LE COMPTOIR DE L'INNOVATION

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

SOMMAIRE

CONTEXTE 8

DEFINITION DES INDICATEURS 10

Ressources utilisées 10

Activité, Marché et parties prenantes 10

Contributions 11

Résultats 13

Impact 18

Pérennité de l'action 18

CDI RATINGS 21

COMMENT L'UTILISER ? 21

L'AGREGATION DES DONNEES 22

CONCLUSIONS 25

ANNEXES 27

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 trois entreprises luxembourgeoises** issues du secteur de l'insertion. 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 trois 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 du secteur de l'insertion par l'activité économique 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 de l'insertion 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 trois structures luxembourgeoises et des conclusions européennes les indicateurs permettant de **mesurer l'impact social** d'une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) 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 d'insertion. Les indicateurs jugés clés et indispensables dans le processus d'analyse sont signalés en couleur bleue.

L'analyse financière d'une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) est dépendante de la nature juridique et du modèle économique de celle-ci. Il nous faut donc adapter cette analyse pour les différents types de SIAE, à savoir sociétés de capitaux et société coopérative (qui ont un modèle lucratif et bilanciel comparable) ou associations.

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

Une analyse macroéconomique du marché est dans un premier temps réalisée : il s'agit d'évaluer ses capacités de croissance, d'absorption, et ses facteurs clés de succès, de comprendre qui sont les acteurs et quel est le degré d'intensité concurrentielle, et de positionner la structure sur ce marché en déterminant ses avantages concurrentiels et la pertinence de sa stratégique en fonction de cet environnement.

→ Intensité concurrentielle et capacités de croissance du marché

Le potentiel de marché est évalué. Il indique la capacité d'absorption d'un marché. Il représente l'ensemble des ventes possibles d'un marché pour un produit ou un service précis.

Il s'agit également ici d'étudier les pouvoirs des fournisseurs et des clients, de comprendre quelles sont les barrières à l'entrée et les produits de substitution. La place des autres acteurs sur le marché, ainsi que le stade de développement du marché sont ensuite analysés. Une analyse de Porter peut donc servir d'indicateur.

INDICATEURS

Barrières à l'entrée
Produits de substitution
Pouvoir des fournisseurs
Pouvoir des clients
Niveau de concurrence

→ Position de la structure sur le marché

Le but ici est de comprendre quelle est la place de la structure sur le marché et quelles sont ses possibilités de développement. Il faut donc analyser ses avantages comparatifs et observer l'évolution et les perspectives de part de marché. Un avantage compétitif (avantage concurrentiel) est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

INDICATEURS
Parts de marché
Liste des avantages concurrentiels
Relations avec les autorités de contrôle

→ Management

La qualité des managers est un des points clés dans la réussite d'un projet. Il nous faut nous seulement être surs de leurs compétences et de leur capacité à mener le projet, mais également instaurer un climat de confiance avec eux.

INDICATEURS
Formation des managers
Expérience dans le secteur : en tant que gestionnaire ou commercial ? En tant que dirigeant d'une équipe ?
Niveau de confiance accordée aux managers

→ Pertinence de la stratégie adoptée

La réussite d'un projet dépend bien évidemment de la stratégie, mais surtout de l'adéquation de celle-ci à son marché. La stratégie adoptée a-t-elle été pensée ? Est-elle adaptée aux conditions de marché ? Est-elle en adéquation avec les atouts et faiblesses de la structure ?

INDICATEURS
La stratégie est-elle claire : peut-elle être définie en une phrase ?
Adaptation vis-à-vis du marché
Adaptation vis-à-vis des atouts et faiblesses

CONTRIBUTIONS

→ Ampleur du problème social

Le but ici est d'analyser l'ampleur, c'est-à-dire la gravité et l'urgence du problème social (exclusion économique et sociale) dans la région où opère la structure d'insertion. Il est important d'analyser la situation de l'emploi dans la région de la structure, afin de savoir quelle dimension pourra revêtir l'impact social. Le but est de comprendre dans quelle situation de détresse les demandeurs d'emplois et les allocataires de minimas sociaux peuvent se trouver dans la région, et donc combien la présence d'une structure d'insertion sera positive.

