



CREATION D'UNE
GRILLE
D'EVALUATION POUR
LE SECTEUR DE LA
CULTURE ADAPTEE
AUX SPECIFICITES
DU GRAND-DUCHE DE
LUXEMBOURG

SOMMAIRE

CONTEXTE	3
DEFINITION DES INDICATEURS	4
Ressources utilisées	4
Activité, Marché et parties prenantes	4
Contributions	5
Résultats.....	7
Impact	12
Pérennité de l'action.....	12
CDI RATINGS	15
COMMENT L'UTILISER ?	15
L'AGREGATION DES DONNEES	16
CONCLUSIONS	19
ANNEXES	21

CONTEXTE

Les équipes du Comptoir de l'Innovation ont réalisé une **analyse de mesure de l'impact social en utilisant la méthode CDI Ratings auprès de deux entreprises luxembourgeoises** issues du secteur de la culture. Cette phase pilote a permis d'adapter la méthode CDI Ratings au contexte du Grand-Duché de Luxembourg et de la tester via l'évaluation de ces deux structures.

Le Comptoir de l'Innovation a également rencontré des **experts du secteur concerné** afin de mieux comprendre ses enjeux dans le contexte luxembourgeois et de cadrer et d'adapter au mieux le prisme de l'analyse ainsi que les critères d'évaluation.

La **seconde étape a été la récolte d'informations et l'audit des informations collectées**. Lors de cette étape, l'analyste du Comptoir de l'Innovation a collecté auprès des entreprises les informations nécessaires à l'analyse des structures. Le but était d'établir un audit extrafinancier des structures analysées. Cet objectif est atteint grâce à une démarche de diagnostic qui combine la revue de tous les documents réunis et des entrevues avec les dirigeants.

Grâce à ce processus, il est possible de **tirer des conclusions sur l'évaluation extrafinancière des entreprises issues du secteur culturel à partir de la méthode CDI Ratings**, ainsi que des **conclusions sur son adaptation** au contexte luxembourgeois et sur les **indicateurs de mesure pertinents** (accompagnés d'un guide d'utilisation).

Le présent rapport présente la grille pour le secteur culturel dans le contexte luxembourgeois et fournit des **informations sur son utilisation** pour mesurer l'impact social d'une structure du secteur.

Ce guide a été élaboré par le Comptoir de l'innovation sur la base de la méthode CDI Ratings. Les éléments fournis dans ce guide sont purement indicatifs et ne sauraient engager le Ministère du travail, de l'emploi et de l'économie sociale et solidaire de quelque manière que ce soit.

DEFINITION DES INDICATEURS

Nous avons identifié ici à partir de la méthode CDI Ratings, de notre analyse des deux structures luxembourgeoises et des conclusions européennes les indicateurs permettant de **mesurer l'impact social** d'une entreprise culturelle selon un processus d'analyse particulier.

La liste des indicateurs proposée ici a pour but d'être exhaustive. Tous les indicateurs ne pourront donc être mesurés pour toutes les entreprises du secteur. Les indicateurs jugés clés et indispensables dans le processus d'analyse sont signalés en couleur bleue.

ANALYSE EXTRAFINANCIERE

RESSOURCES UTILISEES

INDICATEURS
Nombre d'employés
Montant investi dans l'activité sur l'exercice concerné
Nombre de partenaires financiers
Autres ressources disponibles

ACTIVITE, MARCHE ET PARTIES PRENANTES

→ Activité

INDICATEURS
Description de l'activité
Description de l'objectif social que se donne la structure

→ Marché et stratégie

INDICATEURS
Description du marché sur lequel se positionne la structure
Réglementation et organisation du marché
Potentiel de développement du marché
Intensité concurrentielle du marché
Qualité des relations avec les autorités de tutelle
Positionnement et avantages concurrentiels de la structure
Evolution et perspective de la part de marché
Description et qualité de la stratégie

→ Profil des parties prenantes

INDICATEURS

Identifier les parties prenantes parmi la liste suivante : salariés, clients, bénéficiaires, financeurs publics, fondations, financeurs, banques, fournisseurs, employeurs potentiels, bénévoles, etc
Nombre de structures locales partenaires de la structure au cours de la période considérée.
Nombres de bénévoles
Nombre d'autorités locales impliquées dans les programmes
Nombre de communautés locales impliquées et consultées dans le cadre du projet

→ Activités génératrices d'impact social auprès des parties prenantes

INDICATEURS
Programmes annexes à la distribution du service ou produit développés et ayant un impact social
Nombre de bénéficiaires des programmes dont l'activité est annexe au cœur de l'activité, avec un impact social
Nombre de programmes éducatif / pédagogique développés

→ Transparence vis-à-vis des parties prenantes

INDICATEURS
Méthodes de reporting mises en place
Transparence des états financiers : mise en place d'une politique de production des états financiers validés par un comptable agréé chaque année
Donner accès aux informations nécessaires aux consommateurs sur les biens et services (composition, méthode de production, etc.)
Faire un suivi (audit et reporting) pour mesurer son impact sur les droits de l'homme. Les procédures variant selon les secteurs et les départements de l'entreprise
Communication : communiquer sur ses performances grâce à des rapports réguliers
Information des actionnaires : Les actionnaires doivent avoir le droit d'être suffisamment informés et de participer aux décisions concernant des changements fondamentaux pour la société, notamment pour : 1) toute modification des statuts de la société ou de tout autre document analogue régissant la société ; 2) toute autorisation d'émission de nouvelles actions ; 3) toute opération à caractère exceptionnel, notamment le transfert de tous ou quasiment tous les actifs se traduisant dans les faits par la cession de la société
Rendre public les structures du capital et les dispositifs qui permettent à certains actionnaires d'exercer sur une société un contrôle disproportionné par rapport au montant de leur participation. Les marchés du contrôle des sociétés doivent pouvoir fonctionner de manière efficace et transparente.

