HÉLÈNE DUCLOS

DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE ET L'IMPACT SOCIAL

Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence Creative commons

La démarche d'évaluation de l'utilité sociale

- Evaluation de l'utilité Sociale et de l'impact social
- Développée depuis 20 ans auprès de plus de 400 structures et réseaux de l'ESS :
  - Culture, insertion par l'activité économique, médiation sociale, environnement, centres sociaux, …
- Dans une logique de co-construction
- En formation-action ou évaluation externe

Les principes

- Démarche volontaire des structures
- Auto-évaluation accompagnée, évaluation participative
- Positionnement de l'accompagnateur : maïeuticien, expert, regard extérieur, aiguillon
- Association des parties-prenantes (structure, habitants/usagers, partenaires)
- Identification collective de l'utilité sociale
- Pragmatisme et proportionnalité

Partir des besoins

- Cohérence du projet, dynamique interne, …
- Communication interne et externe, …
- Valorisation des avantages concurrentiels, …

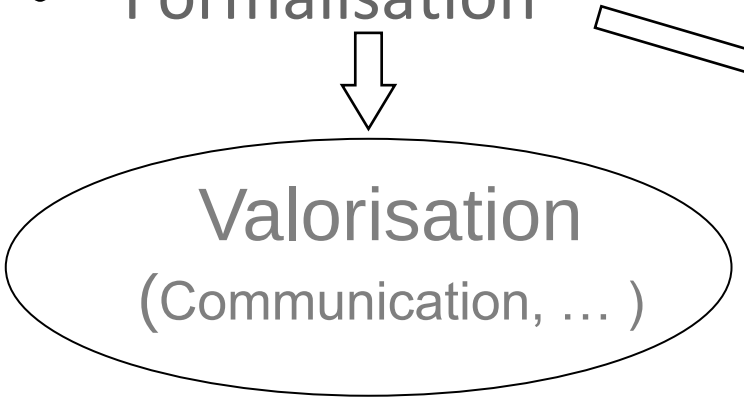
☞ **Qualification de l'utilité sociale**

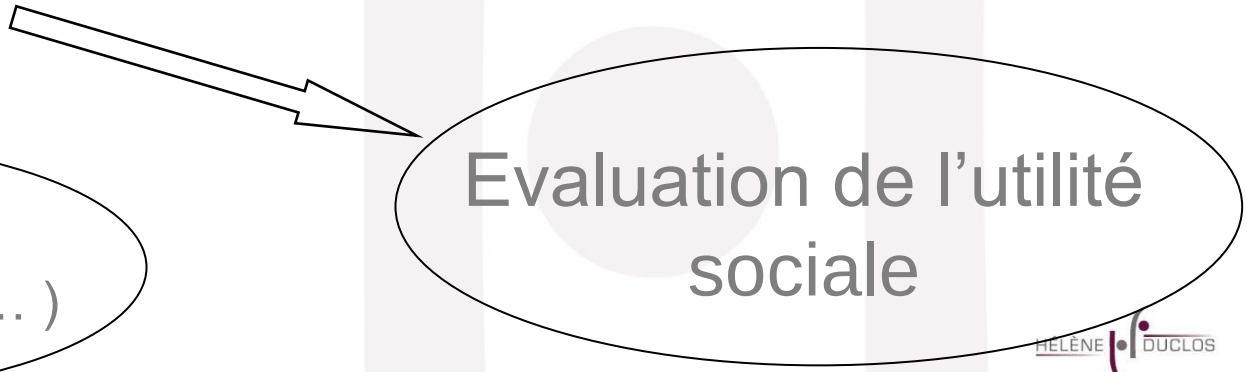
- Suivi des activités, pilotage, …
- Rendre des comptes, …
- Professionnalisation de l'équipe,…

☞ **Evaluation de l'utilité sociale**

Qualification de l'utilité sociale

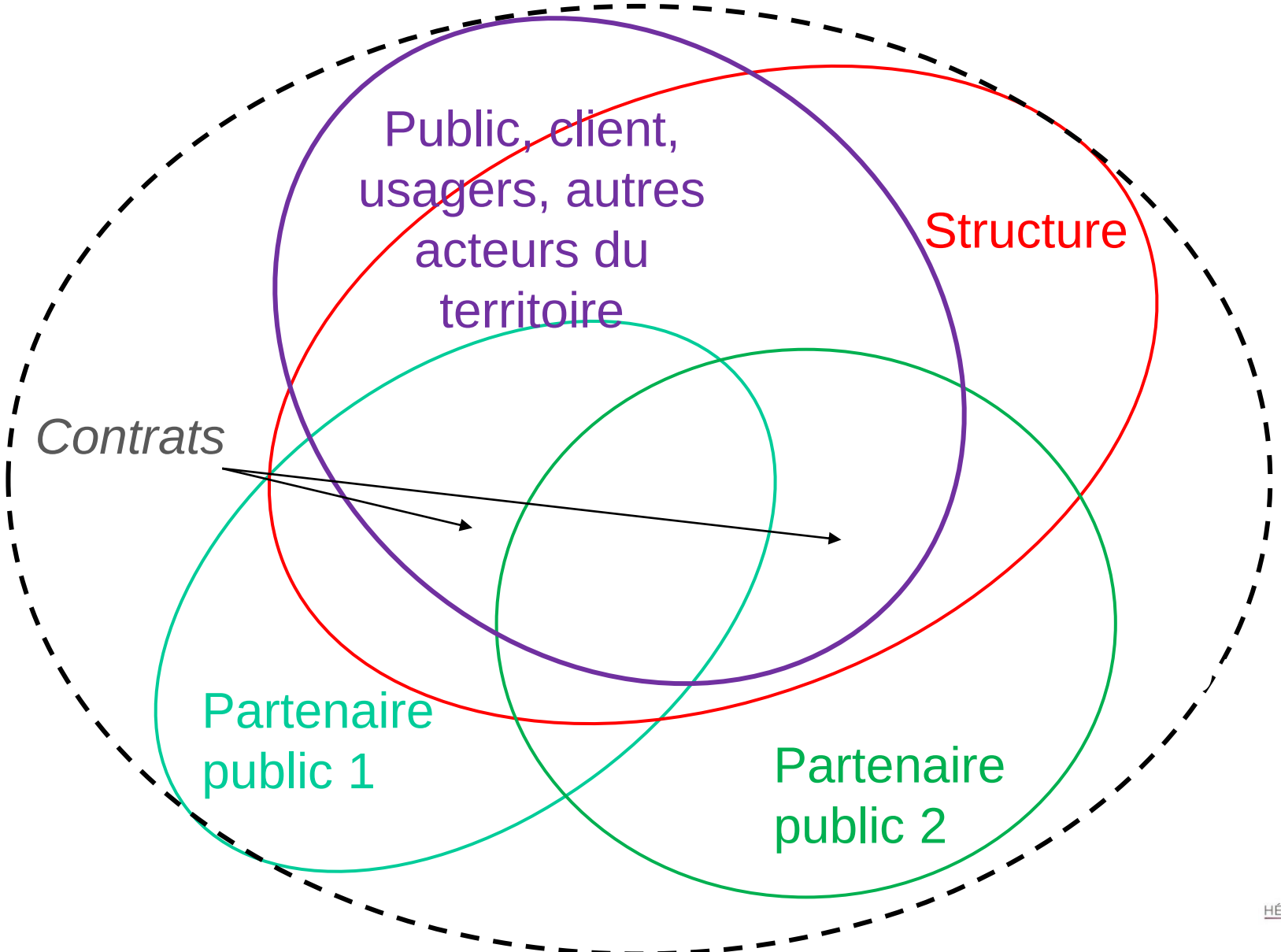
- En dialogue avec les parties-prenantes
  - Administrateur-trices, salariés, bénévoles
  - Public, usagers
  - Partenaires
- Un comité d'identification de l'utilité sociale
- A partir d'un questionnement lié aux enjeux
- Formalisation





HÉLÈNE DUCLOS

Différentes perceptions de l'utilité sociale



HÉLÈNE DUCLOS

Plusieurs questionnements pour appréhender l'utilité sociale

1. L'approche *fonctionnelle*

   - **A quoi ça sert ? Qu'est-ce-que cela apporte ?**

2. L'approche *émotionnelle*

   - Si l'association n'existait pas, que manquerait-il à la société ? A quoi tenons-nous ? De quoi sommes nous fiers ?

