10.7202/1021567ar>

### Résumé de l'article

Le mode d'évaluation et de présentation des résultats financiers des associations est actuellement identique à celui des firmes commerciales. Il reflète mal la spécificité associative et peut induire des représentations chez les acteurs, parties prenantes du projet associatif, en décalage ou en contradiction avec le fonctionnement réel de celui-ci. À l'aide d'une nouvelle mise en forme comptable, cet article propose une évaluation des flux de « valeur » économique que génère une association en fonction des trois polarités relationnelles qui structurent son organisation : transactions marchandes, redistribution des collectivités publiques, apports privés associatifs. Le bénévolat et les différents apports des partenaires à titre gratuit font ainsi l'objet d'une valorisation. Expérimentée sur un échantillon de douze associations du pays de Rennes, la démarche a permis de mettre en évidence l'importance relative des contributions nettes issues de chaque sphère relationnelle, dont la somme peut être définie comme la « valeur ajoutée sociale » d'une association.

# DÉFINITION ET MESURE DE LA « VALEUR AJOUTÉE SOCIALE » DANS LES ASSOCIATIONS

par Pascal Perrot (\*)

*Le mode d'évaluation et de présentation des résultats financiers des associations est actuellement identique à celui des firmes commerciales. Il reflète mal la spécificité associative et peut induire des représentations chez les acteurs, parties prenantes du projet associatif, en décalage ou en contradiction avec le fonctionnement réel de celui-ci. A l'aide d'une nouvelle mise en forme comptable, cet article propose une évaluation des flux de « valeur » économique que génère une association en fonction des trois polarités relationnelles qui structurent son organisation: transactions marchandes, redistribution des collectivités publiques, apports privés associatifs. Le bénévolat et les différents apports des partenaires à titre gratuit font ainsi l'objet d'une valorisation. Expérimentée sur un échantillon de douze associations du pays de Rennes, la démarche a permis de mettre en évidence l'importance relative des contributions nettes issues de chaque sphère relationnelle, dont la somme peut être définie comme la « valeur ajoutée sociale » d'une association<sup>(\*\*)</sup>.*

(\*) Enseignant chercheur à l'université de Rennes-2.

(\*\*) Ce travail n'aurait pu voir le jour sans l'impulsion dynamique initiale d'Annaïg Hache, du Codespar, Conseil de développement du pays et de l'agglomération de Rennes, et l'investissement de Fanny Coriette, qui a mené le travail sur le terrain dans le cadre de son stage de master ATE, « Administration des territoires et des entreprises », et l'a prolongé au-delà.

Le besoin d'améliorer la lisibilité des informations comptables pour faciliter le dialogue et la communication entre partenaires est régulièrement exprimé par tous les acteurs de la vie associative, engagés sur le terrain de la promotion des activités sociales et solidaires. Le matériau comptable constitue l'un des éléments qui structurent tout dispositif d'évaluation économique en permettant de donner à voir les choix d'allocation des ressources dans les projets, que ce soit au niveau d'une organisation ou d'un territoire. A ce titre, il conditionne ou imprègne fortement les représentations utilitaristes et stratégiques des acteurs. Mener une réflexion sur l'instrumentation comptable et ses indicateurs constitue toujours un enjeu, tant est prégnant ce cadre normatif pour l'action collective, alors que sa maîtrise est généralement déléguée aux seuls « initiés » ou experts. C'est d'autant plus important pour le secteur associatif que les formalisations comptables qu'on lui applique n'ont pas été conçues pour lui. Les tableaux de synthèse financière annuelle sont transposés du cadre élaboré pour le seul univers marchand. Les associations se situent en lisière du monde marchand et mobilisent des ressources provenant de différentes sphères: apports privés, redistribution publique et échanges marchands.

Ces ressources s'agencent selon des combinaisons qui reflètent les degrés d'engagement variables de nombreux partenaires dans le projet associatif et que la nomenclature comptable conventionnelle ignore ou déforme. Ce défaut de « congruence comptable » avec la réalité du fonctionnement des associations ne permet pas d'identifier et d'évaluer les contributions effectives des différents partenaires au processus de création d'une valeur ajoutée associative et sa répartition. Il empêche de répondre correctement aux interrogations légitimes des partenaires pour mieux appréhender ce processus de création de valeur et d'utilité sociale et pour en mesurer l'ampleur qui reste, selon un avis empirique largement partagé, généralement sous-estimée, voire encore parfois niée. Il induit, enfin, le risque de priver les différents partenaires d'une vision clairvoyante des enjeux de leurs décisions et de leurs comportements.

### Un travail collectif expérimental

Il ne semble pas exister de travaux qui abordent à l'échelle d'une spécificité organisationnelle, telle que celle du monde associatif, l'adaptation de l'information de synthèse issue du registre comptable<sup>(1)</sup>. Le cadre comptable formalisé et normalisé qui s'applique aux associations n'est autre que celui du système général créé pour la sphère marchande qui exclut tous les flux non marchands (monétaires ou non<sup>(2)</sup>) de la sphère de création de valeur brute.

A l'initiative du Codespar, Conseil de développement du pays et de l'agglomération de Rennes, un groupe de recherche-action a été constitué dans cet objectif. Il a mobilisé des responsables associatifs, des élus des collectivités, des professionnels (experts-comptables) et des chercheurs de l'Université. Un travail sur le terrain a pu être mené auprès d'un échantillon d'une douzaine d'associations. Cette première phase d'investigation a permis de tester une nouvelle forme de présentation de la mesure économique de valeur ajoutée conventionnelle enrichie de l'impact de l'ensemble des flux non marchands issus de la redistribution publique et des apports privés (bénévolat, apports gratuits...), pour laquelle nous avons retenu l'expression de « valeur ajoutée sociale »<sup>(3)</sup>. Cette valeur ajoutée sociale est plus étendue que la valeur ajoutée exprimée en valeur marchande, en intégrant des grandeurs aptes à refléter les dimensions non monétaires des activités associatives.

La construction de cet indicateur suppose donc de passer par une étape intermédiaire pour effectuer l'évaluation quantitative et valorisée des apports à titre gratuit, et notamment l'estimation du bénévolat. Cette valorisation nécessaire du bénévolat génère des attitudes ambivalentes chez les acteurs impliqués et des résistances légitimes à utiliser un tel procédé. Son caractère réducteur et normatif n'échappe pas à la critique et sa mise en application concrète se heurte à de nombreux obstacles.