CONTRIBUTIONS

Le but ici est d'analyser l'ampleur, c'est-à-dire la gravité et l'urgence du problème social dans la région où opère la structure ou, plus généralement, au Luxembourg. Le but est de comprendre quelle est l'offre culturelle existante disponible au Luxembourg. Il convient de définir le problème social. Si nous prenons l'exemple d'une radio associative, il faut étudier l'offre radiophonique existante au Luxembourg, sa diversité et les publics auxquels elle donne la parole afin de pouvoir, le cas échéant, souligner le manque de variété existant dans le paysage radiophonique luxembourgeois.

Voici une série d'indicateurs qui peut être utilisée pour évaluer l'offre culturelle existante afin de **déterminer la problématique sociale** :

→ Problématique sociale

INDICATEURS
Nombre de structures culturelles dans la région
Qualité de l'offre culturelle dans la région
Qui détient les structures culturelles
Diversité de l'offre culturelle existante
Financement de ces structures
Fréquence des manifestations culturelles (expositions, émissions de radios etc.)
Fréquentation des structures culturelles dans la région
Place dédiée à la création des artistes locaux
Nombre d'artistes hébergés dans ces structures
Accessibilité de l'offre culturelle : tarifs, multilinguisme, accessibilité pour les personnes handicapés etc.

→ Ampleur du problème social

INDICATEURS
Nombre de personnes souffrant de la problématique sociale choisie
Etendue sur le territoire de la problématique sociale
Type de territoire : rural ou non ?
Existence de solutions de substitution
Nombre de personnes ayant une solution alternative/ Nombre de personnes souffrant de la problématique sociale

L'offre culturelle disponible au Luxembourg et, plus spécifiquement, les offres concurrentes à celle proposée par la structure est un aspect clé de l'analyse. C'est un critère à prendre en compte pour déterminer si la réponse apportée par la structure est indispensable, nécessaire ou simplement complémentaire. Cela jouera sur l'impact social.

→ Pertinence de la solution apportée

Cette partie vise à comprendre si l'impact social de la structure est réel et significatif. Il s'agit d'observer la pertinence de la réponse sociale, c'est-à-dire si la structure, par le biais de son activité et de son organisation, répond au problème social qu'elle a choisi d'éradiquer. La pertinence sociale analyse si la réponse au problème est adaptée, de qualité, et appropriée à l'environnement socioéconomique de l'entreprise.

Dans le cas d'une structure culturelle, il nous faut observer non seulement si la participation de la population est significative (nombre de visiteurs, auditeurs...), mais aussi si cette structure constitue un lieu d'expression artistique accessible par les artistes.

INDICATEURS
Vision et mission de la structure
Etudes préalables pour développer la solution
Originalité de l'offre
Implications des bénéficiaires et locaux lors du développement de la solution
Durée de vie estimée de la structure
Financement de la structure
Profil démographique des bénéficiaires

Accessibilité de la structure (tarif, multilinguisme, horaires d'ouverture)

Liste des certifications qualité ou autre éventuelles

RESULTATS

→ Performance sociale de la structure

Après avoir analysé la pertinence, nous étudierons la performance sociale de la structure : il ne suffit pas que la réponse soit adaptée, il faut également que la structure ait un impact, soit performante. Dans le cas du secteur culturel, il nous faut comprendre si les structures favorisent la diversité de la création et des modes d'expression tout en assurant l'accès au plus grand nombre à la culture. La performance sociale est bien la mesure de l'impact de l'entreprise face au problème social.

On s'intéresse d'abord à la **performance sociale de la structure en termes de participation**. Il s'agit de définir quels sont les personnes touchées par cette structure afin de déterminer l'importance du public visé.

INDICATEURS
Public visé
Public réel (nombres de personnes touchées : visiteurs, clients, nombre de séances/ événements)
Nombre de visiteurs ayant un revenu inférieur au salaire social minimum
Nombre de visiteurs non diplômés de l'enseignement supérieur
Nombre de visiteurs de moins de 15 ans
Nombre de visiteurs de moins de 25 ans
Nombre de visiteur de plus de 60 ans
Dispositifs spéciaux pour personnes handicapées ou vulnérables (en terme d'aménagement ou de contenu)
Tarifs progressifs/ réduction
Promotion des artistes locaux
Implication de la population
Implication des jeunes
Implication de bénévoles
Implication de publics marginalisés

Ensuite on s'intéresse à **l'impact de cette structure l'attractivité de la région**.

INDICATEURS
Valorisation dans les circuits touristiques (au niveau national, régional, communal)
Participation au dynamisme économique de la région
Préservation et valorisation du patrimoine local : savoir-faire, tradition
Traduction en luxembourgeois, français et allemand
Traduction en anglais et autres langues étrangères

Enfin, il convient de faire un point sur la **dimension pédagogique de la structure**, c'est-à-dire les efforts mis en œuvre pour contribuer à l'éducation culturelle du public.

INDICATEURS
Partenariats avec des structures éducatives

Activités ou contenus à vocation pédagogique (visites guidées, ateliers, qualité des explications)
Thématiques abordées
Sensibilisation des publics à la création culturelle (organisation d'évènements, de colloques, de formations)
Sensibilisation aux questions environnementales

→ **Efficiences**

L'efficiences sociale est l'optimisation de la structure de l'entreprise et des moyens investis pour la mise en œuvre de l'action sociale.

Un des points clés dans la mesure de l'efficiences sociale d'une structure culturelle est le rapport entre les moyens financiers et humains mobilisés et les résultats obtenus par la structure en termes de création d'emploi et de retour financier le cas échéant.

Pour une structure qui génère des revenus

INDICATEURS
Chiffre d'affaire
Décomposition des revenus
Montant subventions affectées à un projet/ total revenus
Montant subventions de dotations globales/ total revenus
Perspectives d'évolution des produits d'exploitations
Evolution des charges et perspectives
Emplois directs soutenus
Emplois directs créés
Nombre de bénévoles permanents

Pour une structure qui ne génère pas de revenus

INDICATEURS
Décomposition du budget annuel
Montant subventions affectées à un projet/ budget annuel
Montant subventions de dotations globales/ budget annuel
Evolution des charges et perspectives
Emplois directs soutenus
Emplois directs créés
Nombre de bénévoles permanents

→ **Innovation**

L'innovation sociale fait référence à toutes stratégies, concepts, idées et organisations qui visent à rendre plus efficace et durable une solution à un problème social. L'innovation sociale est un critère valorisé. Nous avons choisi de mesurer le degré d'innovation sociale dans les structures culturelles du Luxembourg.