3. L'approche *anthropologique*

   - Quelle expérience fondamentale est vécue à dans l'association ? En quoi est-elle originale, différente ?

4. L'approche *par les représentations*

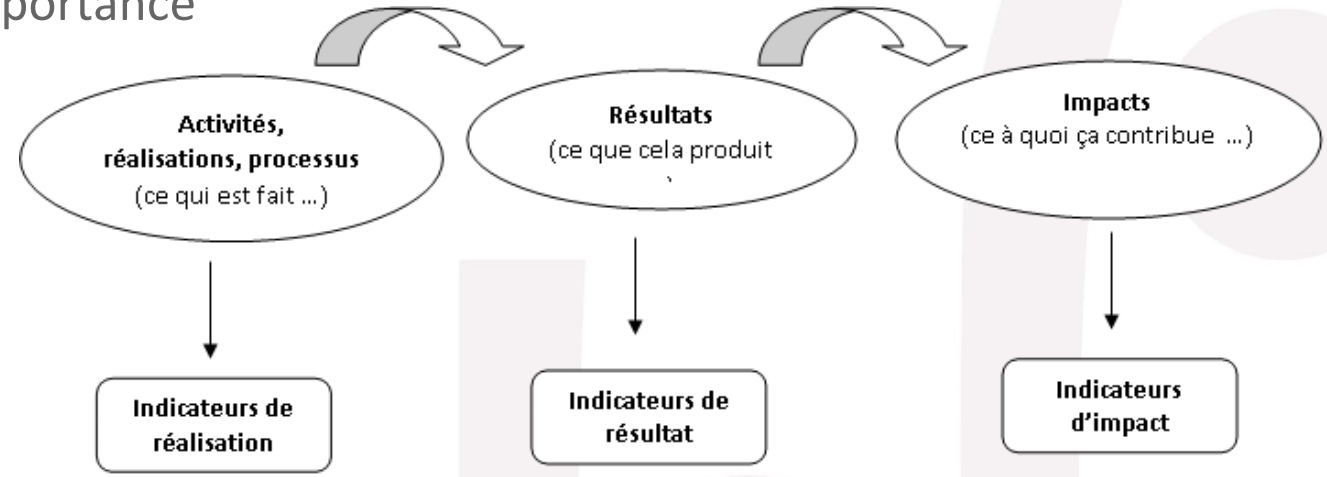
   - Quelle est notre représentation de notre activité ? Quelles sont les caractéristiques de notre activité ?

5. L'approche *institutionnelle*

   - Comment fonctionne votre organisation ? Quelle est sa gouvernance ? Quelles sont ses spécificités ?

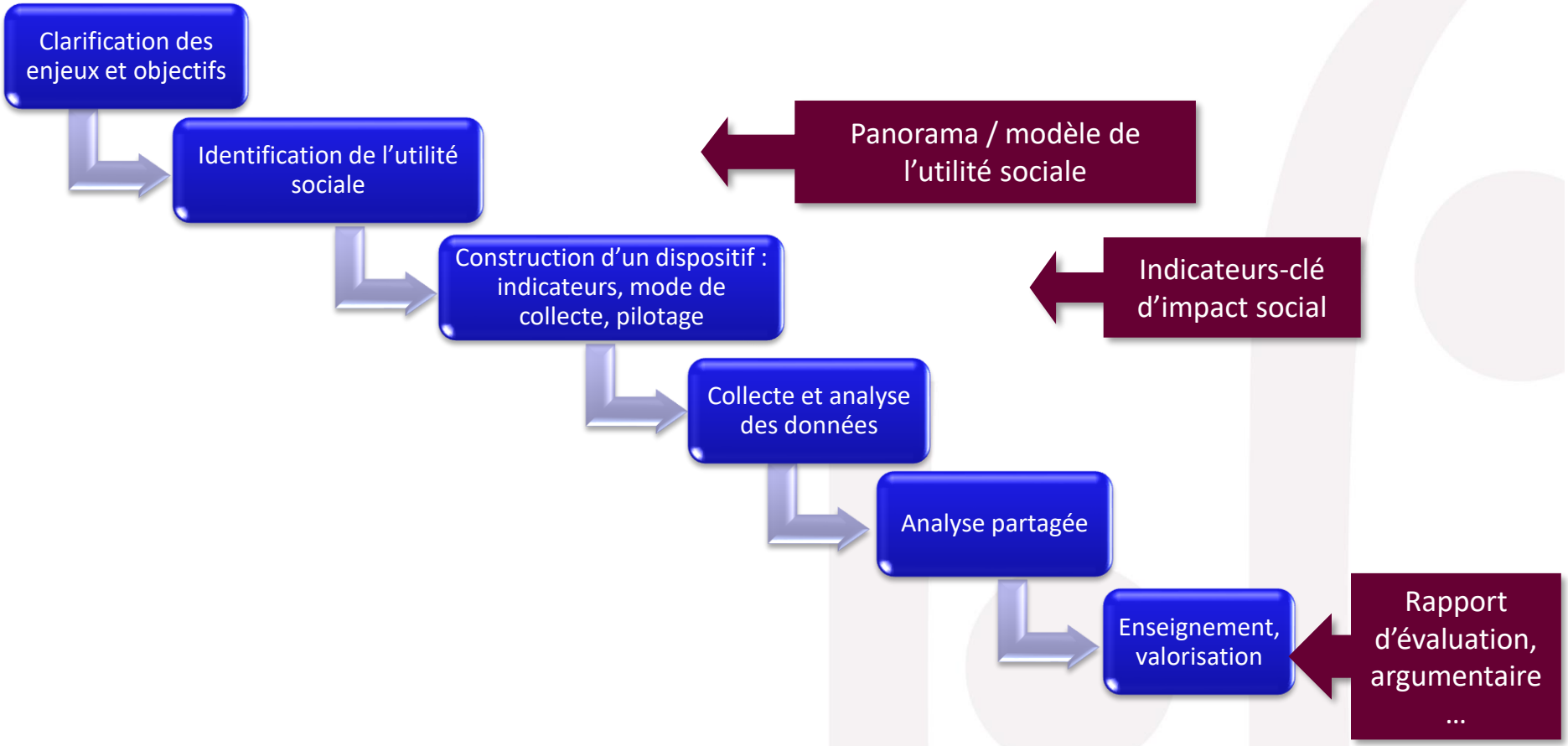
Evaluation de l'utilité sociale

- Définir les critères d'évaluation de l'utilité sociale
- Repérer des indicateurs et données qualitatives permettant de
  - Comprendre comment a été produite cette utilité sociale
  - Attester de la réalité des impacts
  - Mesurer leur importance