Il n'est pas question, dans cette présentation, d'évacuer ou de sous-estimer l'importance de ces débats de fond qui justifieraient de plus amples développements. En présentant le fil conducteur de cette démarche et ses

(1) Certes, il existe un nombre croissant d'études à caractère « macro-économique » sur les problématiques d'évaluation du poids et de l'importance économique du secteur des « organisations non lucratives » depuis les programmes de recherche engagés par l'université John Hopkins de Baltimore.

(2) Le problème récurrent de la délimitation du « marchand/non-marchand » prend ici tout son sens. En effet, les flux financiers de subventions sont considérés *a priori* comme non marchands, car appartenant à la sphère de la redistribution publique (y compris dans l'optique du plan comptable). Il faut également les distinguer des apports privés associatifs qui sont également non marchands et de surcroît le plus souvent non monétaires et ignorés par la comptabilité.

(3) L'expression de « valeur ajoutée sociale » nous semble plus adéquate, du fait de son mode de calcul inspiré de celui de la valeur ajoutée marchande et de la réalité économique sélective qu'elle est censée représenter, que celui de « valeur ajoutée sociétale », qui ouvre sur des perspectives plus larges.

premiers résultats, cette restitution accorde une large place aux conventions de construction méthodologique qui permettent en retour d'alimenter ces sujets de réflexion.

## Une définition de la « valeur ajoutée sociale »

La synthèse financière des opérations économiques d'une organisation au cours d'un exercice d'activité est communiquée sous la forme du compte de résultat annuel, issu de la comptabilité générale. En comptabilité française, les données du résultat sont ventilées par nature (ventes, achats, taxes, salaires...) et non selon un découpage analytique fonctionnel, de sorte que cette information, une fois retraitée, permet de suivre à la fois l'allocation des moyens et la formation des revenus. A cet égard, la mesure conventionnelle de la « valeur ajoutée » constitue le pivot d'une analyse économique qui assimile la création de valeur aux revenus des facteurs de production (sous-entendu : travail et capital). Cette analyse se révèle de moins en moins pertinente pour la firme privée en raison des mécanismes d'externalisation, du recours aux leviers financiers et de l'existence des « rentes de marché » que procurent les actifs immatériels<sup>(4)</sup>. Mais elle reste tout à fait appropriée pour le secteur associatif. Elle l'est d'autant plus que la dimension économique principale du secteur reste entièrement fondée sur le travail de proximité, localisé, et le levier de ressources « non marchandes »<sup>(5)</sup>.

(4) Selon les arguments avancés par certains auteurs, à juste titre, qui jugent cette évaluation en « interne » de moins en moins pertinente pour les activités marchandes (P. Vernimmen, P. Quiry et F. Ceddaha, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 4<sup>e</sup> éd., 2000).

(5) Rappelons que, par convention, la « valeur ajoutée non marchande » du secteur public est principalement déterminée par la masse salariale (à laquelle on ajoute la consommation de capital fixe, etc.).

Pour opérer ce calcul de valeur ajoutée, il convient de réagencer les comptes de produits et de charges par nature du compte de résultat. Il existe deux modes de calcul. Le premier s'effectue en déduisant du chiffre d'affaires tous les achats externes (en biens et services) pour obtenir une mesure de valeur ajoutée par solde. Le second s'opère en additionnant les coûts des facteurs de production (travail et capital) à l'excédent courant. La première méthode a été privilégiée, car elle présente plusieurs avantages en relation à l'objectif poursuivi :

- inventorier et reclasser les ressources selon une approche fonctionnelle (et non selon l'origine) afin de dépasser le cadre étroit du chiffre d'affaires ;
- faciliter la réintroduction des éléments non purement marchands de redistribution publique ou privée complémentaires ;
- éliminer les problèmes de nomenclature comptable, tout en se recalant avec le résultat comptable.

### Plan comptable général et inventaire des ressources associatives

La nomenclature des comptes standard découle d'un ordonnancement destiné à faciliter la construction du compte de résultat et des soldes de gestion pour les organisations marchandes. Elle fait du chiffre d'affaires marchand l'élément essentiel d'appréciation des performances à moyen terme et la composante quasi unique de la valeur créée. De fait, cet ordonnancement comptable se révèle foncièrement inadapté pour le secteur associatif.

Il convient dès lors d'envisager le traitement de l'ensemble des ressources sur un même plan pour rendre compte du processus de leur hybridation, en respectant certains principes de construction afin de ne pas fausser l'équilibre comptable.

| ● Inventaire des ressources |                                             |                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Ressources                  | Comptabilisées                              | Non comptabilisées                                      |
| <b>Marchandes</b>           | Prestations vendues :<br>chiffre d'affaires |                                                         |
| <b>Non marchandes :</b>     |                                             |                                                         |
| • publiques                 | Subventions,<br>conventions, aides...       | Mises à disposition à titre gratuit,<br>exonérations... |
| • privées                   | Cotisations, dons                           | Bénévolat, apports à titre gratuit...                   |

*Une typologie fonctionnelle des ressources  
pour l'affectation des « flux non marchands »*

Il n'y a pas lieu de retraiter les composants du chiffre d'affaires marchand et les recettes en provenance de contrats de marchés publics ou quasi publics qui lui sont assimilées dans cette approche fonctionnelle.

En revanche, les flux financiers regroupés sous le terme générique de « subventions » doivent faire l'objet de certains reclassements. Leur statut est de moins en moins homogène et il n'est pas tenu compte de ces différences dans leur imputation comptable. Nous proposons de distinguer parmi celles-ci les subventions à caractère de « conventions de service » qui représentent des concours publics ou parapublics subordonnés à la nature de la prestation et à son volume d'activité. Ces subventions s'apparentent à des flux quasi marchands et doivent être considérées et reclassées comme des éléments de valorisation de l'activité de l'association <sup>(6)</sup>. Elles représentent la part acquittée par les instances de redistribution en vertu d'un protocole de péréquation collective. Elles doivent donc être considérées comme des « compléments de prix mutuels » et, à ce titre, être intégrées à la sphère de recettes marchandes. C'est le cas, par exemple, des versements de la CAF, caisse d'allocations familiales, à une crèche parentale, qui sont proportionnels au nombre d'enfants et sont fonction de leur lieu d'habitation.