Outre le taux de chômage, nous analysons le taux de couverture, un indicateur facilitant le pilotage stratégique de l'insertion par l'activité économique aux niveaux régional et départementaux.

INDICATEURS
Nombre de demandeurs d'emploi de plus de 1 an
Nombre d'allocataires des minimas sociaux
Taux de chômage chez les 15-24 ans
Taux de chômage chez les plus de 50 ans
Taux de couverture / d'équipement : rapport entre le nombre de salarié en insertion sur les zones d'emploi et le nombre de publics potentiellement visé par les structures d'IA (demandeurs d'emplois depuis plus d'un an, allocataires de minimas sociaux, jeunes demandeurs d'emplois de moins de 26 ans, demandeurs d'emplois de plus de 50 ans)
Existence de solutions de substitution
Nombre de personnes ayant une solution alternative / Nombre de personnes souffrant de la problématique sociale
Taux de chômage chez les résidents étrangers
Taux de chômage chez les personnes atteintes d'un handicap

Les zones d'emploi sont plus ou moins bien couvertes en fonction de la taille des publics potentiellement concernés ou du nombre de postes offerts. C'est un critère à prendre en compte pour déterminer si la réponse IAE est indispensable, nécessaire ou simplement complémentaire. Cela jouera sur l'impact social.

→ Pertinence de la réponse sociale

Cette partie vise à comprendre si la réponse sociale est adaptée et 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 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 SIAE, il nous faut observer non seulement si l'embauche de salariés en insertion est significative, mais aussi si des parcours d'insertion sont bien mis en place et s'ils rendent possible une réintégration des salariés en insertion.

INDICATEURS
Etudes préalables pour développer la solution : il s'agit de comprendre si le problème social a été étudié et la solution développée en conséquence
Implication des bénéficiaires et locaux lors du développement de la solution : il s'agit de comprendre si les bénéficiaires ont été pris en compte au moment de la mise en place de la solution d'insertion
Description de la mission de la structure
Durée de vie estimée de la solution

Liste des certifications qualité ou autre éventuelles
Nombre de salariés en insertion
Parts des salariés en insertion
Nombre d'encadrants par salariés en insertion
Etude qualitative des modalités de l'encadrement : il s'agit d'étudier quelles procédures la structure d'insertion a mises en place afin d'accompagner et suivre les salariés en insertion et leurs problématiques
Caractéristiques du parcours d'insertion mis en place : il s'agit de décrire un parcours d'insertion type
Potentiels débouchés sur le secteur d'activité : il s'agit d'évaluer si les bénéficiaires ont des possibilités d'embauches réelles à la sortie de la structure d'insertion

RESULTATS

→ Performance sociale

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 de l'insertion, il nous faut comprendre si la SIAE permet une réintégration efficace de ses salariés en insertion. La performance sociale est bien la mesure de l'impact de l'entreprise face au problème social.

Pour cela, nous nous concentrons tout d'abord sur le profil des salariés en insertion accueillis car de celui-ci dépendra en partie la réussite du projet. Il faut également analyser si les salariés sont bien accompagnés dans leur apprentissage, leur capacité à retrouver un emploi, à se développer personnellement et professionnellement ; et surtout si les sorties sont positives.

Profil des salariés en insertion

Cet indicateur illustre un des aspects permettant de situer la situation sociale des salariés à leur entrée dans la structure. Il nous faut mesurer par exemple la durée de la période sans emploi des salariés en insertion avant leur intégration dans la structure, le niveau de formation du public accueilli. Il s'agit là d'un indicateur permettant d'identifier le positionnement de la structure par rapport aux publics peu ou pas formés.

INDICATEURS
"Eloignement du public" accueilli : durée moyenne d'exclusion de l'emploi des salariés en insertion au moment de l'accueil dans la structure
Age moyen des salariés en insertion
Répartition par tranche d'âge des salariés en insertion
Répartition par nationalité des salariés en insertion
Niveau de formation moyen à l'entrée des salariés en insertion

Retour à l'emploi

Pour mesurer la performance, les taux de sortie doivent être analysés et comparés aux taux nationaux et aux taux du secteur. Les taux de sortie ne suffisent pas à comprendre quel est l'impact social de la structure, et leur simple mesure ne permet pas de juger de la performance (tout le parcours d'insertion doit être analysé), mais ils sont des indicateurs importants à observer.