- Collecter et analyser les données
  - En les contextualisant
  - En les comparant (avant/après, avec/sans, …)
- Tirer des enseignements et un jugement de valeur

Les étapes-type de l'évaluation



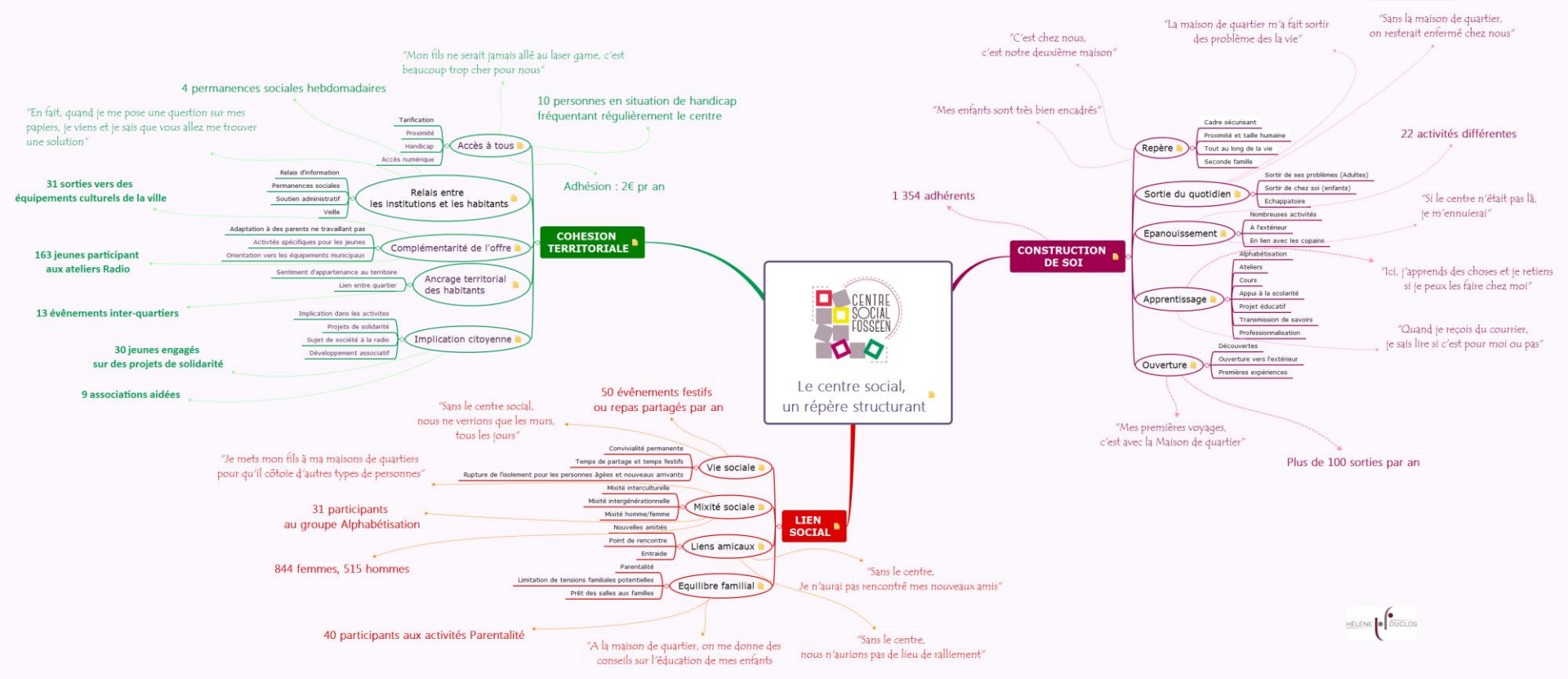
Exemples

- Les centres sociaux
- L'habitat inclusif
- Le Collectif des festivals de Bretagne
- Le COORACE
- La médiation sociale
- Ville de Rennes et mouvement associatif

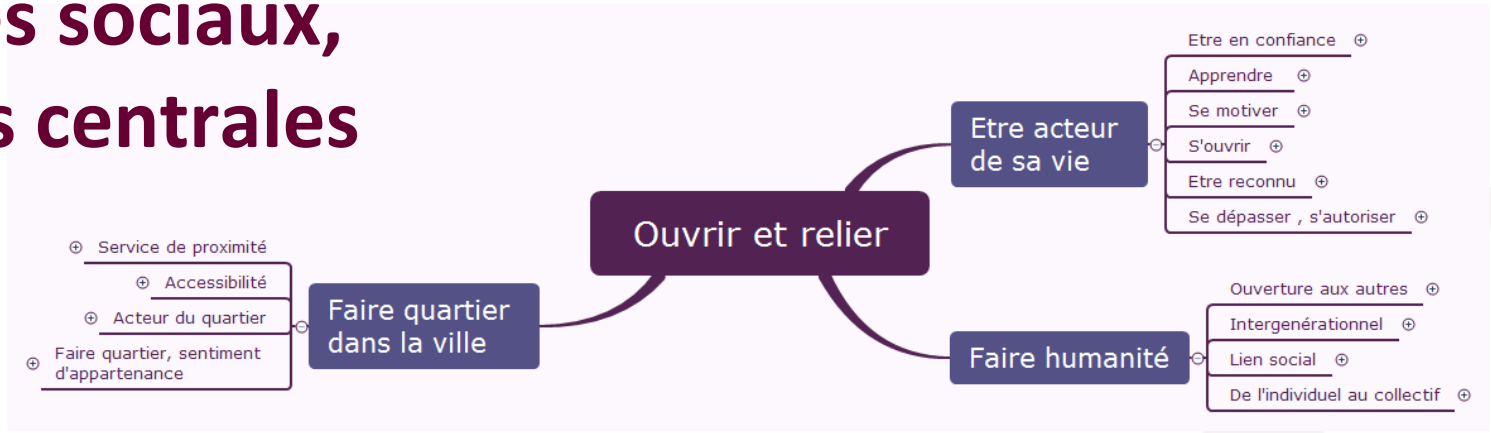
L'utilité sociale pour élaborer un projet de centre