INDICATEURS
Innovation dans l'offre proposée
Innovation dans le fonctionnement de la structure
Innovation dans le type de public visé

Degré de différenciation des arts mis en avant (la structure soutien-t-elle l'alternatif ?)

→ Création d'emplois

La création d'emplois est évidemment valorisée dans la mesure extra financière. Nous cherchons à mesurer l'impact de la structure culturelle sur l'emploi local.

INDICATEURS
Politique RH de la structure
Nombre d'emplois créés dans l'année
Nombre d'emplois soutenus dans l'année

→ Qualité des emplois

A la mesure de la création d'emplois doit être couplée l'analyse de la qualité de ces emplois. Les emplois créés doivent être de qualité en termes de durée, stabilité et formations proposées pour correspondre aux valeurs de l'économie sociale et solidaire.

Profil des salariés et politique RH :

INDICATEURS
Part des emplois temps plein/temps partiel
Part des emplois CDI
Part des emplois CDD
Nombre d'employés à temps plein / Nombre total
Nombre d'employés à temps partiel/ Nombre total
Part des volontaires dans l'organisation/ Nombre d'heures travaillées par les volontaires dans l'année
Politique RH de la structure. Choisissez toutes les caractéristiques couvertes par la politique de l'organisation: <ul style="list-style-type: none">○ Sexe○ Couleur○ Invalidité○ L'opinion politique○ L'orientation sexuelle○ Age○ Religion○ L'origine sociale○ Origine ethnique
Nombre d'employés qui appartiennent à une minorité ou des groupes auparavant exclus / Nombre total d'employés
Nombre de femmes employées / Nombre total
Nombre de travailleurs handicapés / Nombre total
Nombre de femmes employées à des postes de management/ Nombre total d'employés management

Type et qualité des emplois proposés :

INDICATEURS
Coût global des salariés : dépenses liées au personnel, y compris les salaires, les avantages sociaux,

des formations et des charges sociales engagées par l'organisation au cours de la période considérée.

Equité salariale : Calcul: (salaires des employé le mieux payé au cours de la période de référence) / (salaires des employés moins bien payés au cours de la période considérée).

Qualité de vie

INDICATEURS

Nombre total d'employés à temps plein et à temps partiel ayant quitté la structure (pour une raison quelconque) au cours de la période considérée

Nombre d'employés à temps plein ayant quitté la structure (pour une raison quelconque) au cours de la période considérée

Nombre d'employés à temps partiel ayant quitté la structure (pour une raison quelconque) au cours de la période considérée

Composantes de la politique de la sécurité des travailleurs de l'organisation. Choisissez tout ce qui s'applique:

- o Sécurité physique des salariés et protection adaptée à la dangerosité du lieu
- o Environnement adapté à l'employé et ses capacités physiologiques et psychologiques.
- o Prévention des départs liés à la santé causés par les conditions de travail.
- o Protection des travailleurs contre les risques pour la santé résultant de conditions de travail.
- o Promotion et maintien du bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions.

Protection en cas de problèmes dans le cadre du travail

INDICATEURS

Mise en place d'un système de rétroaction publiquement connu pour solliciter les réactions du personnel et une procédure et / ou comité créé pour traiter les réactions du personnel et des griefs.

Développement d'une politique et pratique permettant d'assurer un licenciement équitable du personnel selon l'Organisation internationale du Travail.

Politique écrite pour lutter contre le harcèlement sexuel en conformité avec les normes internationalement reconnues.

Composants de la politique de la sécurité des travailleurs au travail de l'organisation. Choisissez tout ce qui s'applique :

- o Assurer au travailleur un environnement adapté à ses capacités physiologiques et psychologiques.
- o Prévenir les départs liés à la santé causés par les conditions de travail.
- o Promouvoir et maintenir le bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions.
- o Protéger les travailleurs contre les risques pour la santé résultant de conditions de travail

Avantages pour les employés

INDICATEURS

Couverture médicale proposée aux employés

Nombre d'employés ayant reçu des prestations de soins de santé à travers les programmes de

l'organisation au cours de la période considérée.
Pourcentage de la prime de soins de santé de l'employé à temps plein qui est couvert. Fournir une moyenne pondérée en fonction du nombre d'employés si le pourcentage diffère entre les employés à temps plein

Formation

INDICATEURS
Liste et diversité des formations proposées aux salariés
Nombre d'employés (à temps plein, à temps partiel ou temporaire) qui ont été formés dans le cadre des programmes prévus par l'organisation (interne et externe) au cours de la période considérée.
Nombre d'heures de formation prévues pour les employés (à temps plein, à temps partiel ou temporaires) au cours de la période considérée.
Coût des formations pour la structure : frais engagés par la structure pour la formation de ses employés (à temps plein, à temps partiel ou temporaire) au cours de la période considérée. Remarque: Ces coûts ne devraient pas inclure les dépenses salaire / paie qui sont engagés pendant les heures de formation.

→ Mesure environnementale

Le respect de l'environnement est enfin un critère essentiel dans l'analyse extra financière : chaque structure doit prendre en compte son impact sur l'environnement et doit tenter de minimiser celui-ci.

Nous mesurons donc ici le respect de l'environnement dans le processus de production.