INDICATEURS
Durée moyenne du parcours d'insertion dans la structure
Nombre de salariés en insertion obtenant un CDD ou CDI à la sortie
Nombre moyen de mois travaillés, en CDD ou CDI, dans les 2 ans après la sortie

Taux de sortie durable : Taux de sortie des salariés en insertion vers un CDI ou un CDD supérieur à 6 mois
Taux de sortie dynamique : sortie vers un emploi de transition (CDD inférieur à 6 mois ou sortie vers un autre contrat aidé) ou sortie vers une formation (qualifiante ou non)
Type d'activité exercée : nombre d'offre d'emplois dans ce secteur dans la région
Motifs de sortie et répartition de ceux-ci / nombre total de sorties
Type de contrats de travail obtenus à la sortie de la structure : CDI, CDD, temps plein, temps partiel, formation
Nombre de départs de la structure sans solutions : pendant la période d'essai, au cours du parcours, au bout de deux ans

Apprentissage des salariés et capacité à rechercher un emploi

La performance de la structure ne dépend pas que des taux de sortie, il nous faut aussi juger de la qualité de l'apprentissage offert aux salariés. Le but est qu'ils acquièrent des compétences, et qu'ils se réhabituent aux rythmes de travail. Il nous faut ainsi analyser quelles sont les capacités techniques, commerciales, administratives… que peuvent acquérir les salariés, et si ces capacités sont reconnues.

INDICATEURS
Apprentissage proposé aux salariés :
Quelles sont les capacités techniques, commerciales, administratives que peuvent acquérir les salariés ?
Les capacités acquises sont-elles reconnues par un diplôme d'Etat ou par le marché ?
Nombre de salariés en insertion ayant des problèmes de retard ou d'absentéisme et nombre d'entre eux n'en ayant plus au bout de quelques mois
Nombre de salariés en insertion ayant reçu des attestations / certifications / diplômes à suite de leur participation à des formations dans les savoirs de base
Connaissance du marché de l'emploi local : Nombre de salariés en insertion connaissant les entreprises locales vers lesquelles s'orienter en fin de parcours grâce à leur parcours dans la structure
Maîtrise des outils de candidature :
Nombre de salariés sachant consulter les offres d'emploi en ligne et y répondre grâce à leur parcours
Nombre de salariés sachant écrire une lettre de motivation grâce à leur parcours
Nombre de salariés sachant mettre à jour leur CV grâce à leur parcours
Nombre des salariés ayant appris à se présenter et à présenter leur projet professionnel grâce à leur parcours
Démarche active de recherche :
Nombre moyen de candidatures envoyées avant la fin de parcours
Nombre moyen d'entretiens de recrutement suite aux candidatures
Nombre moyen de proposition d'embauches suite aux entretiens
Nombre de recrutements effectifs (CDD ou CDI)

Accompagnement professionnel et développement professionnel des salariés

Il est essentiel de comprendre également si le parcours d'insertion permet le développement professionnel des salariés en insertion.

INDICATEURS
Gain en expérience professionnelle :
Nombre moyen de postes occupés
Durée moyenne de chaque poste
Nombre de salariés en insertion ayant reçu une promotion
Nombre de salariés en insertion ayant fait un stage d'immersion dans une entreprise classique
Remise à niveau des savoirs de base :
Nombre de salariés en insertion participant à des formations dans les savoirs de base, durée moyenne et types des formations
Nombre de salariés en insertion bénéficiant de formations dans les savoirs de base ayant suivi les formations

jusqu'au bout
Nombre de salariés en insertion ayant bénéficié de formations dans les savoirs de base déclarant que les formations leur ont été utiles
Nombre de salariés en insertion ayant reçu des attestations / certifications / diplômes à la suite de leur participation à des formations dans les savoirs de base
Acquisition de compétences transverses et techniques :
Nombre de salariés en insertion participant à des formations préqualifiantes et qualifiantes, durée moyenne et types des formations (internes et externes)
Nombre de salariés en insertion participant à des formations préqualifiantes et qualifiantes ayant suivi les formations jusqu'au bout
Nombre de salariés en insertion ayant participé à des formations préqualifiantes et qualifiantes déclarant que les formations leur ont été utiles
Nombre de salariés ayant reçu une attestation de compétences signée par la SIAE ou par un organisme extérieur
Nombre de salariés ayant validé leurs formations préqualifiantes et qualifiantes et reçu une certification / un diplôme / un titre professionnel