Les autres subventions sont en principe accordées sans contrepartie, au titre du fonctionnement ou du conventionnement général de l'association. Elles feront intégralement partie de la sphère de redistribution publique ; y seront ajoutées les contributions à titre gratuit des collectivités publiques, une fois valorisées. Il peut subsister néanmoins à ce premier stade d'analyse des

(6) Ces financements transitent généralement par le biais d'une structure de redistribution parapublique, ce qui permet en principe de les identifier formellement sans difficulté.

interrogations sur l'affectation fonctionnelle des financements « redistribués » par les collectivités publiques. En effet, cet inventaire, limité aux situations rencontrées dans l'échantillon étudié, n'a pas permis de déterminer de manière exhaustive le statut différencié de l'ensemble des aides et subventions reçues par les associations. Il conviendrait d'effectuer un traitement au cas par cas dans chaque association, et plus spécialement dans le domaine des aides à l'insertion, afin d'opérer ce reclassement fonctionnel.

Enfin, aux cotisations et versements volontaires des membres de l'association seront ajoutés les éléments valorisés de leurs engagements à titre gratuit, sous forme du bénévolat essentiellement, afin d'évaluer la totalité de ces apports associatifs.

## Le reclassement fonctionnel des ressources

| Ressources                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Marché                                 | Redistribution publique | Apports associatifs            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| <b>Monétaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ventes</li> <li>• marchés publics</li> <li>• conventions de service</li> <li>• autres financements conventionnés</li> <li>• subventions (Etat, collectivités publiques)</li> <li>• aides à l'emploi</li> <li>• cotisations, adhésions</li> <li>• dons, legs</li> </ul> | X<br>X<br>X ← (X)<br>X ← (X)<br>X<br>X |                         | <br><br><br><br><br><br>X<br>X |
| <b>Non monétaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apports en nature, mises à disposition gratuite, troc</li> <li>• exonérations, exemptions</li> <li>• bénévolat, volontariat</li> <li>• dons en nature</li> </ul>                                                                                                   |                                        | X<br>X                  | X<br><br>X<br>X                |

## La formation du résultat associatif et les contributions volontaires

Selon le plan comptable associatif qui figure dans les manuels d'instruction professionnels, la formation du résultat d'exploitation est identique au calcul comptable de toute organisation marchande en faisant la différence entre l'ensemble des produits et des charges comptabilisés. Il s'accompagne néanmoins de recommandations pour fournir, en annexe des documents de synthèse, des compléments d'information sur « *l'évaluation des contributions volontaires en nature* » (apports en nature, prestations et mises à disposition à titre gratuit, bénévolat...). Mais, à notre connaissance,

ces annexes demeurent le plus souvent soit ignorées ou inutilisées, soit incomplètes par manque d'intérêt ou de capacité à retraiter une information difficile à maîtriser. Il est vrai qu'en restant déconnectées de la construction des résultats financiers concrets ces informations perdent beaucoup de leur intérêt.

### ● **Compte de résultat associatif présenté dans les ouvrages professionnels**

| Charges                                                                                                                                 | Produits                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Achats biens et services<br>Impôts et taxes<br>Frais de personnel<br>Dotations (amortissements, provisions)<br>Subventions accordées... | Chiffre d'affaires<br><hr style="border-top: 1px dashed black;"/><br>Autres produits :<br>• subventions<br>• cotisations... |
| Total des charges d'exploitation                                                                                                        | Total des produits d'exploitation                                                                                           |
| = Résultat d'exploitation                                                                                                               |                                                                                                                             |

### ● **Document annexe : évaluation des contributions volontaires en nature**

| Charges                                                                                     | Produits                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Secours en nature<br>Mise à disposition gratuite de biens et services<br>Personnel bénévole | Bénévolat<br>Prestations en nature<br>Dons en nature |
| Total                                                                                       | = Total                                              |

L'opération de valorisation de ces contributions est rendue plus ou moins accessible selon leur nature. La mise à disposition de biens à titre gratuit (locaux, matériel, fournitures) et de certaines prestations communes peut aisément être évaluée par comparaison avec les prix ou les coûts de biens ou services équivalents dans la sphère marchande. Le problème de cette mesure est incomparablement plus complexe pour l'estimation du bénévolat. Les responsables associatifs, désireux de se doter d'outils d'évaluation et demandeurs de ce type d'expérimentation, s'avouent réticents à accroître la focalisation sur cette dimension particulièrement sensible de

leur action. Ils redoutent de cette opération de « financiarisation » du bénévolat qu'elle n'en présente qu'une dimension « dégradée » en lui ôtant toute sa valeur civique et sociale.

Que cette analyse soit menée sous l'angle macroéconomique ou microéconomique, elle se révèle par essence problématique. En dehors des craintes légitimes sur la finalité d'une telle évaluation, les difficultés techniques tiennent aussi bien aux modalités d'enquête qu'aux modalités de mesure face à la diversité des situations et à l'hétérogénéité naturelle de leur contenu<sup>(7)</sup>. En réalisant le travail exploratoire de recensement des « temps bénévoles » au niveau de chaque association, l'investigation peut s'appuyer sur une démarche participative des membres pour une meilleure connaissance du fonctionnement de l'organisation. Ce travail d'enquête s'en trouve simplifié et amélioré. C'est dans la seconde phase d'agrégation des temps et de leur valorisation que se superposent les principaux obstacles conceptuels et méthodologiques.

(7) L'abondante littérature sur le sujet, essentiellement sous l'angle macroéconomique afin d'alimenter les comparaisons internationales ou le compte satellite des ISBL, institutions sans but lucratif, s'en fait largement l'écho. Parmi les articles récents, celui de L. Prouteau et F. C. Wolf, « Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation », *Economie et Statistiques*, n° 373, 2004.