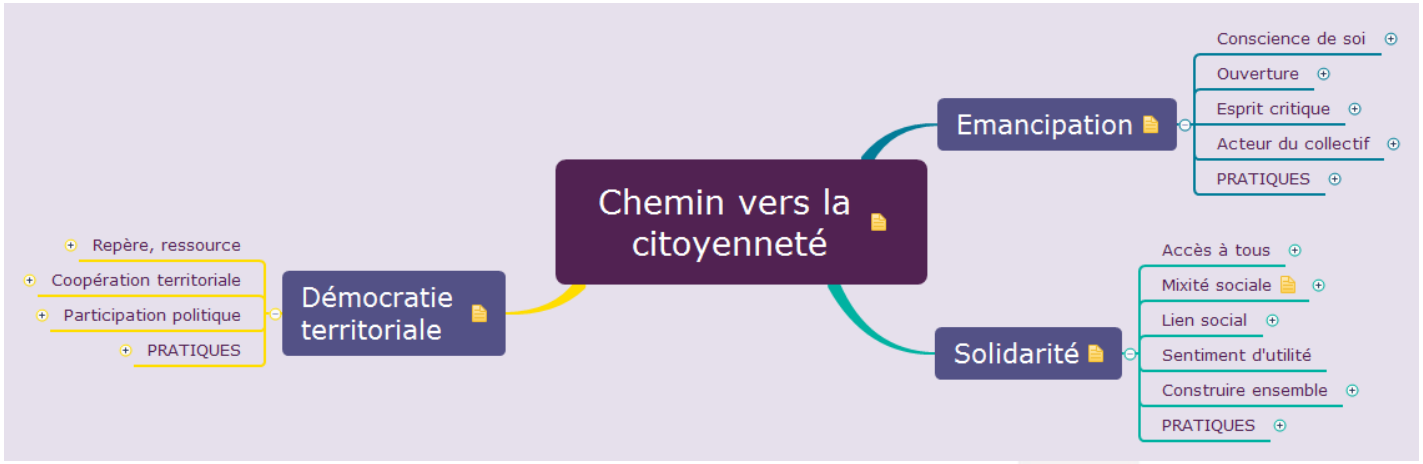
- Elaboration du projet de centre pour le renouvellement de l'agrément CAF
- Identification de l'utilité sociale
  - Formation-action des salariés à la démarche
  - Mise en œuvre d'ateliers d'identification de l'utilité sociale avec les habitants et partenaires
    - ✓ « Selon vous, qu'apporte le centre social aux habitants, au territoire, … ? »
    - ✓ « Imaginez ce que serait votre vie sans le centre social ? »
    - ✓ « Racontez une expérience que vous avez vécu avec le centre et que vous n'auriez par vécu de la même façon ailleurs »
    - ✓ « Procès du centre social, accusé de ne servir à rien, défendez-le ! »
  - Analyse de l'utilité sociale à partir des données collectées
- Structuration et analyse de l'utilité sociale avec le centre social

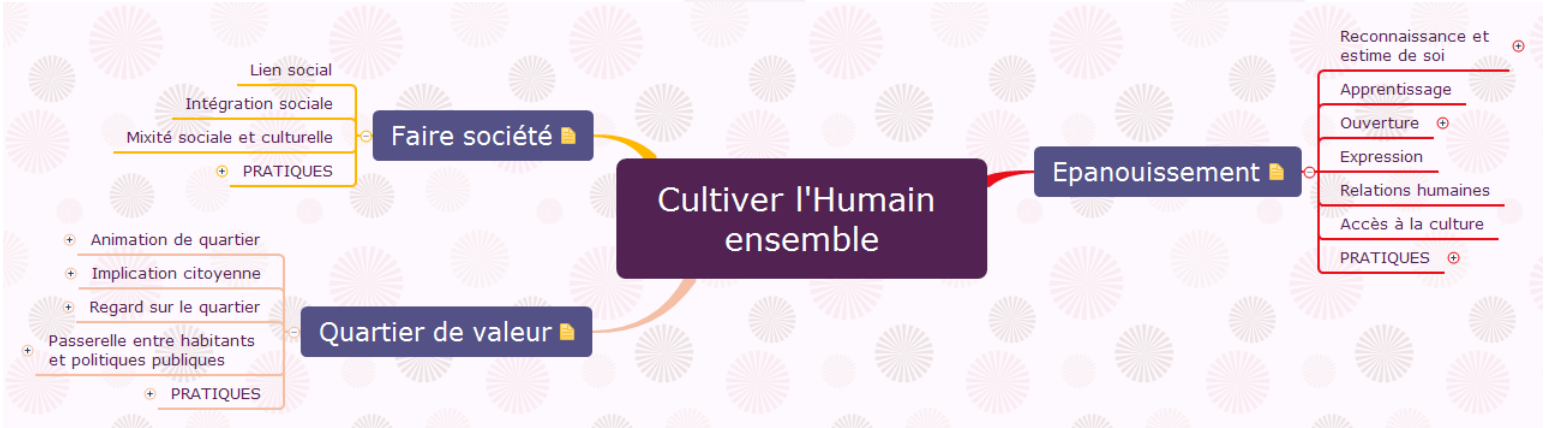
L'utilité sociale du centre social



3 centres sociaux,
3 valeurs centrales



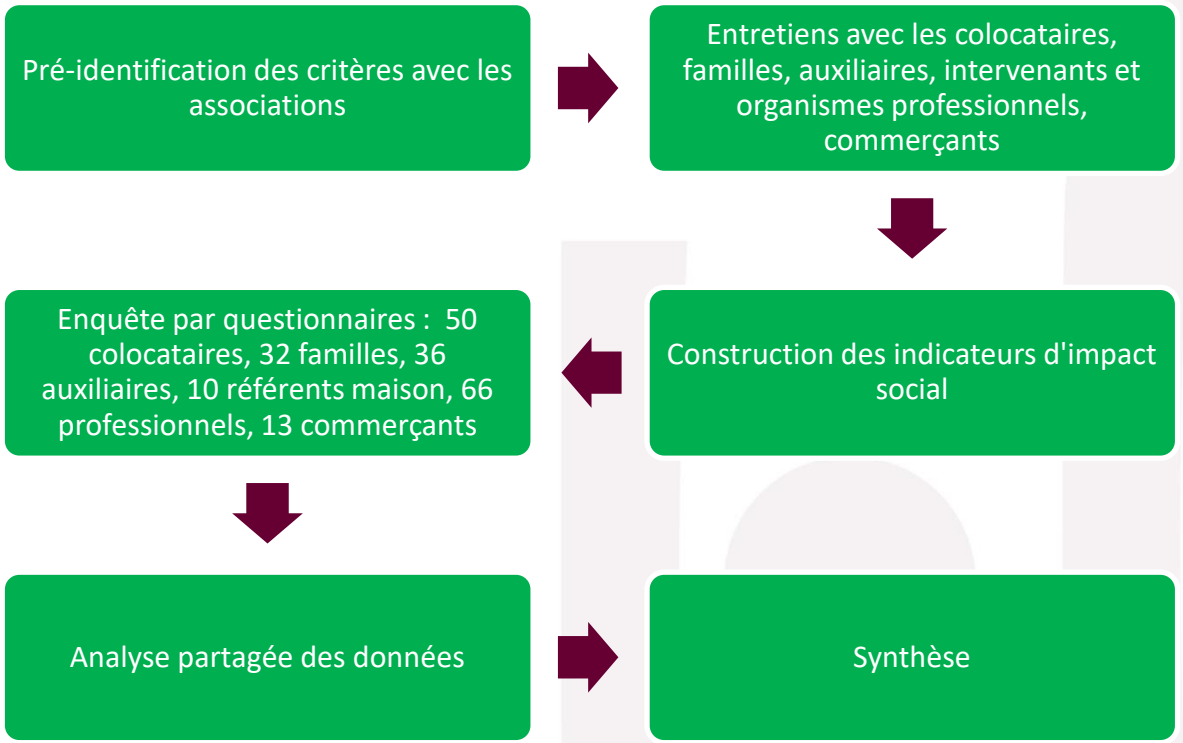




UNAFTC
UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE FAMILLES DE TRAUMATISÉS CRÂNIENS ET CÉRÉBRO-LÉSÉS

EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL DE L'HABITAT INCLUSIF

- Démontrer l'efficacité dans une logique de plaidoyer
- Les étapes



HÉLÈNE DUCLOS

UNAFTC
UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE FAMILLES DE TRAUMATISÉS CRÂNIENS ET CÉRÉBRO-LÉSÉS

IMPACT SOCIAL DE L'HABITAT INCLUSIF

Etre acteur de sa vie

- Autonomie
- Réassurance
- Estime de soi
- Lien Social
- Pouvoir d'agir
- Reste à vivre
- Mieux-être