Amélioration des conditions matérielles

Afin de mesurer la performance de la SIAE de manière la plus complète possible, il faut prendre en compte l'amélioration des conditions matérielles pour les salariés permis par le parcours d'insertion.

INDICATEURS
Augmentation du pouvoir d'achat :
Différentiel moyen de revenus (salaires nets + allocation) entre la situation en emploi dans la structure et celle sans emploi
Augmentation moyenne du revenu disponible (réelle ou estimée) des salariés en insertion du parcours dans l'EI par rapport à une situation sans emploi
Sortie d'une situation de pauvreté :
Nombre de salariés en insertion (ou leurs ménages) étant passé d'en dessous au-dessus du seuil de pauvreté lors de leur parcours dans la SIAE
Désendettement :
Nombre de salariés en insertion ayant entrepris des démarches pour sortir du surendettement lors de leur parcours
Nombre de ces salariés sortis d'une situation de surendettement lors de leur parcours
Nombre de salariés en insertion sortis d'une situation de surendettement lors de leur parcours dans la SIAE conservant cette nouvelle situation dans les deux ans après la sortie (si suivi possible)
Meilleure gestion du budget :
Nombre de salariés en insertion ayant bénéficié d'une formation ou d'un accompagnement relatif à la gestion budgétaire
Nombre de ces salariés en insertion déclarant mieux gérer leur budget grâce à la structure d'insertion
Nombre de salariés en insertion n'ayant plus de problèmes d'impayés à la fin du parcours, alors qu'ils en avaient au départ
Amélioration du logement :
Nombre de salariés en insertion en situation de logement inadapté à l'entrée ou au cours de leur parcours, ayant vu leur situation de logement amélioré (sans abri, sans logement, logement précaire, logement inadéquat)
Nombre de ces salariés en insertion ayant vu leur situation de logement amélioré (sans abri, sans logement, logement précaire, logement inadéquat) grâce à la structure d'insertion conservant cette nouvelle situation dans les deux ans après la sortie (si suivi possible)
Amélioration de la mobilité :
Nombre des salariés en insertion qui avaient besoin du permis de conduire l'ayant passé grâce à la structure
Nombre des salariés ayant eu accès à une voiture (intermédiation pour crédit par exemple)
Nombre des salariés en insertion qui avaient des freins pour se déplacer en transport en commun, ayant appris à s'y

repérer et n'ayant plus peur de les utiliser

Accompagnement personnel et contribution au bien être

L'accompagnement d'un salarié en insertion ne peut être uniquement sur la partie technique, il est essentiel d'avoir un accompagnement social de qualité afin que la réintégration dans la société soit globale. Ainsi, pour mesurer la performance sociale, il nous faut évaluer la qualité de l'accompagnement social ainsi que la contribution à l'amélioration au bien-être des bénéficiaires.