### La valorisation du bénévolat

La littérature économique oppose deux options de méthode traditionnelles. La première consiste à utiliser les « coûts d'opportunité » (c'est-à-dire l'évaluation relative des « manques à gagner ») du temps donné. Cette méthode individualise à l'excès les critères de valorisation, sur la base des échelles de préférences et de revenus, ce qui la rend très spéculative. La seconde méthode est fondée sur le coût de substitution (c'est-à-dire le coût de remplacement) en raisonnant par analogie avec du temps de « travail rémunéré » (rapporté à l'équivalent temps plein). En raison des effets de normalisation sociale du temps et de la rémunération du travail salarié, cette seconde méthode apparaît plus séduisante et opérationnelle. Sa dimension empirique la rend immédiatement plus accessible aux acteurs associatifs, qui retrouvent dans cette approche des références à un savoir partagé et commun. Toutefois, cette démarche ne peut lever toute ambiguïté dès lors que ces mêmes acteurs sont tentés d'en conserver une représentation personnalisée (c'est-à-dire qui relie le processus de valorisation du bénévolat à la qualité de chaque bénévole). Il est important d'expliquer à ce stade aux acteurs associatifs et aux partenaires que cette démarche vise à objectiver la dimension du bénévolat et empêche un retour sur les situations individuelles.

Pour ces raisons, il apparaît difficile, dans un premier temps, de laisser la faculté à chaque association d'élaborer sa propre grille pour étalonner la valorisation du bénévolat, ce qui paraît cependant souhaitable à terme. Afin de proposer un cadre homogène d'évaluation, un travail en amont a été réalisé pour identifier une typologie des temps bénévoles destinée à faciliter leur valorisation. A l'instar des pratiques et recommandations usuelles, relevées dans la littérature, ce bénévolat a été scindé en deux catégories principales :

- le temps de « bénévolat citoyen », dont il est généralement admis que sa valorisation n'est pas souhaitable, dès lors qu'il est constitué des temps

(8) Cette option est fonction de l'amplitude de cet investissement associatif de certains membres dans la gestion de l'association. A titre de comparaison, les temps d'administration pour les administrateurs de sociétés commerciales ne sont pas non plus censés être rémunérés, même s'ils peuvent être indemnisés (en jetons de présence). La possibilité offerte depuis peu de rémunérer les dirigeants associatifs « élus » accroît fortement le flou sur cette distinction.

restreints accordés au fonctionnement démocratique de l'association (AG, réunions de conseil d'administration...), selon un régime identique à l'ensemble des organisations de l'économie sociale et à la majorité des institutions<sup>(8)</sup> ;

- le temps de « bénévolat de service », qui fait l'objet d'une valorisation sous réserve d'être significatif. Ce bénévolat correspond à des tâches pour lesquelles l'association pourrait faire appel à un travailleur salarié ou à une compétence distinctive.

Ce découpage fonctionnel des temps bénévoles doit faciliter dans une deuxième étape sa valorisation. Deux options, dont la mise en œuvre est en général combinée, se sont présentées. La première consiste à caler les critères de valorisation des temps bénévoles sur les rémunérations effectives des salariés occupant une fonction équivalente dans l'association ou en entreprise. Mais cette information n'est pas toujours disponible et rend cette démarche contingente. La seconde se propose une approche plus normée en identifiant deux ou trois plages de valorisation en référence au Smic horaire. Ainsi dans la majorité des cas a-t-il pu être proposé de délimiter trois seuils de valorisation plafonnés en fonction des niveaux de qualification ou des compétences requises pour les fonctions exercées :

- premier niveau, aucune compétence particulière, valorisation = 1 x Smic ;
- second niveau, une compétence distinctive, valorisation = 2 x Smic ;
- troisième niveau, mission d'expertise, valorisation = 3 x Smic.

|                             |                                     |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bénévolat citoyen</b>    | Temps démocratique (AG, CA, bureau) | Temps des réunions où sont prises les décisions d'orientation de l'association | Si le bureau ou le CA est amené à réaliser un véritable « pilotage » de la structure (réunions fréquentes sur la réalisation des objectifs, ajustements divers, suivi rapproché de l'équipe de professionnels...), on pourra considérer alors qu'il s'agit d'un bénévolat de service, assimilable à une fonction de gestion |
| <b>Bénévolat de service</b> | Bénévolat opérationnel              | Bénévolat lié directement à l'activité                                         | Ex. : garde d'enfants dans une crèche parentale, accueil, service à domicile...                                                                                                                                                                                                                                             |
|                             | Bénévolat fonctionnel               | Bénévolat lié aux fonctions supports de l'association                          | Bénévolat consacré à des tâches qui entretiennent le patrimoine de l'association (ex. : bricolage, maintenance)                                                                                                                                                                                                             |
|                             |                                     |                                                                                | Bénévolat consacré à des missions de gestion au service du fonctionnement de la structure (ex. : comptabilité, communication, informatique...)                                                                                                                                                                              |
|                             |                                     |                                                                                | Bénévolat de représentation, d'expertise et d'animation des réseaux (ex. : représentation de l'association à l'extérieur au niveau des fédérations...)                                                                                                                                                                      |

## ● Une mesure de la « valeur ajoutée sociale »

### Identifier les contributions nettes de chaque sphère

Une fois réalisées l'identification et la valorisation de l'ensemble des flux non marchands et non monétaires, il convient dans cette dernière étape de procéder à leur mise en forme dans un tableau de synthèse, sans qu'il soit nécessaire de les réintégrer dans la comptabilité<sup>(9)</sup>.

La construction de ce tableau de synthèse est inspirée de l'architecture des soldes de gestion pour les entreprises marchandes. Elle cherche à respecter la méthodologie du calcul de valeur ajoutée, tout en donnant à voir, à travers la décomposition des formes d'hybridation de ces ressources, les contributions de chaque famille d'acteurs.

Les trois soldes ainsi définis déterminent les contributions nettes en provenance de chaque sphère.