Equilibre familial

- Sérénité
- Equilibre personnel
- Liens familiaux
- Vie sociale

Alternative efficiente

- Complémentarité d'offre
- Qualité
- Innovation

Société solidaire

- Inclusion sociale
- Changement de regard
- Solidarité citoyenne
- Dynamique territoriale

HÉLÈNE DUCLOS

UNAFTC
UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE FAMILLES
DE TRAUMATISÉS CRÂNIENS ET CÉRÉBRO-LÉSÉS

RAPPORT D'EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL DE L'HABITAT INCLUSIF
POUR LES TRAUMATISES CRANIENS ET CEREBRO-LESES

MAI 2018

UNAFTC
UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE FAMILLES DE TRAUMATISÉS CRÂNIENS ET CÉRÉBRO-LÉSÉS

HÉLÈNE DUCLOS

Etre acteur de sa vie

UNE AUTONOMIE ACCRUE

Le fait d'être dans sa propre maison renforce le sentiment d'autonomie des personnes. 83% des colocataires indiquent avoir progressé depuis qu'ils sont dans leur maison. Ce sentiment est essentiel pour se sentir acteur de sa vie. L'autonomie et le progrès sont les deux mots-clés les plus mentionnés spontanément par les colocataires pour caractériser les apports de la colocation.

Les personnes souffrant de traumatismes crâniens ont besoin d'être stimulées. Le fait d'être en colocation, ainsi que la présence active des auxiliaires de vie contribuent à l'entretien de leurs capacités cognitives. En fonction de leurs possibilités, les colocataires participent à la préparation des repas, aux courses, ... Ils sont également sollicités au quotidien par les auxiliaires. « *On les pousse à prendre la parole* » explique l'un d'eux. Les colocataires sont incités à faire plus par eux-mêmes. "*Je leur demande ce qu'ils veulent manger. On prend le temps. A force d'insister pour qu'il mange seul, il y arrive*" témoigne une auxiliaire de vie.

83% *des colocataires affirment avoir progressé.*

Le gain en autonomie est une réalité, même s'il est différemment perçu par les familles et les référents de maison. Il concerne respectivement, 71% ou 59% des colocataires. Tout le monde s'accorde cependant à reconnaitre qu'il est important sur la prise des repas, 66% pour des familles et 71% des référents maison.

UNE PLUS GRANDE ESTIME DE SOI

Après un accident, lorsque le blessé devient dépendant, il perd souvent l'estime de soi. Tout ce qui peut contribuer à ce qu'il se sente, malgré tout, un peu comme les autres va l'aider à la retrouver.

Avoir un logement à soi en fait partie. 75% des colocataires disent se sentir chez eux et 76% affirment avoir un peu plus le sentiment d'être une personne comme les autres avec la colocation. « *Quand on va en établissement, on n'en parle pas à l'extérieur. C'est un peu comme aller chez les fous. Ici, on est chez nous* » témoigne un colocataire.

La démarche d'évaluation du Collectif des festivals

- Construction d'un référentiel collectif avec 6 festivals
  - Identification des registres de l'utilité sociale avec les festivals et les partenaires
  - Construction d'un référentiel d'évaluation de l'utilité sociale
- Démarche d'évaluation de l'utilité sociale de 8 festivals
  - 6 séminaires et un accompagnement individuel par le Collectif
  - Construction d'un référentiel par chaque festival
  - Construction d'une démarche et d'outils d'évaluation
  - Analyse de données pour chaque festival
  - Analyse transversale et restitution collective
- Formation chemin faisant des animatrices du Collectif

le Collectif des festivals
engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne

L'utilité sociale des festivals de Bretagne

HÉLÈNE DUCLOS

le Collectif des festivals
engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne

L'utilité sociale du Grand Soufflet

DÉCOUVERTES ARTISTIQUE ET CULTURELLES

(Re)découverte de l'accordéon
Exigence artistique
Festival défricheur
Elargissement culturel

DYNAMIQUE DE TERRITOIRE

Présence artistique sur le département
Développement économique
Mobilisation collective et partenariale

VIVRE ENSEMBLE

Mixité sociale et générationnelle
Partages / convivialité
Sentiment d'appartenance à une communauté

PLAISIR

Fête
Convivialité
Dynamisme
Rencontres et retrouvailles
Parenthèse d'exception dans le quotidien

EXPÉRIENCE PARTAGÉE

Capacité à être acteur
Construction individuelle
Expression

HÉLÈNE DUCLOS

Dynamique de territoire

Exemples

Des spectacles dans 88 communes d'Ille et Vilaine lors du Grand Soufflet depuis 1996

L'école de commerce de Rennes attirent les étudiants en envoyant la compil des Trans

42% du public hors Région Bretagne et 6% de l'étranger aux Bordées

50% du public des Tombées de la nuit a découvert un nouveau lieu de la métropole grâce au festival

« On parle de Penvénan dans toute Bretagne, c'est une bonne image »

15 chefs rennais investissent les fourneaux de Mythos

« Nous avons découvert la ville mais surtout les Cancalais. »

La quasi-totalité des commerces locaux de Penvénan sont impliqués dans le festival de Buguélès en tant que fournisseurs et sponsors

300 professionnels et journalistes à Mythos

« Ce que je retiens du Grand Soufflet c'est sa capacité à rassembler des acteurs qui, travaillant sur des esthétiques et des territoires divers, n'avaient pas de raisons d'agir ensemble »
Hervé Biseuil, ancien directeur d'Arts Vivants en I&V

38% du public du Buguélès a dormi dans un hébergement touristique

69 % du public a eu recours à une location à l'occasion des Bordées

60% du public des Tombées de la nuit pose un nouveau regard sur les lieux découverts lors des spectacles