INDICATEURS
Objectifs environnementaux de l'organisation. Choisir parmi les propositions suivantes :
<ul style="list-style-type: none"> • Conservation de la biodiversité • Efficacité énergétique • Conservation des ressources naturelles • Limitation de la pollution et gaspillage • Energies renouvelables • Gestion de l'eau
Quelles sont les externalités négatives (rejet CO2, ressources naturelles consommées...)
Dispositifs mis en place pour limiter ces externalités négatives
Energie totale utilisée par la structure (kW)
Energies renouvelables utilisées par la structure (kW)
Conservation de l'énergie réalisée en réduisant la quantité d'énergie nécessaire pour effectuer les mêmes tâches ou processus. Cela inclut l'énergie économisée grâce à la refonte des processus, l'utilisation d'équipements économes en énergie ou l'élimination de la consommation d'énergie inutile. Cela ne comprend pas la réduction globale de la consommation d'énergie des activités organisationnelles réduites (de sous-traitance partielle par exemple)
Quantité de déchets éliminés au cours de la période considérée
Quantité de déchets par compostage au cours de la période
Quantité de matériaux recyclés utilisés dans les produits (y compris l'emballage) au cours de la période.
Quantité de matières biodégradables utilisées dans les produits (y compris l'emballage) au cours de la période
Pratiques de construction écologique utilisées par la structure. Choisissez tout ce qui s'applique: <ul style="list-style-type: none"> o La construction et / ou des opérations de construction font usage de matériaux

<ul style="list-style-type: none"> durables (produits par exemple récupérés). ○ Bâtiments qui emploient des stratégies d'économie d'énergie (par exemple, la consommation d'énergie de surveillance, les appareils efficaces et d'éclairage, utilisation d'énergies renouvelables). ○ Bâtiments qui utilisent des systèmes pour accroître l'efficacité de l'eau (par exemple des appareils économes en eau, luminaires, et l'aménagement paysager). ○ Bâtiments qui utilisent des systèmes pour surveiller et améliorer la qualité de l'air (par exemple, augmentation de la ventilation, l'accès à la lumière naturelle). ○ Nouveaux sites de construction choisis en fonction de considérations de durabilité (par exemple, en minimisant l'impact sur les écosystèmes et les cours d'eau).
Pollution sonore
Quels impacts positifs éventuels sur l'environnement la structure développe ?
La structure a-t-elle une politique pro environnement : signature de pactes environnement, charte environnementale, programme de baisse de consommation, évaluations régulières de la consommation...

IMPACT

INDICATEURS
Durée des effets observés ? Sont-ils stables ou diminuent-ils dans le temps ?
Evaluer la part des effets qui se seraient produits de toute manière, même sans l'intervention de la structure ?
Effets négatifs éventuels de l'action
Effet de déplacement du problème social sur une autre population ou sur une autre zone géographique ?

PERENNITE DE L'ACTION

→ Réplicabilité du modèle

La répliquabilité d'un modèle social est la capacité qu'a l'action sociale d'être reproduite dans un contexte autre que celui où se trouve l'entreprise. La répliquabilité dépend principalement du montant des investissements humains et financiers nécessaire pour mettre en place la structure sociale et de la dépendance de l'entreprise à son implantation locale. Nous mesurons ici à quelle échelle et dans quelles conditions le modèle est répliquable.

INDICATEURS
Répliquabilité du modèle à plus grande échelle : départementale, régionale, nationale ?
Coûts de la répliquabilité
Barrières empêchant la répliquabilité (propriété intellectuelle, investissements trop lourds, marché saturé, technologie complexe à adopter)
Conséquence de la répliquabilité sur l'impact social

→ Pérennité de l'action sociale

La pérennité de l'action sociale dépend de la protection de la mission sociale par le statut de l'entreprise, de l'alignement de l'actionnariat dans la volonté de réalisation de la mission sociale, et de la politique de réinvestissement de l'entreprise.

Afin de juger de la pérennité de l'action sociale, nous analysons si la société a mis en place des mécanismes afin d'assurer le niveau nécessaire de réinvestissement dans les projets sociaux, et ce dans le but de garantir la durabilité de son action et afin de contrôler la spéculation financière autour de son activité.

INDICATEURS
Protection de la mission sociale par un document juridique
Alignement de l'actionnariat sur la volonté de réalisation de la mission sociale
Politique de distribution de dividendes : la distribution est-elle capée, ou encadrée en fonction des résultats ?
Politique de cession et transmission des parts : comment est organisée la cession des parts dans les statuts. Quelle plus-value est autorisée ? Comment est-elle évaluée ?
Politique de croissance sur le long terme : comment est organisée la politique de réinvestissement ? Comment la société arbitre entre réinvestissement et distribution de dividendes ?

L'analyse extra financière ne doit pas se contenter de mesurer l'impact social externe de la structure, il est également essentiel d'étudier le **fonctionnement interne de la structure** et voir s'il respecte les valeurs de démocratie, et de solidarité. Seulement alors, notre analyse extra financière sera complète.

→ Qualité de l'organisation

La gouvernance de la société doit être encadrée, bien orchestrée et pérenne. De son bon fonctionnement et de sa pérennité dépend en effet en partie les résultats économiques et sociaux de la société.

Nous observons donc la **structuration de l'organisation** (organigramme, organisation par pôles, par secteur, par produits...) afin d'en évaluer la qualité. Dans le cas des structures culturelles, le projet est souvent porté par les dirigeants qui sont également les fondateurs de la structure. Il est important de regarder l'âge et le profil des dirigeants et de percevoir s'il y a un risque de déstabilisation en cas de retrait de ceux-ci. De même, on observe généralement un nombre important de bénévoles au sein des structures culturelles. La pérennité de l'action dépend donc de la capacité de la structure à voir se renouveler les équipes de bénévoles de génération en génération.

INDICATEURS
Structuration de l'organisation
Pérennité du CA et/ou de l'AG (mode d'élection, durée, condition de destitution)
Nombre de membres ou CA
Nombre de membres indépendants du CA
CA dédié à la performance sociale ou environnementale ?
Relations et fréquence des rencontres avec les actionnaires
Age des directeurs
Fréquence des audits et transparence
Méthodes de reporting
Fréquence de l'évaluation des compétences

De plus, il faut observer également l'**organisation de la gouvernance** assurée par les actionnaires.