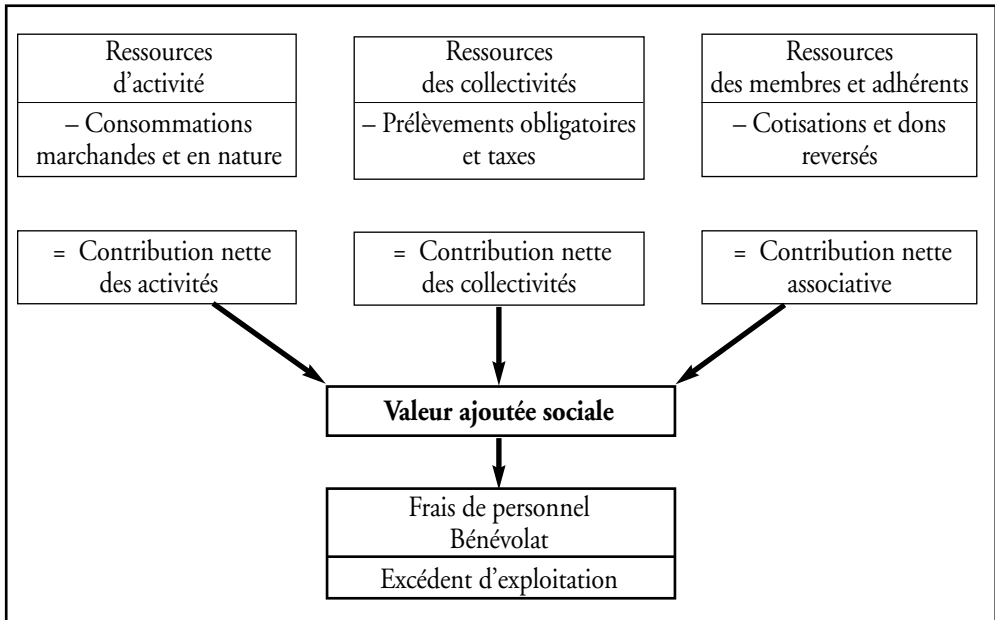
- La « contribution nette des activités » : elle est identique au calcul de la valeur ajoutée de toute organisation en confrontant les recettes issues des activités marchandes et quasi marchandes aux coûts des achats de biens et services sur le marché, étendus aux services offerts ou apportés sans contrepartie qui ont été valorisés (tel un local mis gratuitement à disposition, ce qui est le cas le plus commun). Elle correspond à un solde de transactions plus ou moins équilibré en fonction des arbitrages marchands que réalise l'association pour « valoriser » sa prestation auprès de ses bénéficiaires.

- La « contribution nette des collectivités » : le solde agrège les contributions de l'Etat et des collectivités publiques, indépendamment de leur statut, monétaires et valorisées. De ces ressources de la sphère publique sont retranchés tous les prélèvements à caractère de taxes, de droits ou de versements assimilés qui ne représentent pas des cotisations sociales. Ce solde permet d'évaluer plus précisément la contribution nette issue de la sphère de redistribution publique. Cette contribution correspond à la « valeur » que les arbitrages collectifs accordent à la part de ressources engagées par l'association dans sa mission d'utilité sociale, non rémunérée par les bénéficiaires.

- La « contribution nette des membres » : elle regroupe l'ensemble des versements volontaires et des apports privés en nature ou à titre gratuit qui ont été valorisés, desquels sont déduits les reversements et apports aux structures du réseau associatif ainsi que les subventions accordées qui deviennent des ressources d'autres organisations. Ce solde représente une évaluation « interne » des ressources que la dynamique associative met à disposition des bénéficiaires directs dans la sphère d'activité de l'association<sup>(10)</sup>. L'agrégation de ces trois soldes débouche sur le calcul d'une grandeur qui représente une « valeur ajoutée sociale » dans la mesure où elle reflète plus fidèlement la production de « richesse » dans un espace social délimité, issue de l'activité de l'association et de l'investissement social de ses membres. Cette valeur ajoutée sert à rémunérer les salariés et à alimenter un résultat d'exploitation qui reste conforme à celui de la comptabilité classique,

(9) Option qui existe, cependant, avec les comptes de la classe 8, mais qui supposerait de nouveaux paramétrages des logiciels pour alimenter ce tableau de synthèse expérimental.

(10) C'est une approche minimale, en termes de coût et non de valeur créée, selon la méthodologie retenue, puisque la mesure de la valeur créée supposerait une évaluation complète de l'« utilité sociale » auprès de l'ensemble des bénéficiaires directs et indirects (externalités positives).



permettant ainsi de ne pas fausser le calcul financier des soldes d'exploitation et des résultats comptables qui en découlent.

D'un point de vue strictement opérationnel, l'évaluation nette des contributions et apports à titre gratuit redonne du sens à l'interprétation des résultats en montrant les enjeux de la combinaison des interventions de chaque partenaire que la disposition formelle de l'ordonnancement comptable et l'égalité des ressources et des emplois dans le compte de résultat comptable ne permettent pas d'appréhender.

### Evaluer la valeur ajoutée sociale

La mise en œuvre de cette expérimentation auprès d'une douzaine d'associations volontaires a été réalisée à partir de leur activité et de leurs comptes disponibles sur les trois derniers exercices, les années 2002, 2003 et 2004. Cet échantillon est formé de six associations d'insertion, de quatre associations d'aide à domicile et de deux crèches parentales (*voir en annexe*). Pour l'année 2004, l'ensemble de ces douze structures a réalisé un chiffre d'affaires comptable de 4,7 millions d'euros. Les autres produits sont constitués de 2,5 millions de subventions et de 96 000 euros de cotisations et dons monétaires reçus. Ces produits monétaires représentent un total de 7,3 millions d'euros. La présentation strictement comptable des soldes de gestion permet de déterminer une valeur ajoutée de 3,5 millions d'euros rapportée au « chiffre d'affaires » de 4,7 millions.

Après le reclassement fonctionnel d'un certain nombre de subventions et l'incorporation des apports à titre gratuit valorisés, il est obtenu un total de ressources évaluées à 7,78 millions d'euros dont la provenance s'établit ainsi (en milliers d'euros) :

- sphère marchande et quasi marchande des activités, 5 007 (prestations et conventions);
- sphère publique de redistribution, 2216 (subventions et apports en nature);
- sphère associative, 559 (cotisations et bénévolat).