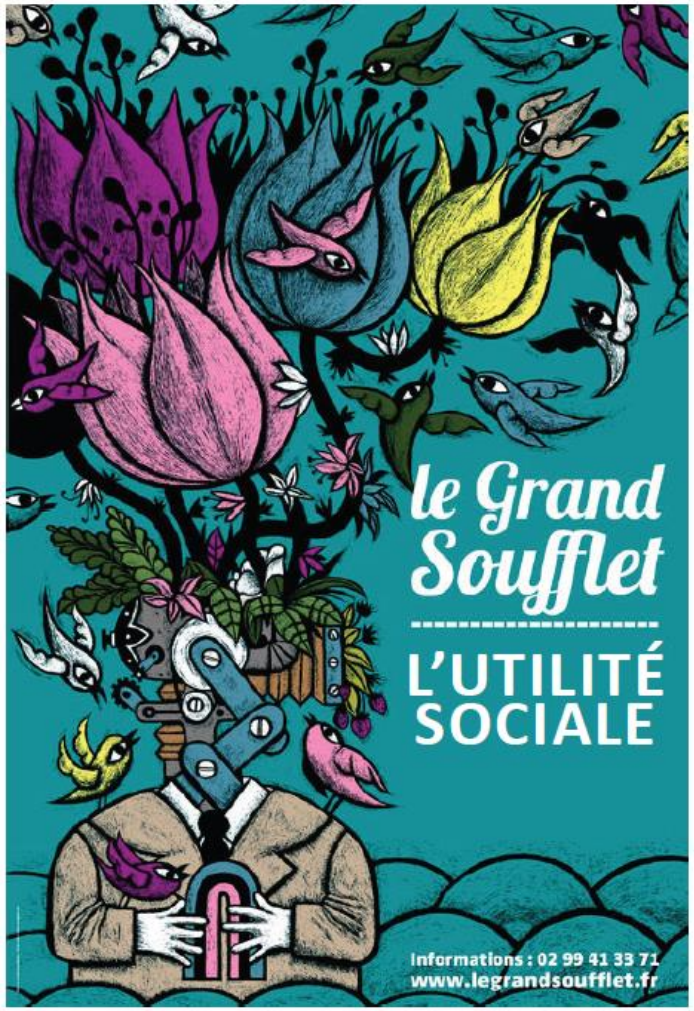
DYNAMIQUE DE TERRITOIRE

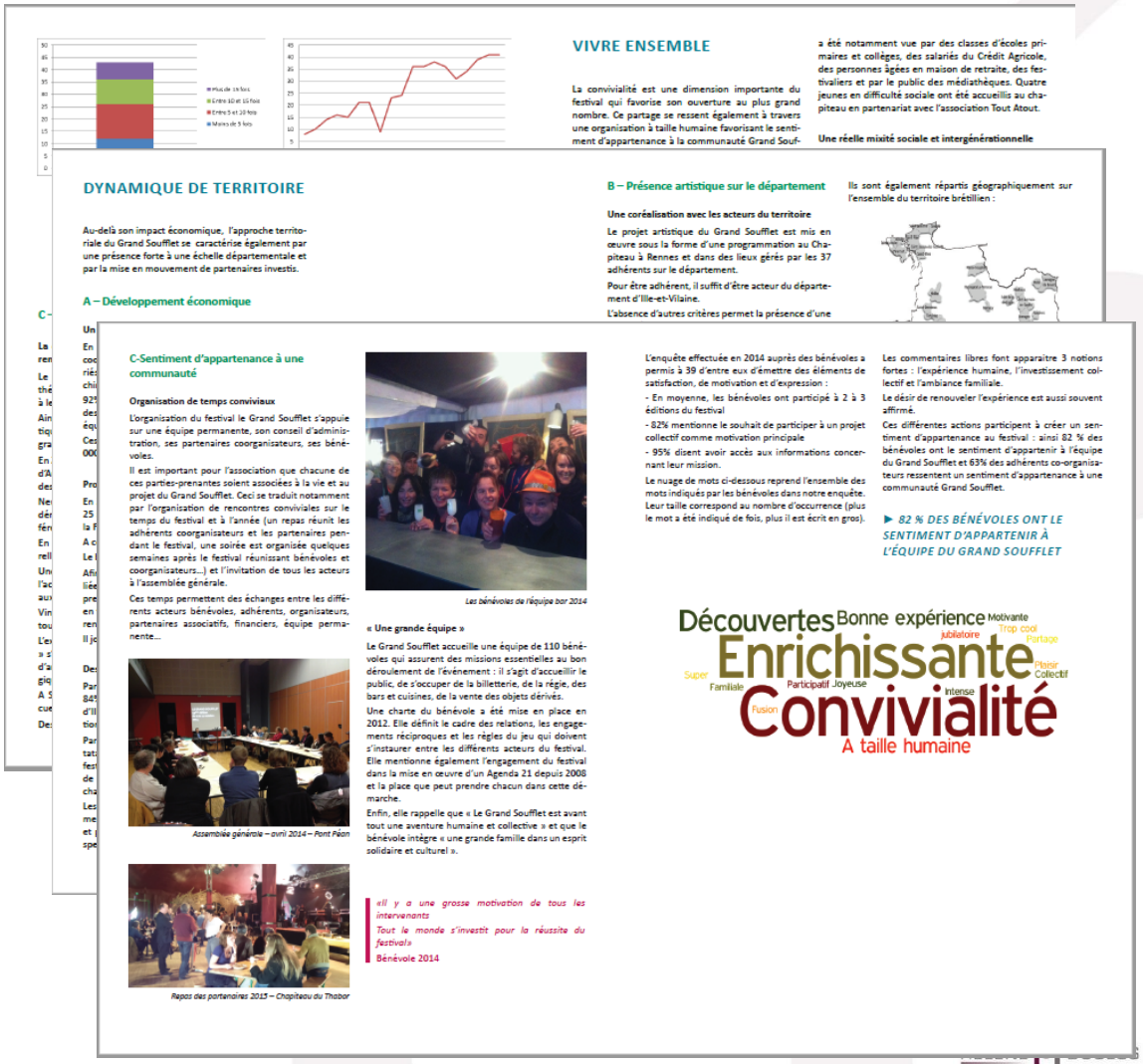
Attractivité
Sentiment d'appartenance à un territoire
Développement économique
Synergie locale

le Collectif des festivals

engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne

Le rapport d'évaluation de l'utilité sociale du Grand Soufflet





VIVRE ENSEMBLE

La convivialité est une dimension importante du festival qui favorise son ouverture au plus grand nombre. Ce partage se ressent également à travers une organisation à taille humaine favorisant le sentiment d'appartenance à la communauté Grand Soufflet.

a été notamment vue par des classes d'écoles primaires et collèges, des salariés du Crédit Agricole, des personnes âgées en maison de retraite, des festivaliers et par le public des médiathèques. Quatre jeunes en difficulté sociale ont été accueillis au chapiteau en partenariat avec l'association Tout Atout.

Une réelle mixité sociale et intergénérationnelle

DYNAMIQUE DE TERRITOIRE

Au-delà son impact économique, l'approche territoriale du Grand Soufflet se caractérise également par une présence forte à une échelle départementale et par la mise en mouvement de partenaires investis.

A – Développement économique

B – Présence artistique sur le département

Une coréalisation avec les acteurs du territoire

Le projet artistique du Grand Soufflet est mis en œuvre sous la forme d'une programmation au Chapiteau à Rennes et dans des lieux gérés par les 37 adhérents sur le département.

Pour être adhérent, il suffit d'être acteur du département d'Ille-et-Vilaine.

L'absence d'autres critères permet la présence d'une

Ils sont également répartis géographiquement sur l'ensemble du territoire brétillien :

C-Sentiment d'appartenance à une communauté

Organisation de temps conviviaux

L'organisation du festival le Grand Soufflet s'appuie sur une équipe permanente, son conseil d'administration, ses partenaires coorganisateurs, ses bénévoles.

Il est important pour l'association que chacune de ces parties-prenantes soient associées à la vie et au projet du Grand Soufflet. Ceci se traduit notamment par l'organisation de rencontres conviviales sur le temps du festival à l'année (un repas réunit les adhérents coorganisateurs et les partenaires pendant le festival, une soirée est organisée quelques semaines après le festival réunissant bénévoles et coorganisateurs...) et l'invitation de tous les acteurs à l'assemblée générale.

Ces temps permettent des échanges entre les différents acteurs bénévoles, adhérents, organisateurs, partenaires associatifs, financiers, équipe permanente...

Les bénévoles de l'équipe bar 2014

Assemblée générale – avril 2014 – Pont Péan

« Une grande équipe »

Le Grand Soufflet accueille une équipe de 110 bénévoles qui assurent des missions essentielles au bon déroulement de l'événement : il s'agit d'accueillir le public, de s'occuper de la billetterie, de la régie, des bars et cuisines, de la vente des objets dérivés.

Une charte du bénévole a été mise en place en 2012. Elle définit le cadre des relations, les engagements réciproques et les règles du jeu qui doivent s'instaurer entre les différents acteurs du festival. Elle mentionne également l'engagement du festival dans la mise en œuvre d'un Agenda 21 depuis 2008 et la place que peut prendre chacun dans cette démarche.

Enfin, elle rappelle que « Le Grand Soufflet est avant tout une aventure humaine et collective » et que le bénévole intègre « une grande famille dans un esprit solidaire et culturel ».