INDICATEURS
Nombre de problématiques sociales traitées
Type de problématiques sociales traitées
Nombre de personnes recevant un accompagnement psycho-social
Nombre de recensement des problématiques sociales pour chaque salarié. Nombre de sociogrammes réalisés
Nombre et type d'actions d'accompagnement social proposées par la structure. Nombre de salariés ayant profité de chaque action
Nombre de collaborations avec des acteurs clés permettant de proposer un accompagnement dans la sphère personnelle (logement, mobilité, garde d'enfants en bas âge, addiction, surendettement, maitrise des savoirs de base, rapport à l'autorité, accès aux soins, psychologie, etc.)
Valorisation de la personne **:**
Quelle est la place donnée à la parole des salariés : les interroge-t-on sur leurs conditions de travail ?
Type d'activité exercée : est-ce une activité valorisante pour le salarié ? Haute valeur ajoutée, utilité sociale, environnementale…
Amélioration du bien-être personnel :
Nombre de salariés en insertion exprimant une amélioration de leur état émotionnel (moins de tristesse, plus de sentiments positifs que négatifs)
Nombre de salariés en insertion exprimant une plus grande satisfaction par rapport à leur existence et aux différents éléments la composant (famille, amis, travail, loisir etc.)
Amélioration de l'estime de soi :
Nombre de salariés en insertion pour lesquels une amélioration de l'estime de soi est constatée ou exprimée
Amélioration des relations familiales :
Nombre de salariés en insertion ayant reconnu des difficultés familiales (couple, éducation ou parents)
Nombre de ces salariés en insertion ayant entrepris des démarches pour résoudre leurs difficultés familiales (couple, éducation ou parents)
Nombre de ces salariés en insertion exprimant une amélioration de leur situation familiale (couple, éducation ou parents)
Augmentation des liens sociaux et de leur qualité :
Nombre de salariés en insertion déclarant être sortis d'une situation de solitude
Nombre des salariés en insertion déclarant se sentir plus à l'aise en groupe
Nombre des salariés en insertion se sentant plus à l'aise avec des représentants de « l'autorité » (employeur, agent administratif etc.)
Amélioration (voire stabilisation) de la santé mentale / Diminution de la souffrance psychique :
Nombre de salariés en insertion avec des problèmes relatifs à la santé mentale nécessitant une prise en charge médicale (dépression, anxiété généralisée etc.) ayant reconnu leur situation et initié/accepté/suivi des démarches spécifiques grâce à la structure
Nombre de salariés en insertion avec des problèmes relatifs à la santé mentale ne relevant pas nécessairement d'une prise en charge médicale (gestion des émotions, stress, agressivité, apathie, indécision, attitude de retrait, etc.) ayant reconnu leur situation et initié/accepté/suivi des démarches spécifiques grâce à la SIAE
Amélioration (voire stabilisation) de la santé physique :
Nombre de salariés en insertion ayant reconnu leurs problèmes de santé physique et initié/accepté/suivi des démarches (RDV chez le médecin, prise de traitement, précautions) grâce à la structure d'insertion
Nombre de salariés en insertion ayant vu leur santé physique progresser au cours de leur parcours dans la SIAE

Nombre d'accidents du travail pour les salariés en insertion (par rapport à une norme dans le secteur)
Nombre de salariés en insertion ayant amélioré leur hygiène alimentaire
Situations relatives à l'addiction améliorées :
Nombre des salariés en insertion ayant reconnu leurs problèmes d'addiction et initié/accepté/suivi des démarches grâce à la structure d'insertion
Nombre de salariés en insertion quittant leur situation d'addiction au cours de leur parcours dans la SIAE
Diminution ou résolution de problèmes liés à la justice :
Nombre de salariés en insertion avec un suivi judiciaire (sous-main de justice, probation, procédure en cours)
Nombre de salariés soutenus dans leurs démarches avec la justice par la structure
Nombre de délits de salariés en insertion survenus au cours du parcours dans la structure (pour évaluer notamment l'absence de récidive si ce nombre est égal à zéro)

→ Efficience et accompagnement

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.

Un des points clés dans la mesure de l'efficience sociale d'une SIAE est l'accompagnement qu'offre la structure à ses salariés : l'accueil, l'accompagnement lors de la durée du contrat et la sortie des salariés sont-ils encadrés ? Quelle est la qualité de cet accompagnement ? Est-il pensé, total et adapté aux besoins des salariés ?

Tout d'abord, l'encadrement doit être complet car le public accueilli fait face à des difficultés professionnelles mais aussi personnelles (logement, mobilité, garde d'enfants en bas âge, addiction, surendettement, maitrise des savoirs de base, rapport à l'autorité, accès aux soins, psychologie, etc.). Si la structure ne participe pas à la résolution de ces problématiques sociales, la réintégration dans la société ne peut être correctement achevée.