**Présentation normée des soldes de gestion comptables**

| <i>en milliers d'euros</i>     | <b>2004</b> |
|--------------------------------|-------------|
| + Chiffre d'affaires           | 4 710       |
| – Achats externes              | – 1 173     |
| = Valeur ajoutée               | 3 537       |
| + Subventions                  | 2 501       |
| – Prélèvements publics         | – 223       |
| – Frais de personnel nets      | – 5 536     |
| = Excédent brut d'exploitation | 279         |
| + Cotisations et dons reçus    | 96          |
| – Cotisations et dons versés   | – 92        |
| = Excédent net d'exploitation  | 283         |

| <i>en milliers d'euros</i>             | <b>Marché</b> | <b>Redistribution</b> | <b>Association</b> | <b>Total</b> |
|----------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------------|--------------|
| Données comptables des activités :     |               |                       |                    |              |
| – Prestations, conventions             | 5 007         |                       |                    |              |
| – Subventions                          |               | 2 204                 |                    |              |
| – Cotisations et dons privés           |               |                       | 96                 |              |
| Total produits d'exploitation          | 5 007         | 2 204                 | 96                 | 7 307        |
| Valorisation des contributions :       |               |                       |                    |              |
| – Apports en nature                    |               | 12                    |                    |              |
| – Bénévolat                            |               |                       | 463                |              |
| Total ressources                       | 5 007         | 2 216                 | 559                | 7 782        |
| – Achats externes                      | 1 173         |                       |                    |              |
| – Apports en nature                    | 12            |                       |                    |              |
| – Prélèvements et taxes                |               | 223                   |                    |              |
| – Cotisations et dons reversés         |               |                       | 92                 |              |
| Total consommations                    | 1 185         | 223                   | 92                 | 1 500        |
| <b>Contribution nette (VA sociale)</b> | <b>3 822</b>  | <b>1 993</b>          | <b>467</b>         | <b>6 282</b> |

Le rapprochement des flux, en soldant les ressources et les emplois directs associés, permet alors de déterminer les trois niveaux de contributions nettes. Ce calcul fait apparaître une valeur ajoutée sociale pour un montant de 6,28 millions d'euros, qui s'avère nettement supérieur à celui de la valeur ajoutée comptable marchande de 3,54 millions d'euros. Le poids relatif des contributions selon les sphères permet de rendre compte de la formation de la valeur ajoutée et de la façon dont sont plus concrètement mobilisées les ressources des partenaires.

|                                   | Contribution | %              |
|-----------------------------------|--------------|----------------|
| Contribution des activités        | 3 822        | 60,8 %         |
| Contribution des collectivités    | 1 993        | 31,7 %         |
| Contribution associative          | 467          | 7,5 %          |
| <b>Valeur ajoutée sociale</b>     | <b>6 282</b> | <b>100,0 %</b> |
| – Frais de personnel nets         | – 5 536      | 88,1 %         |
| – Apports en bénévolat de service | – 463        | 7,5 %          |
| Excédent net d'exploitation       | 283          | 4,4 %          |

(11) Il nous faut définir un excédent net d'exploitation dans la mesure où le classement comptable des cotisations (compte 75) les positionne dans l'analyse conventionnelle des soldes de gestion après l'excédent brut.

Le bouclage comptable sur l'excédent net assure alors la transition avec le reste des éléments du compte de résultat non imputés à ce stade : amortissements, provisions, résultats financiers et exceptionnels<sup>(11)</sup>.

### Analyser la valeur ajoutée sociale

Les perspectives analytiques sont nombreuses et demandent à être replacées dans les différents contextes institutionnels. Le regard porté sur ces résultats ne sera pas identique en fonction des acteurs, de leurs attentes, de la volonté et des dispositions avec lesquelles ils entreprendront de s'approprier ce type d'outil » et de l'utiliser.

Il est donc prématuré de déduire de cette expérimentation restreinte aussi bien tous les registres de signification chez les acteurs que les divers domaines d'utilisation qui s'ouvrent aux partenaires. Outre l'apport concret d'une évaluation beaucoup plus « réaliste » et nettement réévaluée de la valeur ajoutée de l'action associative, cette expérimentation fournit aussi la preuve du soin qu'il faut apporter au choix des dispositifs d'évaluation et de la nécessité pour les acteurs associatifs et leurs partenaires de définir en commun le matériau des nouvelles approches.

C'est la raison pour laquelle nous n'avons retenu que quelques pistes d'analyse qui s'imposent objectivement à l'aide des résultats chiffrés à tout observateur, qu'il participe ou non à la vie de l'association, et qui ont recueilli l'assentiment des acteurs concernés.

*L'analyse de la composition structurelle des contributions nettes*

Le tableau d'ensemble présenté *supra* masque la profonde diversité des situations des associations de l'échantillon. Le calcul de la valeur ajoutée sociale aboutit dans certains cas extrêmes à une reconfiguration totalement inédite du poids respectif des contributions des partenaires qui se révèle en contradiction avec les enseignements d'une lecture traditionnelle du résultat comptable. Cette nouvelle perspective aide à dévoiler le fonctionnement réel de ces associations et permet de mieux cerner les enjeux de leur comportement organisationnel. Elle peut servir de levier à des réflexions plus approfondies sur les arbitrages d'allocation des ressources en fonction des projets de ses membres et en cohérence avec les engagements des partenaires.

L'analyse des contributions nettes de la crèche parentale C confirme, si besoin en était, l'importance du mécanisme d'hybridation des ressources et apporte la preuve du poids prédominant de la contribution des membres, la contribution nette des collectivités se révélant la moins significative (26 %), contrairement à ce que pensent généralement les financeurs institutionnels à partir d'une analyse strictement comptable du compte de résultat traditionnel. Cette présentation peut se révéler utile à cette association pour justifier de la vitalité des engagements bénévoles et du maintien de soutiens actifs des partenaires à la mesure de cet engagement associatif des membres de l'association.

● **Analyse comptable du compte de résultat de la crèche C**

| <i>Année 2004</i>              | euros   | %     |
|--------------------------------|---------|-------|
| Prestations                    | 40 500  | 31 %  |
| Subventions (y compris CAF)    | 89 900  | 69 %  |
| Total produits (comptabilisés) | 130 400 | 100 % |

● **Analyse des contributions nettes**

| <i>Année 2004</i>              | euros          | %            |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Contribution des activités     | 59 400         | 34 %         |
| Contribution des collectivités | 46 400         | 26 %         |
| Contribution associative       | 70 100         | 40 %         |
| <b>Valeur ajoutée sociale</b>  | <b>175 900</b> | <b>100 %</b> |
| Nombre de salariés:            |                |              |
| – inscrits                     | 5              |              |
| – en équivalent temps plein    | 4              |              |
| Nombre de bénévoles            | 27             |              |

*L'analyse de l'évolution dynamique des contributions*

L'analyse de l'évolution de la formation de la valeur ajoutée sociale apporte de précieux renseignements sur les arbitrages des partenaires que révèlent les ajustements au cours du temps des contributions nettes. Bien que le sens de telles évolutions ne puisse échapper aux responsables et aux dirigeants à travers le suivi des flux comptables, ils pourraient disposer ainsi de critères plus fiables pour susciter ou accompagner des débats stratégiques dans l'organisation.