INDICATEURS
Accès en temps opportun pour les actionnaires à des informations suffisantes concernant la date, le

lieu et l'ordre du jour des assemblées générales, ainsi qu'à des informations complètes sur les décisions devant être prises lors de l'assemblée générale.
Possibilité pour les actionnaires, dans des limites raisonnables, de poser des questions au conseil d'administration, y compris des questions relatives à la révision annuelle des comptes effectuée par des auditeurs externes, de faire inscrire des points à l'ordre du jour des assemblées générales et de proposer des résolutions.
Faciliter la participation réelle des actionnaires aux grandes décisions relevant du gouvernement d'entreprise, notamment la nomination et l'élection des administrateurs. Les actionnaires doivent pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. La composante en actions de la rémunération des administrateurs et des salariés doit être soumise à l'approbation des actionnaires.
Possibilité pour les actionnaires d'exercer leur droit de vote personnellement ou in absentia, et les votes ainsi exprimés doivent avoir la même valeur.

→ **Caractère participatif de la gouvernance**

La gouvernance se doit d'être démocratique, et tous les salariés doivent pouvoir exprimer leur voix. Il nous faut ainsi vérifier si la place de tous les salariés est valorisée, est particulièrement si les salariés en insertion sont sur un pied d'égalité. Peuvent-ils participer à la prise de décision ?

INDICATEURS
Garanties légales (dans les statuts) de la participation des salariés à la gouvernance
Description de la convention collective
Respect du droit de représentation des salariés.
Fréquence et participation aux réunions de travail prévues dans le droit de représentation
Possibilité pour les parties prenantes, y compris les salariés au niveau individuel et les organes qui les représentent, de faire état librement auprès du conseil d'administration de leurs inquiétudes concernant d'éventuelles pratiques illicites ou contraires à l'éthique, et une telle intervention ne doit pas compromettre l'exercice de leurs droits.

CDI RATINGS
COMMENT
L'UTILISER ?

L'AGREGATION DES DONNEES

→ Définition d'indicateurs d'impact social

Des **indicateurs de performance spécifiques** au domaine d'activité de l'organisation et à l'environnement local luxembourgeois ont été définis (voir liste des différents indicateurs ci-dessus).

→ Sélection de 2 ou 3 indicateurs-clef d'impact social les plus signifiants pour l'organisation

Parmi l'ensemble des indicateurs proposés l'organisation est invitée à **sélectionner les indicateurs qui lui semblent le plus pertinents** pour chaque champ d'analyse. L'atteinte par l'organisation, de ses objectifs d'impact social sera évaluée par la mesure de ces indicateurs, en utilisant le référentiel préalablement construit.

→ Définition d'un référentiel

Un référentiel, permettant de positionner **l'intensité de l'impact social** généré par l'organisation, est défini pour chaque indicateur de performance. Une notation entre -4 à 5 est alors attribuée pour chaque indicateur, grâce au référentiel à disposition : de -4 à 0, la performance est négative et de 1 à 5, la performance est positive.

La signification générale des notes est la suivante :

5	Excellente performance
4	Bonne performance et évolutions futures encadrées
3	Performance correcte mais risque de dégradation si les conditions ne sont pas favorables
2	Performance de niveau moyen et risque de dégradation certain si les conditions ne sont pas favorables
1	Performance niveau très moyen et risque de mauvaise performance future
0	Performance incertaine, voire nulle.
-1	Pas de performances positives, de bonnes futures performances financières / extra financières sont possibles si un changement est opéré.
-2	Pas de performances positives. Mauvaises performances futures assurées quelque soient les conditions
-3	Sous performance / Impact négatif
-4	Faillite / Impact très négatif

→ Fixation avec le management de l'entreprise d'objectifs et d'un parcours d'impact social

Un parcours d'impact social s'inscrivant sur la durée, de la même manière qu'un business plan et des objectifs économiques et financiers est établi. Ces objectifs concernent les indicateurs-clefs préalablement définis.

Pour les **indicateurs quantitatifs** un résultat est défini et l'évolution de celui-ci est suivie dans le temps.

Concernant les **indicateurs qualitatifs** des paliers d'évaluation, permettant une appréciation objective sont à définir. Ils peuvent par exemple être mesurés par des taux au travers de questionnaires de satisfaction.

→ Double validation des indicateurs-clef et des objectifs d'impact social

Pour chaque organisation, **validation par sa gouvernance** de l'ensemble des indicateurs-clef/objectifs d'impact social choisis. Ceci permet à l'organisation de s'assurer de leur **pertinence et de la faisabilité** de la collecte des données nécessaires ; et cela engage clairement l'ensemble de l'organisation, vers la réalisation des objectifs d'impact social définis.

→ Agrégation

Les indicateurs-clef et objectifs d'impact social de l'ensemble de l'organisation sont agrégés au niveau de chaque champ d'analyse. Les notes obtenues sont agrégées : **une notation extrafinancière est obtenue** selon le système de notation adopté par les grandes agences de notations (5=AAA, 4=AA, etc.). Chaque organisation obtient donc une notation lisible par tous.

La signification des notations finales est la suivante :

AAA	Excellente performance : impact social très fort, impact environnemental largement positif, gouvernance de qualité, et impact sur l'emploi positif.
AA	Bonne performance : impact social fort, impact environnemental positif, création d'emploi positive, gouvernance efficace, évolutions futures encadrées
A	Bon impact social, environnemental et création de quelques emplois. Gouvernance de qualité mais peu d'encadrement et risque de dégradation si les conditions ne sont pas favorables
BBB	Impact social ou environnemental de moyen niveau moyen, création d'emplois limitée, gouvernance de qualité moyenne et risque de dégradation certain si les conditions ne sont pas favorables
BB	Impact social, environnemental de niveau très moyen, création d'emplois limitée, gouvernance existante mais peu développée ou efficace. Risque de mauvaise performance future car encadrement peu pertinent
B	Impact social ou environnemental peu important, voire incertain, peu de création d'emplois et gouvernance de très moyenne qualité. Risque très fort de mauvaise performance future.
CCC	Pas d'impact social positif, pas ou peu de création d'emplois et pas gouvernance efficace en place. De bonnes futures performances extra financières sont possibles si un changement stratégique est opéré.