L'encadrement doit également avoir lieu sur le long terme : il ne s'agit pas seulement d'accompagner le public lorsqu'il est salarié. Un encadrement à l'accueil et à la sortie doit être mis en place. L'accueil est en effet un préalable à l'intégration proprement dite des personnes au sein des effectifs salariés.

Personnel encadrant

INDICATEURS
Nombre d'encadrants "techniques" / nombre salarié en insertion
Nombre d'encadrants "psychologues" / nombre salarié en insertion
Nombre et type de formations proposées au personnel encadrant
Diplômes et compétences du personnel encadrant

L'accompagnement personnel

L'accompagnement dans la sphère personnelle est certes complexe à organiser et à mesurer. Pourtant, pour être efficace un accompagnement doit être au maximum personnalisé et englober les problématiques sociales qu'affrontent les salariés. L'identification des problématiques sociales est une fonction essentielle des structures d'insertion par l'activité économique. Pour les structures, il s'agit certes de cerner les enjeux individuels à résoudre.

INDICATEURS
Y-a-t-il un recensement des problématiques sociales qu'affronte chaque salarié ?
Quelles sont les actions d'accompagnement social proposées par la structure ?

Nombre de salariés ayant profité d'au moins une action sociale

Par ailleurs, pour résoudre les problématiques sociales, il est important de s'associer avec les bons acteurs qui agissent dans cette direction. Les services des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) reposent sur la mise en œuvre de nombreux partenariats dans les domaines économiques et sociaux. Ils portent notamment sur le recrutement, l'accompagnement, le placement, le financement. De leur qualité dépend l'efficacité des parcours d'insertion des publics visés et plus particulièrement des salariés des SIAE. Ainsi, il nous faut mesurer s'il y a des collaborations avec des acteurs clés permettant de proposer un accompagnement dans la sphère personnelle ?

→ 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 l'accompagnement des salariés en insertion.

INDICATEURS
Mise en place de méthode d'accompagnement nouvelle
Création d'indicateurs spécifiques
Suivi personnalisé pour chaque salarié

→ Réplicabilité du modèle

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. Nous mesurons ici à quelle échelle et dans quelles conditions le modèle est réplicable.

INDICATEURS
Réplicabilité du modèle à plus grande échelle
Coûts de la réplicabilité
Barrières empêchant la réplicabilité (brevet, investissements trop lourds, marché saturé, technologie complexe à adopter)
Conséquence de la réplication 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 ?

GOUVERNANCE POUR UNE SOCIETE DE CAPITAUX

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. L'analyse de la gouvernance doit être adaptée à la structure juridique de la structure qui a un impact fort sur le modèle de gouvernance. Nous allons donc décliner des indicateurs pour les sociétés de capitaux, les sociétés coopératives et les a.s.b.l.

→ 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…).

Qualité de la gouvernance

INDICATEURS
Structuration de l'organisation : organigramme, organisation par pôles ?
Pérennité du CA et/ou de l'AG : mode d'élection, durée, conditions de destitution
Nombre de membres ou CA
Nombre de membres indépendants du CA
Fréquence des réunions du CA et des AG
Relations et fréquence des rencontres avec les actionnaires
Age des directeurs

Dans le cas des SIAE dont les dirigeants sont souvent les fondateurs, 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. En effet, la question de la transmission d'entreprises ou d'activités spécifiques, telles que les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), est un enjeu important du secteur. En effet, ces structures sont nées pour certaines d'entre elles d'initiatives tant associatives qu'individuelles créant ainsi une génération d'entrepreneurs alternatifs sociaux d'un « genre » nouveau. Leurs dirigeants ont dans bon nombre de cas des profils atypiques. Leur remplacement est donc à organiser de manière particulière et suffisamment en amont de leur départ.

Pour s'assurer de l'efficacité et la pérennité, il nous faut observer :

INDICATEURS
Fréquence des audits et transparence, publication de ceux-ci
Quelles méthodes de reporting sont mises en place
Fréquence de l'évaluation des compétences et feedback aux salariés

Participation à la gouvernance :

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, et particulièrement celle des salariés en insertion, est valorisée. Peuvent-ils participer à la prise de décision ?