Le cas de l'association d'insertion dénommée I peut servir d'illustration. Le détail de ses contributions nettes fait ressortir que celle des collectivités publiques ne cesse de se réduire au fil des ans jusqu'à devenir relativement marginale (inférieure à 10 % en 2004), tandis que les apports associatifs sont totalement absents, en dehors des temps consacrés à la vie associative (AG et fonctionnement du CA), relativement limités dans le cas présent. Le comportement de cette association tend à se rapprocher de celui d'une entreprise purement commerciale. Cela peut être interprété comme la réussite économique de son projet social initial et la conquête d'une autonomie financière. Mais ce jugement doit être tempéré par l'observation d'une dégradation de ses résultats et d'une baisse de la valeur totale des contributions. Pour cette structure d'essence fragile, le déséquilibre progressif des contributions conduit à s'interroger sur la dynamique partenariale et managériale. Cette dynamique est-elle réellement celle recherchée, et totalement maîtrisée? En confinant progressivement le projet dans une dimension purement marchande, ne risque-t-on pas de le laisser dériver dans un processus de pur isomorphisme marchand vers une issue redoutable <sup>(12)</sup>?

(12) A l'instar de nombre d'associations d'insertion qui ont succombé depuis quelques années dans la région à la suite de processus similaires.

| Association I                  | 2002    | 2003    | 2004    |
|--------------------------------|---------|---------|---------|
| Contribution des activités     | 78,5 %  | 87,0 %  | 90,2 %  |
| Contribution des collectivités | 21,4 %  | 12,9 %  | 9,7 %   |
| Contribution associative       | 0,1 %   | 0,1 %   | 0,1 %   |
| <b>Valeur ajoutée sociale</b>  | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % |
| en milliers d'euros            | 200     | 231     | 221     |

*La consolidation de la valeur ajoutée sociale  
et des indicateurs d'activités au niveau d'un territoire*

En introduisant de nouveaux dispositifs d'évaluation, on modifie nécessairement les représentations que se font les acteurs des processus concrets d'allocation des ressources dans leurs projets et des résultats de leurs décisions. Il est légitime de chercher à améliorer les représentations du fonctionnement organisationnel d'une association pour accroître les aptitudes collectives de ses responsables et de ses membres à assumer et

à faire vivre leur mode spécifique de gouvernance en multipartenariat. Il en est de même à l'échelle d'un espace social plus étendu identifié par un territoire. La mise à disposition de certains de ces indicateurs aux institutions qui ont en charge la gestion de ce territoire peut conduire à envisager la réalité d'un collectif d'associations et d'une dynamique associative sous un jour relativement différent. La consolidation faite sur l'échantillon étudié le démontre. Elle permet à la fois de réévaluer la création de richesse par cet ensemble associatif et d'y associer de nouvelles combinaisons pertinentes d'indicateurs d'évaluation : nombre de salariés, importance relative du bénévolat et des investissements associatifs, soutien effectif des collectivités publiques...

Ce type de mesure permettrait de vérifier la cohérence de certains dispositifs d'action publique et de réviser la perception de l'impact des interventions des collectivités publiques dans certains domaines. Il permettrait également de jauger l'importance économique de cette famille de l'économie sociale et solidaire à partir de données plus fiables qu'il serait judicieux de comparer et de croiser avec les études macroéconomiques entreprises depuis quelques années.

| <b>Echantillon total</b>       | <b>2004</b>    |
|--------------------------------|----------------|
| Contribution des activités     | 60,8 %         |
| Contribution des collectivités | 31,7 %         |
| Contribution associative       | 7,5 %          |
| <b>Valeur ajoutée sociale</b>  | <b>100,0 %</b> |
| Nombre de salariés :           |                |
| – inscrits                     | 500            |
| – en équivalent temps plein    | 170            |
| Nombre de bénévoles            | 350            |

*La transparence des données comptables*

Il n'est pas indifférent de se demander si l'accès à de telles informations sera plus ou moins aisé et partagé. Ces deux volets de la gouvernance associative s'inscrivent dans deux logiques différentes et peuvent susciter des réponses divergentes.

Le premier volet tient à la nature comptable de ces informations. Pour rendre accessibles ces indicateurs d'évaluation, il faut entreprendre des retraitements comptables. Ces retraitements ne peuvent être effectués, dans un premier temps, qu'au prix d'un travail conjoint des responsables, des dirigeants associatifs et de leurs comptables ou experts-comptables. Il faudra donc une volonté commune, une mobilisation et une implication forte de ces personnes, que pourraient relayer les partenaires institutionnels, qui y ont tout intérêt.

Le second volet tient à l'utilisation de ces indicateurs qui font partie des paramètres de gestion internes à l'association. Leur interprétation peut

s'avérer plus ou moins contingente selon les contextes. Ce motif est-il suffisant pour susciter des réserves quant à leur communication et à leur circulation au sein des univers différents de chaque partenaire ou partie prenante? Les termes de ce débat ont été soulevés par les responsables associatifs de manière plus ou moins formelle en relation à l'estimation du bénévolat principalement et du rapprochement opéré avec le travail salarié. La crainte que le dévoilement des engagements bénévoles n'occasionne des lectures antagonistes de la réalité associative selon la posture institutionnelle de l'acteur et de la sphère dans laquelle il se situe n'y est pas étrangère. Mais ce risque nous semble cependant relativement limité. Il évoque davantage un déficit de dialogue et l'absence d'informations fiables et objectives sur ce sujet, auxquels ce type d'analyse nous semble en capacité de remédier.

---

## Conclusion

La mise en forme comptable présentée ici se propose d'identifier et d'évaluer les flux de « valeur » économique que génère une association en fonction des trois polarités qui structurent son organisation (prestations marchandes, redistribution publique, apports privés associatifs). Elle a pour objectif de mettre à la disposition de l'ensemble de la communauté associative et de ses partenaires des grilles de lecture et d'interprétation des données comptables et financières mieux adaptées à la réalité du fonctionnement associatif. Le travail réalisé sur un échantillon de douze associations a permis effectivement de mieux rendre compte de l'hybridation des ressources associatives et de mettre ainsi en évidence l'importance relative de chacune par une mesure de leur contribution nette dont la somme peut être définie comme une mesure de la « valeur ajoutée sociale ».