CC	Pas d'impact social positif, pas de création d'emplois ou de gouvernance efficace en place. Mauvaises performances sociales ou environnementales futures assurées quelque soient les conditions
C	Impact social négatif, aucune création d'emplois, gouvernance inefficace et contreproductive
D	Impact social très négatif, aucune création d'emplois ou gouvernance inexistante

→ Point trimestriel

Organisé par le management et la gouvernance de l'organisation pour réaliser un suivi des performances de l'impact social. Les deux parties font le point sur le parcours d'impact et les objectifs. L'organisation peut alors **évaluer le rapport entre l'objectif fixé et le résultat atteint** et savoir quel pourcentage de l'objectif a été réalisé. Le cas échéant, un dialogue est engagé en interne sur les mesures correctrices à engager pour revenir sur la trajectoire menant à la réalisation de l'objectif d'impact social.

→ Rapport d'activités annuel

Les indicateurs de suivi choisis pour la **mesure de l'impact social ou environnemental** de l'organisation sont à intégrer au **rapport d'activité annuel** de celle-ci si elle en dispose déjà d'un. Dans le cas contraire un court rapport annuel de mesure d'impact doit être établi rassemblant le suivi des indicateurs et leurs résultats. Ce rapport ayant vocation à être présenté à l'Assemblée Générale ou au Conseil d'Administration.

CONCLUSIONS

La loi du 12 décembre 2016 portant création des sociétés d'impact sociétal est entrée en vigueur le 19 décembre 2016. Le Luxembourg s'est ainsi doté d'une définition normative recouvrant l'économie sociale et solidaire ainsi que les entreprises qui la composent. Le Comptoir de l'Innovation considère toutes les initiatives du Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg comme essentielles afin de créer une dynamique positive pour le secteur de l'entrepreneuriat social.

Le Comptoir de l'Innovation s'est attaché à adapter **le volet extra-financier** de la méthode CDI Ratings pour répondre aux **besoins et contraintes des entreprises sociales culturelles locales**.

Ce guide issu de ce travail, a vocation à mettre à disposition des entrepreneurs sociaux, des associations et de tout autre organisme du secteur de la culture **un dispositif de mesure extra financière** précis et commun destiné à :

- Clarifier la présentation de l'impact de leurs activités
- Permettre l'évaluation de la performance sociale et environnementale de l'organisme dans le temps
- Servir d'outil de reporting social
- Aider dans l'orientation des grandes stratégies de l'organisation
- Favoriser l'obtention de l'agrément Société d'Impact Sociétal (SIS)
- Favoriser l'attribution d'agrément, de financement ou de marché public

Ainsi, l'étude de terrain menée par les équipes du Comptoir de l'Innovation a permis de définir des **critères d'évaluation** applicables aux structures culturelles dans le cadre de l'attribution de l'agrément SIS.

Si les entreprises sociales incluent les sociétés d'impact sociétal, les associations sans but lucratif, les établissements d'utilité publique, les fondations ainsi que les entreprises enregistrées dans le secteur économique « Santé et action sociale » ; les critères d'évaluation de l'impact social et/ou environnemental varient en fonction des secteurs d'activité.

Le secteur de la culture, concerné par ce guide méthodologique, se caractérise par la **singularité du problème social** auquel il répond : le manque d'espaces de création ou d'expression pour les artistes et le manque d'offre culturelle (alternative) pour les citoyens sur le territoire luxembourgeois. Ce guide rassemble une liste d'indicateurs qui permet **d'évaluer précisément la réponse** à ce problème social. Ces indicateurs, une fois mis à la disposition des structures culturelles, leur permettront d'évaluer leur offre, leur démarche et leur impact en fonction des critères qui correspondent le plus à leur activité.

La méthode CDI Ratings utilisée pour créer ce guide est disponible à l'adaptation au Luxembourg dans des secteurs d'activité autres que celui de la culture :

Une méthode globale couplée à
des critères sectoriels : 16 secteurs
d'activité sont disponibles



ANNEXES :

LEXIQUE EXTRAFINANCIER DES CHAMPS D'ANALYSE

→ Pertinence de la réponse au problème social

La pertinence sociale analyse si la réponse au problème est adaptée, de qualité, et appropriée à l'environnement socioéconomique de l'entreprise et au problème social visé.

→ Performance sociale

La performance sociale est la mesure de l'impact de l'entreprise face au problème social et cherche à évaluer les résultats atteints par l'entreprise sociale.

→ Efficience sociale

L'efficience sociale est l'optimisation de la structure de l'entreprise et des moyens investis pour la mise en œuvre de l'action sociale et l'atteinte des résultats.

→ Innovation sociale

L'innovation sociale fait référence à toutes stratégies, concepts, idées et organisations qui visent à rendre plus efficace et durable une solution à un problème social.

→ Réplicabilité du modèle social

La réplicabilité d'un modèle social est la capacité qu'a l'action sociale à être reproduite dans un contexte autre que celui où se trouve l'entreprise. La réplicabilité dépend principalement du montant des investissements humains et financiers nécessaire pour mettre en place la structure sociale, et de la dépendance de l'entreprise à son implantation locale.

→ Pérennité de l'action

La pérennité de l'action consiste à juger de la capacité de l'entreprise à mener son action sociale sur le long terme. Elle dépend de la protection de la mission sociale par le statut de l'entreprise, de l'alignement de l'actionnariat dans la volonté de réalisation de la mission sociale, et de la politique de réinvestissement de l'entreprise.

→ Gouvernance

La gouvernance est analysée à travers deux critères :

- La qualité de l'organisation : une organisation est de qualité si elle est claire, si elle permet le bon fonctionnement de l'entreprise et si le contrôle effectué par la gouvernance est compétent.
- Le caractère participatif de l'organisation : une organisation a un caractère participatif si elle implique ses salariés dans la stratégie de l'entreprise

→ Emploi

L'emploi est étudié selon le nombre de création d'emplois et la qualité de ces emplois.