INDICATEURS
Description de la convention collective
Droit de représentation des salariés en insertion est-il respecté
Fréquence et participation aux réunions de travail prévues dans le droit de représentation
Garanties légales (dans les statuts) de la participation des salariés à la gouvernance
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

GOUVERNANCE POUR UNE SOCIETE COOPERATIVE

→ Qualité de l'organisation

Qualité de la gouvernance

INDICATEURS
Structuration de l'organisation : organigramme, organisation par pôles ?
Pérennité du CA : mode d'élection, durée, conditions de destitution
Nombre de membres ou CA
Fréquence des réunions du CA
Part de salariés associés
Age des directeurs
Procédure pour que les salariés deviennent associés
Relations et fréquence des rencontres avec les actionnaires
Méthodes de gestion de la participation des salariés aux AG
Fréquence des audits et transparence, publication de ceux-ci
Quelles méthodes de reporting sont mises en place
Fréquence de l'évaluation des compétences et feedback aux salariés

Dans le cas des SIAE dont les dirigeants sont souvent les fondateurs, 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. En effet, la question de la transmission d'entreprises ou d'activités spécifiques, telles que les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), est un enjeu important du secteur. En effet, ces structures sont nées pour certaines d'entre elles d'initiatives tant associatives qu'individuelles créant ainsi une génération d'entrepreneurs alternatifs sociaux d'un « genre » nouveau. Leurs dirigeants ont dans bon nombre de cas des profils atypiques. Leur remplacement est donc à organiser de manière particulière et suffisamment en amont de leur départ.

Participation à la gouvernance :

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

INDICATEURS
Part des salariés associés
Evolution de la part des salariés associés dans le temps
Niveau de hiérarchie des salariés associés
Description de la convention collective
Droit de représentation des salariés en insertion est-il respecté
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

GOUVERNANCE POUR UNE A.S.B.L.

→ Qualité de l'organisation

Qualité de la gouvernance

INDICATEURS
Structuration de l'organisation : organigramme, organisation par pôles ?

Pérennité du CA : mode d'élection, durée, conditions de destitution
Nombre de membres ou CA
Fréquence des réunions du CA
Age des directeurs
Fréquence des audits et transparence, publication de ceux-ci
Quelles méthodes de reporting sont mises en place
Fréquence de l'évaluation des compétences et feedback aux salariés

→ 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, et particulièrement celle des salariés en insertion, est valorisée. Peuvent-ils participer à la prise de décision ?

INDICATEURS
Description de la convention collective
Droit de représentation des salariés en insertion est-il respecté
Fréquence et participation aux réunions de travail prévues dans le droit de représentation
Garanties légales (dans les statuts) de la participation des salariés à la gouvernance
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

EMPLOI

→ Création d'emplois

La création d'emplois est évidemment valorisée dans la mesure extrafinancière. Nous cherchons à mesurer l'impact de la SIAE sur l'emploi local.

INDICATEURS
Nombre d'emplois créés dans l'année
Part des emplois en insertion créés / total emplois créés
Nombre de sorties depuis la création dynamisant l'emploi local
Nombre d'employés chez les fournisseurs rapporté au volume d'activité réalisé auprès d'eux

→ 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.

INDICATEURS
Nombre d'employés à temps plein / Nombre total
Nombre d'employés à temps partiel / Nombre total
Nombre de femmes employées / Nombre total
Nombre de travailleurs handicapés / Nombre total
Nombre d'employés qui appartiennent à une minorité ou des groupes auparavant exclus / Nombre total
Nombre de femmes employées à des postes de management / Nombre total d'employés management
Nombre d'employés qui appartiennent à une minorité ou des groupes auparavant exclus employés à des postes de management / Nombre total d'employés management
Nombre total d'heures rémunérées travaillées par les employés temps partiel durant la période
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 extrafinancière : chaque structure doit prendre en compte son impact sur l'environnement et doit tenter de minimiser celui-ci.