Repas des partenaires 2015 – Chapiteau du Thabor

«Il y a une grosse motivation de tous les intervenants
Tout le monde s'investit pour la réussite du festival»
Bénévole 2014

L'enquête effectuée en 2014 auprès des bénévoles a permis à 39 d'entre eux d'émettre des éléments de satisfaction, de motivation et d'expression :

- En moyenne, les bénévoles ont participé à 2 à 3 éditions du festival
- 82% mentionne le souhait de participer à un projet collectif comme motivation principale
- 95% disent avoir accès aux informations concernant leur mission.

Le nuage de mots ci-dessous reprend l'ensemble des mots indiqués par les bénévoles dans notre enquête. Leur taille correspond au nombre d'occurrence (plus le mot a été indiqué de fois, plus il est écrit en gros).

Les commentaires libres font apparaitre 3 notions fortes : l'expérience humaine, l'investissement collectif et l'ambiance familiale.

Le désir de renouveler l'expérience est aussi souvent affirmé.

Ces différentes actions participent à créer un sentiment d'appartenance au festival : ainsi 82 % des bénévoles ont le sentiment d'appartenir à l'équipe du Grand Soufflet et 63% des adhérents co-organisateurs ressentent un sentiment d'appartenance à une communauté Grand Soufflet.

► *82 % DES BÉNÉVOLES ONT LE SENTIMENT D'APPARTENIR À L'ÉQUIPE DU GRAND SOUFFLET*

Le dispositif d'évaluation mis en place avec le COORACE

Travaux CRIDA – COORACE

Mutualisation, capitalisation, animation

Capitalisation, production de savoirs

- Accompagnement collectif des structures
- Formation-action des référents régionaux

Groupe national des référents

5 à 6 réunions/an, COORACE national.

Midi-Pyrénées	Ile de France	Centre Limousin	Poitou Charentes
Structure 1	Structure 1	Structure 1	Structure 1
Structure …	Structure …	Structure …	Structure …
Structure …	Structure …	Structure …	Structure …
Structure 4	Structure 7	Structure 5	Structure 12

HÉLÈNE DUCLOS

L'utilité sociale dans l'insertion par l'activité économique

Renforcement du pouvoir d'agir

- Reconnaissance, confiance en soi
- Accès aux droits
- Capacité financière
- Capacité d'organisation
- Mobilité

« Faire société »

- Maillage d'intérêt général
- Socialisation
- Lien social
- Implication citoyenne

Accès à l'emploi de qualité

- Accès à l'emploi pour chacun
- Co-construction de trajectoires professionnelles
- Renforcement et validation des compétences

Développement économique local

- Production locale de richesse
- Coopération génératrice d'activité
- Création, diversification, reprise d'activités
- Réponse à des besoins du territoire
- Coûts évités

Transformation sociétale

- Innovation sociale
- Mise en œuvre d'une économie sociale et solidaire
- Nouvelles modalités d'emploi et de sécurisation des parcours
- Evolution des représentations sociales

HÉLÈNE DUCLOS

corace
Solidaires pour l'emploi

% des salarié-e-s ont le **sentiment d'avoir gagné en autonomie** à l'issue de leur parcours d'insertion. Défi Emploi

Renforcement du pouvoir d'agir

- Reconnaissance, confiance en soi
- Activation de l'accès aux droits
  - 16 salarié-e-s diagnostiqué-e-s avec des difficultés d'accès aux droits ont été orienté-e-s vers les partenaires publics référents. 80% d'entre elles-eux ont pu **activer leurs droits** (allocations, sécurité sociale, handicap, retraite, etc.). Tremplin 95
- Augmentation de la capacité financière
  - Grâce aux salaires versés, les salarié-e-s ont pu **accroître leur pouvoir d'achat** de 40% en moyenne en 2014. Orchis
- Amélioration de la capacité d'organisation
  - 45 % des salarié-e-s ont participé à des formations pour **mieux maîtriser leur environnement professionnel** (sécurité, gestes et postures, etc.). Tremplin 95
- Gains de mobilité
  - 57% des salarié-e-s ont bénéficié d'un accompagnement afin de **résoudre leurs problématiques de mobilité.** Orchis

« Faire société »

- Recrutement des personnes les plus éloignées de l'emploi et les plus précaires
  - Les **personnes recrutées** sont parmi **les plus touchées par l'exclusion de l'emploi et la précarité :** 50% des salarié-e-s sont bénéficiaires du RSA, 25% ont moins de 25 ans, 25% ont plus de 50 ans, 57% ne sont pas mobiles, 43% ont une problématique de santé. Orchis
- Renforcement du sentiment d'appartenance à un collectif
  - 90 % des salarié-e-s ont le **sentiment d'appartenir à une équipe.** 90 % des salarié-e-s se sentent **moins isolé-e-s** à l'issue de leur parcours d'insertion. Tremplin 95
- Maîtrise des codes et usages sociaux
  - 80% des salarié-e-s **maîtrisent les codes et usages sociaux** à l'issue de leur parcours d'insertion (évaluation conduite par les Conseillèr-e-s en Insertion Socio Professionnelle). Tremplin 95
- Implication citoyenne
  - 50% des **administrateur-trice-s** bénévoles sont ou ont été des **client-e-s** et deux sont des **ancien-ne-s salarié-e-s.** Bouriane Solidarité

Accès à l'emploi de qualité

- Accès à l'emploi pour chacun-e
  - 76% des **personnes nouvellement recrutées** en 2013 ont pu trouver une solution de **sortie dynamique vers l'emploi.** Bouriane Solidarité
- Co-construction des trajectoires professionnelles
  - 165 contrats d'objectifs et de moyens ont été signés entre les salarié-e-s et l'association qui les emploie en 2014, dont près de 65% sont liés au **développement du projet professionnel ou à la recherche d'emploi.** Défi Emploi
- Renforcement et validation des compétences
  - 70 % des salarié-e-s en parcours dans l'entreprise ont bénéficié d'un total de 2800 heures de **formations pré-qualifiantes et qualifiantes** en 2013. Irisse

Développement économique local

- Production locale de richesses
  - 100 000 € de **fournitures ont été achetées chez les commerçant-e-s du territoire.** Orchis
- Développement de coopérations génératrices d'activités
  - Création **en coopération avec une entreprise locale d'une activité de maraîchage biologique** donnant du travail à 20 personnes et comptant une centaine de client-e-s à ce jour. Isa Groupe
- Création, diversification reprise d'activités
  - Création d'**une activité d'archivage** répondant aux besoins des **collectivités locales.** Orchis
- Réponse à des besoins du territoire
  - 373 **nouveaux-elles client-e-s** en 2014, portant le nombre de donneuses-eurs d'ordres à 522. Défi Emploi
- Gains et économies pour la collectivité
  - Grâce à l'augmentation de la capacité financière de 573 chercheuses-eurs d'emplois du territoire en 2013, 41 127 € de **dépenses collectives ont été économisées** (CAF, ASSEDIC, etc.). Isa Groupe