DETAIL DES NOTATIONS

Pour guider l'analyste dans l'attribution de chaque note, une grille de notation a été mise en place. Elle doit servir de guide mais doit aussi parfois être adaptée à chaque cas. Il est important de pouvoir s'en servir comme une base mais de savoir adapter en fonction des cas particuliers. La grille d'attribution détaillée des notes est la suivante :

Ampleur du problème social	5	Problème social de très grande ampleur, urgence et gravité
	4	Problème social de très grande ampleur, urgence et gravité
	3	Problème d'ampleur moyenne et urgent
	2	Problème de grande ampleur mais peu urgent
	1	Problème social important et urgent mais à une toute petite échelle
	0	Gravité du problème social difficile à évaluer
	-1	Problème social de petite ampleur et non urgent
	-2	Problème social mais pas de gravité et d'urgence
	-3	Pas identifié comme un problème social
	-4	Pas identifié comme un problème social
Pertinence de la réponse au problème social	5	Réponse sociale très pertinente, parfaitement adaptée au problème social.
	4	Réponse sociale pertinente, adaptée au problème social.
	3	Bonne réponse sociale.
	2	Réponse sociale adaptée mais pourrait être améliorée.
	1	Réponse sociale peu adaptée, et risque de dégradation.
	0	Réponse sociale peu adaptée, et important risque de dégradation.
	-1	Réponse sociale mal adaptée au problème social, mais possibilités d'amélioration.
	-2	Réponse sociale inadaptée au problème social, sans améliorations possibles.
	-3	Réponse sociale totalement inadaptée au problème.
	-4	Aucune réponse au problème social.
Performance sociale de la structure	5	Entreprise très performante dans son action sociale.
	4	Entreprise performante dans son action sociale.
	3	Entreprise performante dans son action sociale mais risque de dégradation.
	2	Entreprise moyennement performante dans son action sociale.
	1	Entreprise très moyennement performante dans son action sociale et risque de dégradation.
	0	Niveau de performance dans son action sociale incertain et important risque de dégradation.
	-1	Mauvais niveau de performance de l'action sociale mais possibilités d'amélioration.
	-2	Mauvais niveau de performance de l'action sociale sans améliorations possibles.
	-3	Très mauvais niveau de performance de l'action sociale.
	-4	Aucun impact social réel
Efficience sociale	5	Entreprise parfaitement efficiente : les moyens mis en œuvre pour atteindre l'impact social permettent un encadrement total tout en étant maîtrisés.
	4	Entreprise très efficiente : les moyens mis en œuvre pour atteindre l'impact social permettent un très bon encadrement tout en étant bien maîtrisés.
	3	Entreprise efficiente : les moyens mis en œuvre pour atteindre l'impact social permettent un bon encadrement tout en étant assez maîtrisés.
	2	Entreprise moyennement efficiente : les moyens mis en œuvre permettent un certain encadrement mais sont peu maîtrisés et pourraient être améliorés.
	1	Entreprise très moyennement efficiente : les moyens mis en œuvre permettent un encadrement moyen, sont peu maîtrisés et risque de dégradation.
	0	Entreprise peu efficiente : les moyens mis en œuvre sont peu maîtrisés, permettent un encadrement faible, et risque de dégradation.
	-1	Entreprise trop peu efficiente : les moyens mis en œuvre sont mal maîtrisés, l'encadrement est trop faible, mais possibilités d'amélioration.
	-2	Entreprise trop peu efficiente : les moyens mis en œuvre ne sont pas maîtrisés, l'encadrement est trop faible, sans amélioration possible.
	-3	Entreprise pas efficiente : les moyens mis en œuvre ne sont pas adaptés, pas encadrés, sans amélioration possible.

	-4	Entreprise pas efficiente : les moyens mis en œuvre sont totalement inadaptés, et ont un effet négatif sur l'impact social
Innovation sociale	5	La réponse sociale est très innovante, comporte une prise de risque, un développement important de nouvelles expertises et développe une forte culture d'innovation.
	4	La réponse sociale est innovante, comporte une prise de risque, un développement de nouvelles expertises et développe une culture d'innovation.
	3	La réponse sociale est en partie innovante, comporte une certaine prise de risque, un développement d'expertises.
	2	La réponse sociale est en partie innovante, comporte une légère prise de risque, un léger développement d'expertises.
	1	La réponse sociale est légèrement innovante, permet un léger développement d'expertises.
	0	La réponse sociale est très légèrement innovante, participe au développement de quelques expertises simples.
	-1	La réponse sociale n'est pas innovante, mais quelques expertises simples. Pourraient être développées
	-2	La réponse sociale n'est pas innovante, aucune prise de risque, aucune nouvelle expertise mais l'activité pourrait évoluer vers le développement de solutions ou expertises nouvelles.
	-3	La réponse sociale n'est pas innovante, aucune prise de risque, aucune nouvelle expertise
	-4	La réponse sociale n'est pas du tout innovante, aucune prise de risque, aucune nouvelle expertise, aucune culture de l'innovation développée
Réplicabilité du modèle	5	Modèle très facilement répliquable et à grande échelle
	4	Modèle assez facilement répliquable et à grande échelle
	3	Modèle répliquable à moyenne échelle
	2	Modèle répliquable à petite échelle
	1	Modèle répliquable à très petite échelle petite échelle
	0	Impossible de savoir si le modèle est répliquable
	-1	Modèle difficilement répliquable, à moyenne échelle
	-2	Modèle très difficilement répliquable, à trop petite échelle
	-3	Modèle pas répliquable, à trop petite échelle
	-4	Modèle non répliquable
Pérennité de l'action sociale	5	Action sociale parfaitement protégée par les statuts, actionnariat ou CA en ligne avec l'action sociale, réinvestissement des profits et encadrement de l'échelle des salaires.
	4	Action sociale intégrée aux les statuts, actionnariat ou CA en ligne avec l'action sociale, réinvestissement des profits et encadrement de l'échelle des salaires.
	3	Action sociale intégrée aux les statuts, actionnariat ou CA en ligne avec l'action sociale, réinvestissement des profits.
	2	Action sociale intégrée aux les statuts, actionnariat ou CA en ligne avec l'action sociale.
	1	Action sociale protégée par la direction et l'actionnariat mais pas juridiquement, actionnariat ou CA en accord avec l'activité sociale
	0	Action sociale protégée par la direction mais pas juridiquement, actionnariat ou CA classique qui ne comprend pas forcément l'action sociale
	-1	Action sociale protégée par la direction mais actionnariat ou CA classique pas en accord
	-2	Action sociale protégée par la direction mais actionnariat ou CA classique pas en accord. Distribution des profits et pas de réinvestissement
	-3	Action sociale protégée par l'activité elle-même, le marché seulement, actionnariat ou CA classique pas en accord. Distribution des profits et pas de réinvestissement
	-4	Action sociale non protégée, actionnariat ou CA classique pas en accord. Distribution des profits et pas de réinvestissement
Mesure environnementale	5	Impact très positif : politique pro active en faveur du DD, améliorations significatives des conditions environnementales du territoire
	4	Impact positif : politique environnementale active, et améliorations des conditions environnementales
	3	Impact positif : limitation des impacts négatifs sur l'environnement (utilisation des ressources, déchets et recyclage, politique de transport ...) et quelques améliorations des conditions environnementales
	2	Structure qui limite ses interactions négatives avec l'environnement (pas d'impact négatif) et organise une politique pro active dans le futur pour avoir un impact positif
	1	Structure qui limite ses interactions négatives avec l'environnement, pas d'impact négatif
	0	Impact négligeable et difficilement mesurable ou attribuable à la structure