Cette mise en forme impose que soient évalués le bénévolat et les différents apports des partenaires à titre gratuit, de façon à présenter une image plus fidèle de l'ensemble des contributions économiques et sociales de l'activité associative. La valorisation des flux non monétaires entre agents économiques est régulièrement l'objet d'un intérêt scientifique renouvelé. Il est motivé par le désir de mesurer leur contribution à la formation du « bien commun » ou du bien-être collectif. La mise en place de la démarche évaluative des contributions volontaires dans une association est un enjeu important. Il constitue généralement une première occasion de s'approprier concrètement les paramètres organisationnels de l'implication des membres bénévoles et la nature des arbitrages socio-économiques avec les partenaires. Les restitutions individualisées auprès de chacune des associations de cet échantillon ont été l'occasion de le vérifier. Les débats se sont souvent focalisés sur les risques de la financiarisation du bénévolat, les difficultés conjointes à en définir le statut et les frontières et, par voie de conséquence, à en faire l'évaluation. L'accent mis sur cette dimension sensible de l'évaluation doit donc être considéré comme le principal

enjeu immédiat pour pouvoir progresser dans cette direction, en respectant la qualité, la diversité et les motivations des engagements associatifs. En dehors de ces difficultés conceptuelles, méthodologiques et analytiques, inhérentes à la formalisation technique d'une telle démarche à caractère expérimental, ce travail permet d'engager la réflexion sur les enjeux de l'adaptation des dispositifs d'évaluation au comportement des organisations de l'économie sociale et solidaire. Il montre toute la pertinence du projet d'approfondir cette démarche de formalisation et d'estimation des contributions des parties prenantes au service des associations, de leurs ambitions et de leur utilité sociale. ●

## Annexe 1

### Cadre d'élaboration et de test de la méthode

#### Liste des douze associations pilotes du pays de Rennes

|                                                          |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Les Compagnons bâtisseurs</b>                         | Chantiers d'insertion dans le bâtiment                                                                                                                   |
| <b>La Feuille d'érable</b>                               | Entreprise d'insertion : collecte et tri de vieux papiers, vente de papier recyclé et action d'animation, d'éducation dans le domaine de l'environnement |
| <b>Start'air</b>                                         | Association intermédiaire                                                                                                                                |
| <b>SRO, Solidarité Rennes ouest</b>                      | Association intermédiaire, chantier d'insertion et point accueil emploi                                                                                  |
| <b>Entreprise pour l'insertion (EPI) Jardin du Breil</b> | Entretien d'espaces verts et vente de paniers de légumes                                                                                                 |
| <b>AJIE environnement</b>                                | Entreprise d'insertion et chantier d'insertion : entretien d'espaces verts et collecte de déchets verts                                                  |
| <b>Domi'services</b>                                     | Prestations pour les particuliers, comme le ménage, le jardinage...                                                                                      |
| <b>Ades, Association domicile emploi service</b>         | Services aux particuliers                                                                                                                                |
| <b>Ty Bugale</b>                                         | Crèche parentale                                                                                                                                         |
| <b>Fruits de la passion</b>                              | Crèche parentale                                                                                                                                         |
| <b>ADMR de Châteaugiron</b>                              | Aide à domicile                                                                                                                                          |
| <b>ADMR de Melesse</b>                                   | Aide à domicile                                                                                                                                          |

#### Le Codespar et l'économie sociale et solidaire

Le Codespar est le Conseil de développement du pays et de l'agglomération de Rennes. Il est également comité de bassin d'emploi. Il est organisé autour de commissions (emploi-formation, santé et territoires, etc.) et mène une action de développement de l'économie sociale et solidaire dans le pays de Rennes. La commission économie sociale et solidaire du Codespar rassemble des membres syndicaux, associatifs et élus du Codespar, ainsi que des partenaires associés (Cres, Urscop, Mutualité française Ille-et-Vilaine, La Feuille d'érable...). L'objectif de la mission est de développer les capacités d'action du secteur en favorisant le dialogue entre les structures de l'économie sociale et solidaire et les autres acteurs du territoire (élus, administrations, institutions...). Cette mission porte ou a porté diverses initiatives sur :

- la garde d'enfants ;
- la promotion de l'économie sociale et solidaire (brochures, colloques...) ;
- l'organisation de rencontres des acteurs de l'habitat ;
- l'accompagnement des structures d'utilité sociale (dispositif local d'accompagnement).

● **Annexe 2**  
**Exemple de tableau de construction des soldes associatifs**

| <i>en milliers d'euros</i>                             | Année N  |         |       |       |
|--------------------------------------------------------|----------|---------|-------|-------|
|                                                        | produits | charges | solde | %     |
| Valorisation des activités:                            |          |         |       |       |
| + prestations vendues (CA)                             | 1 000    |         |       |       |
| + conventions de service (ex. : CAF)                   |          |         |       |       |
| – achats et services externes                          |          | 230     |       |       |
| – apports en nature (biens, services, missions)        |          | 50      |       |       |
| <b>Solde net des activités</b>                         | 1 000    | 280     | 720   | 78 %  |
| Contributions des collectivités:                       |          |         |       |       |
| + subventions                                          | 155      |         |       |       |
| + autres financements et aides                         | 47       |         |       |       |
| + apports en nature (locaux prêtés par la mairie...)   | 40       |         |       |       |
| – prélèvements publics (Etat et collectivités)         |          | 90      |       |       |
| <b>Solde net des collectivités</b>                     | 242      | 90      | 152   | 16 %  |
| Contributions des membres et du réseau:                |          |         |       |       |
| + contributions monétaires (cotisations, dons)         | 17       |         |       |       |
| + contributions non monétaires:                        |          |         |       |       |
| apports en nature (frais bénévoles non rembours.)      | 10       |         |       |       |
| apports en travail (bénévolat)                         | 35       |         |       |       |
| – Cotisations et dons versés                           |          | 8       |       |       |
| <b>Solde net associatif</b>                            | 62       | 8       | 54    | 6 %   |
| <b>Valeur ajoutée sociétale</b>                        | 1 304    | 378     | 926   | 100 % |
| – Frais de personnel (salaires, charges, formation...) |          | 877     |       |       |
| + remboursement formation, prévoyance...               |          |         |       |       |
| – apports en travail (bénévolat de service)            |          | 35      |       |       |
| <b>Excédent net d'exploitation</b>                     |          |         | 14    |       |