Transformation sociétale

- Innovation sociale
  - Afin de réparer les dégâts d'une crue, des « **brigades vertes** » ont été montées, constituées de personnes sans emploi, recrutées par la collectivité et accompagnées par l'association. Défi Emploi
- Mise en oeuvre d'une économie sociale et solidaire
  - **L'écart entre le salaire** horaire maximum et minimum au sein de l'association, tou-te-s salarié-e-s confondu-e-s, est de 2,1 en 2014. Tremplin 95
- Nouvelles modalités d'emplois et de sécurisation des parcours
  - Les statuts de l'association ont intégré le fonctionnement d'une **représentation du collège des salarié-e-s, permanent-e-s et en parcours, au Conseil d'Administration.** Irisse
  - Le Groupe propose une offre de service pour **accompagner ses client-e-s à un recrutement par compétences** plutôt que par diplôme, suite à un diagnostic du poste de travail. Isa Groupe
- Evolution des représentations sociales
  - 76% des client-e-s et adhérent-e-s de l'association sont prêt-e-s à **recommander l'insertion par l'activité économique.** Tremplin 95

HÉLÈNE DUCLOS

Démarche d'évaluation des dispositifs de médiation sociale

- Construction d'un référentiel collectif de l'utilité sociale
  - Réunions avec les 5 structures, travail en interne dans chaque structure, validation par les partenaires
  - Choix d'indicateurs communs et indicateurs par structure
- Collecte des données par les structures et évaluateurs
  - Mise à plat des activités
  - Données issues de bases informatiques des structures
  - Entretiens auprès des salariés, partenaires (10 à 30/structure)
  - Enquête auprès des usagers (540 questionnaires)
- Analyse des données par les évaluateurs
  - Séminaires avec le groupe de travail
- Construction collective des préconisations
  - Avec les partenaires nationaux

L'utilité sociale de la médiation sociale – Référentiel CITER

Cohésion sociale

- Restauration et densification du lien social
- Renforcement des relations entre les personnes et les institutions
- Diversité intergénérationnelle et interculturelle des publics
- Implication citoyenne

Innovation et apprentissage

- Renforcement des compétences
- Apprentissage communicationnel
- Innovation

Tranquillité publique

- Sécurisation de l'espace public
- Responsabilisation (règle, engagement)

Contributions Economiques

- Production de richesses
- Coûts évités
- Mutualisation, économies d'échelle

Reconnaissance

- Prise en considération des habitants
- Estime de médiateurs
- Notoriété de la structure de médiation
- Valorisation des partenaires

Utilité sociale de la médiation sociale

Reconnaissance

Sentiment des habitants d'être respecté (+24%)

Sentiment des habitants d'être écouté, entendu, davantage associés aux décisions

Médiateur plébiscité par les habitants

Notoriété importante de la structure de médiation

Meilleure visibilité des partenaires

Cohésion sociale

90% de non retour au conflit (table ronde)

Meilleur accès et qualité de services

Lutte contre les discriminations

Humanisation et facilitation de l'accès aux services

Implication citoyenne

Amélioration des relations : 46% d'avis +

Intégration des jeunes et personnes en difficulté

Contributions économiques

Création d'activité Insertion professionnelle

- 38 500 € de recours en contentieux

14 000€ d'impayés réglés

Plus grande productivité et meilleures conditions de travail des partenaires

+ 9% de fréquentation des services des partenaires

- 296 000 € de frais de panne

- 60 à 75 % des dépenses publiques sur dégradations

Tranquillité publique

Développement de l'accès aux droits

Baisse de la violence institutionnelle

- 50% de plaintes pour dégradations chez les bailleurs

Prolongement de la tranquillité dans le temps

- 34 % du sentiment d'insécurité

- 30% des dégradations et incivilités sur l'espace public

Innovation apprentissage

Montée en compétence

Responsabilisation

Apprentissage communicationnnel

Décloisonnement inter-institutionnel

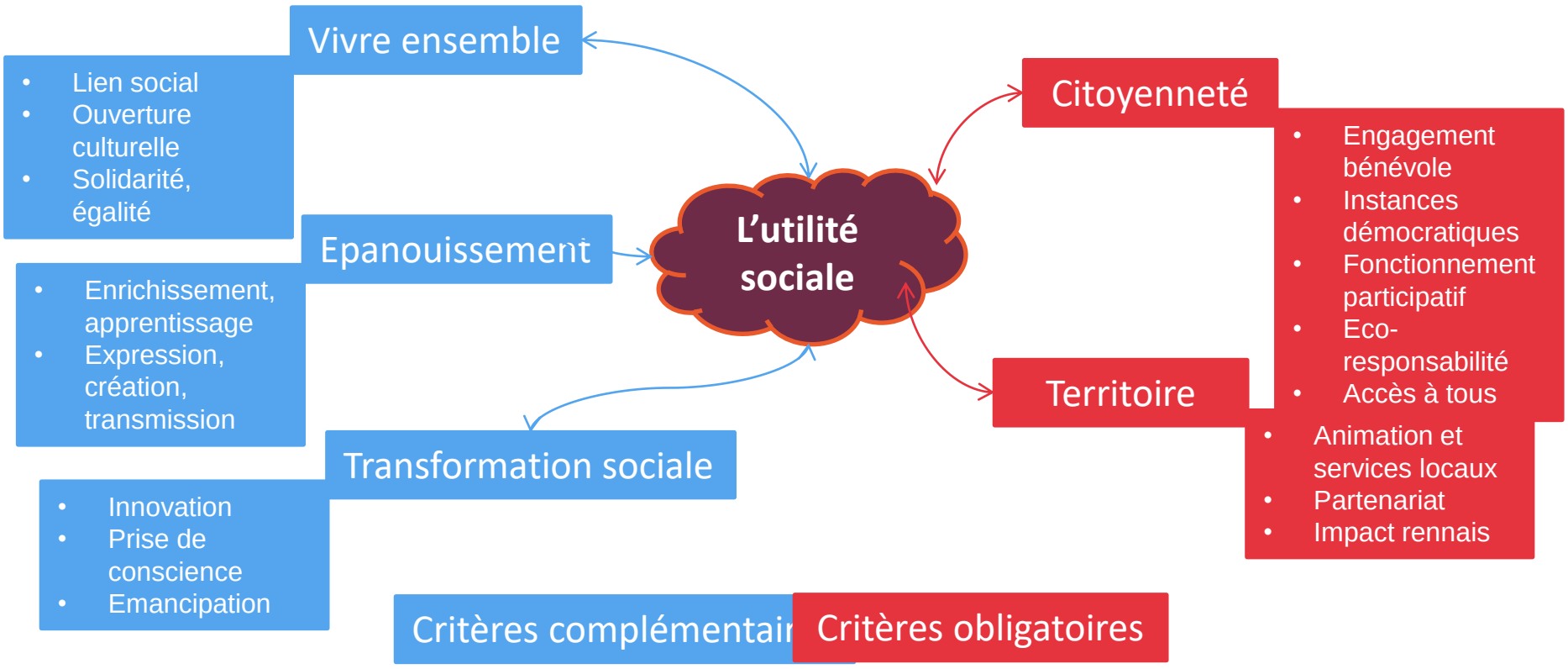
Emergence de projets créatifs

HÉLÈNE DUCLOS

L'utilité sociale comme critère d'attribution des subventions de la ville de Rennes

- Revoir les critères d'attribution des subventions de fonctionnement
  - Soutenir aux projets globaux des associations et reconnaitre l'activité bénévole
  - Sensibiliser les associations à l'utilité sociale
- Ateliers avec les associations, échanges avec la ville
- Une base de calcul (budget – charges salariales) avec un taux dépendant de l'utilité sociale
- Des critères obligatoires et optionnels
- Des questions au choix pour chaque critère

Les critères d'utilité sociale



Hélène Duclos

Helene.duclos@transformation.associes.fr
Tél. : 06 11 49 33 36

heleneduclosESS
Hélène Duclos

Pour en savoir plus …

www.utilite-sociale.fr