-1	Impact nul
-2	Impact négatif avec compensation financière
-3	Impact négatif sur l'environnement
-4	Impact très négatif sur l'environnement

Gouvernance : Qualité et pérennité de l'organisation	5	Excellente performance : groupe et gouvernance structurés, bien orchestrés. Conseil d'Administration organisé et aucun risque de perte de contrôle
	4	Bonne gouvernance et organisation structurée. Conseil d'Administration stable et sans risque de déstabilisation
	3	Bonne gouvernance, organisation structurée mais possibilités de déstabilisation et d'amélioration. Conseil d'administration plutôt stable avec un risque faible de déstabilisation
	2	Niveau moyen, organisation complexe, peu structurée. CA moyennement stable, léger risque de déstabilisation
	1	Niveau d'organisation moyen (pas structurée, pas clairement définie entre les membres) avec risque de dégradation important. CA très moyennement stable, avec un risque de perte de pouvoir
	0	Organisation mal organisée, trop complexe, ou pas assez réfléchi. CA peu stable, risque de déstabilisation
	-1	Organisation inefficace mais des travaux sont menés pour son amélioration. CA sans contrôle efficace, risque de perte de pouvoir
	-2	Organisation inefficace. CA instable, inefficace, risque de perte de pouvoir grand
	-3	Organisation inexistante ; CA sans pouvoir, instable
	-4	Organisation contreproductive. CA sans aucun pouvoir, sans aucune stabilité, sans vision
Caractère participatif de la gouvernance (implication des salariés)	5	Salariés totalement impliqués dans la gouvernance et représentés syndicalement si + de 10 salariés
	4	Salariés consultés pour la gouvernance et représentés syndicalement si + de 10 salariés
	3	Salariés consultés pour la gouvernance mais sans représentation syndicale officielle si + de 10 salariés
	2	Salariés consultés uniquement pour les décisions les plus importantes avec possibilités d'amélioration - pas de représentation syndicale
	1	Salariés consultés uniquement pour les décisions les plus importantes - pas de représentation syndicale
	0	Peu d'informations sur l'implication des salariés
	-1	Salariés peu consultés et non représentés mais améliorations prévues dans le futur
	-2	Salariés peu consultés et non représentés
Création d'emplois	5	Politique pro-active de créations d'emplois : au moins 20 nouveaux emplois dans l'année
	4	Politique de création d'emplois active : 5 à 10 postes dans l'année
	3	Création d'emplois positive : moins de 5 postes dans l'année
	2	Création de quelques emplois sauf si dégradation de l'activité
	1	Création de quelques emplois possible si amélioration de l'activité
	0	Création d'emplois impossible à évaluer
	-1	Pas de création d'emplois
	-2	Pas de création d'emplois
	-3	Destruction d'emplois si dégradation de l'activité
	-4	Destruction d'emplois quel que soit le niveau de l'activité
Qualité des emplois	5	Plus de 70% de CDI et au moins 20% contrats insertion ou handicap
	4	Plus de 50% de CDI et au moins 20% contrats en insertion handicap ou aidés
	3	Plus de 70 % de CDI et moins de 20% contrats insertion handicap ou aidés
	2	Plus de 50% en CDI et moins de 20% en contrats insertion handicap ou aidés
	1	Moins de 50% en CDI, moins de 20% de contrats insertion handicap ou aidés
	0	Plus de 70% en CDI, pas de contrats insertion handicap ou aidés
	-1	Plus de 50% en CDI, pas de contrats insertion handicap ou aidés
-2	Moins de 50% de CDI, pas de contrats insertion handicap ou aidés	

-3	Moins de 30% de CDI, pas de contrats en insertion handicap ou aidés
-4	Moins de 20% de CDI, pas de contrats en insertion handicap ou aidés

La pondération extrafinancière met elle l'accent sur la réalisation de la mission social et l'impact en termes d'emploi.

CRITERES	Pondération
MISSION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	
1. Ampleur du problème social	3
<u>2. Analyse de la réponse sociale :</u>	12
Pertinence	3
Performance	4
Efficiencie	3
Innovation	2
3. Réplicabilité du modèle	2
4. Pérennité de l'action sociale	2
5. Impact environnemental	2
NOTE MISSION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	21
Gouvernance	
5. Qualité de l'organisation	2
6. Théorie de l'agence	0
6. Caractère participatif de la gouvernance	1
NOTE GOUVERNANCE	3
Emploi	
7. Création d'emplois	4
8. Qualité des emplois	2
NOTE EMPLOI	6
TOTAL PONDERATION	30