→ Respect de l'environnement dans le processus de production

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 : o Conservation de la biodiversité o Efficacité énergétique o Conservation des ressources naturelles o Limitation de la pollution et gaspillage o Energies renouvelables o Gestion de l'eau
Quelles sont les externalités négatives (rejet CO2, ressources naturelles consommées…)
Quels dispositifs sont mis en place pour limiter ces externalités négatives
Quels impacts positifs éventuels sur l'environnement la structure développe ?
La structure utilise-t-elle des matériaux recyclés ? Quantité ?
Le bâtiment de la structure est-il un bâtiment éco conçu, ou permettant une diminution de l'impact environnemental ?
La structure est-elle membre d'un programme de recyclage ?
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…
Quantité d'énergie consommée partir de sources renouvelables comme l'énergie solaire, éolienne, géothermique, l'énergie hydraulique et la biomasse au cours de la période considérée.
Quantité d'énergie sur site produite et consommée à partir de sources renouvelables comme l'énergie solaire, éolienne, géothermique, l'énergie hydraulique et la biomasse au cours de la période considérée.
Conservation de l'énergie réalisée en réduisant la quantité d'énergie nécessaire pour effectuer les mêmes tâches ou des processus. Cela inclut l'énergie économisée grâce à la refonte des processus, l'utilisation des équipements économes en énergie, ou l'élimination de la consommation d'énergie inutile.
Quantité d'eau recyclée utilisée pour les activités de l'organisation au cours de la période considérée, y compris les utilisations pour les processus de production tels que l'emballage, la fabrication et la consommation humaine.
Réduction de l'eau atteint par des efforts de conservation de l'eau dans les opérations au cours de la période considérée. Les efforts de conservation pourraient inclure toilettes à faible débit, des installations de collecte des eaux de pluie
Quantité de déchets éliminés au cours de la période considérée.
Quantité de déchets par compostage au cours de la période
Quantité de déchets par la réutilisation et le recyclage
Quantité de déchets éliminés par incinération au cours de la période.
Quantité de déchets éliminés par enfouissement au cours de la période.
Réduction des déchets obtenus au cours de la période de déclaration au moyen de programmes de substitution, le recyclage ou la récupération. Calculs de bas de page et des hypothèses.
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 considérée
Hectares d'arbres plantés au cours de la période considérée.
Hectares de zones où vivent des espèces protégées plantés au cours de la période
Hectares de terres qui ont été reboisés au cours de la période considérée.
Hectares de terres désignées comme une réserve naturelle stricte.

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 d'insertion 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 l'IAE **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 d'insertion 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 l'insertion par l'activité économique, concerné par ce guide méthodologique, se caractérise par son double impact social qui peut être lié à son activité mais surtout à son impact sur l'emploi. Ce guide rassemble une liste d'indicateurs qui permet **d'évaluer précisément l'impact de ces entreprises**. Ces indicateurs, une fois mis à la disposition des structures d'IAE, 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 l'insertion :

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 maitrisés.
	4	Entreprise très efficiente : les moyens mis en œuvre pour atteindre l'impact social permettent un très bon encadrement tout en étant bien maitrisés.
	3	Entreprise efficiente : les moyens mis en œuvre pour atteindre l'impact social permettent un bon encadrement tout en étant assez maitrisés.
	2	Entreprise moyennement efficiente : les moyens mis en œuvre permettent un certain encadrement mais sont peu maitrisés et pourraient être améliorés.
	1	Entreprise très moyennement efficiente : les moyens mis en œuvre permettent un encadrement moyen, sont peu maitrisés et risque de dégradation.
	0	Entreprise peu efficiente : les moyens mis en œuvre sont peu maitrisés, permettent un encadrement faible, et risque de dégradation.
	-1	Entreprise trop peu efficiente : les moyens mis en œuvre sont mal maitrisés, l'encadrement est trop faible, mais possibilités d'amélioration.
	-2	Entreprise trop peu efficiente : les moyens mis en œuvre ne sont pas maitrisés, 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 évoluée 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 réfléchie. 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
	-3	Aucune consultation ni représentation
	-4	Salariés exclus de la gouvernance
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
	5	Plus de 70% de CDI et au moins 20% contrats insertion ou handicap
Qualité des emplois	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
2. Analyse de la réponse sociale :	12
Pertinence	*3*
Performance	*4*
Efficience	*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