



LE COMPTOIR  
DE L'INNOVATION

CREATION D'UNE  
GRILLE  
D'EVALUATION POUR  
LES ENTREPRISES  
SOCIALES DU GRAND-  
DUCHE DE  
LUXEMBOURG

# SOMMAIRE

CONTEXTE .....	3
<b>CDI RATINGS QU'EST-CE QUE C'EST ? .....</b>	<b>4</b>
INTRODUCTION A LA METHODE CDI RATINGS .....	5
DEMARCHE DE LA METHODE CDI RATINGS .....	6
CE QUE PERMET CDI RATINGS .....	6
CE QUE MESURE CDI RATINGS .....	7
ETAPES DE CDI RATINGS.....	8
<b>CDI RATINGS AU LUXEMBOURG .....</b>	<b>10</b>
PRINCIPE DE LA METHODE.....	11
DEFINITION PREALABLES.....	11
METHODE DE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL.....	11
REPORTING EN CONFORMITE AVEC LES EXIGENCES DE LA COMMISSION EUROPEENNE .....	12
L'EVALUATION EXTRAFINANCIERE AVEC CDI RATINGS.....	13
DEFINITION DES INDICATEURS.....	14
Ressources utilisées .....	14
Activité, Marché et parties prenantes .....	14
Contributions .....	15
Résultats.....	16
Impact des activités .....	22
Pérennité de l'action.....	22
<b>COMMENT L'UTILISER ?.....</b>	<b>25</b>
L'AGREGATION DES DONNEES .....	26
CONCLUSIONS.....	29
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>31</b>

## 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 plusieurs entreprises luxembourgeoises** issues de secteurs variés : l'insertion, la culture, la petite enfance et le travail adapté. 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 structures.

Le Comptoir de l'Innovation a également rencontré des **experts des secteurs concernés** 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 leur audit**. Lors de cette étape, l'analyste du Comptoir de l'Innovation a collecté auprès des entreprises les informations nécessaires à l'analyse de la structure afin d'effectuer un audit extrafinancier de ses activités.

Cet objectif est atteint grâce à une démarche de diagnostic qui combine la revue de tous les documents réunis et des entretiens avec les dirigeants.

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

Le présent rapport présente d'abord le fonctionnement de la méthode CDI Ratings avant d'explicitier son adaptation au marché, au contexte juridique et législatif, à l'environnement local et au problème social adressé dans le contexte luxembourgeois. Plus généralement, ce rapport fournit des **informations sur l'utilisation de la méthode CDI Ratings pour mesurer l'impact social des entreprises au Luxembourg**. Les critères généraux présentés ici pour analyser les entreprises peuvent ensuite être affinés en fonction des spécificités de chaque secteur d'activités comme nous l'avons fait pour les secteurs de l'insertion, la culture, de la petite enfance et du travail adapté.

**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.**

CDI  
RATINGS  
QU'EST-CE  
QUE C'EST ?

# INTRODUCTION A LA METHODE CDI RATINGS

Quoi?  
Pourquoi?  
Comment?  
Pour qui?

## QU'EST-CE QUE C'EST ?

- Une méthode mesurant l'impact social et l'efficacité économique des organisations ayant un objectif social
- Des critères généraux et des critères sectoriels

## A QUOI CA SERT ?

- Evaluer et suivre les performances financières et sociales
- Mettre en place un reporting et comparer les évolutions
- Soutenir le pilotage des décisions stratégiques

## COMMENT L'UTILISER ?

- Des critères sectoriels développés par experts du Groupe SOS
- Notation des critères et pondération de la note

## A QUI S'ADRESSE LA METHODE ?

- Acteurs publics
- Grandes entreprises
- Entreprises sociales
- Fondations et associations

Tous les acteurs de  
l'entrepreneuriat social

# DEMARCHE DE LA METHODE CDI RATINGS

Le Comptoir de l'Innovation, appuyé par des équipes d'experts du Groupe SOS, a développé une méthode d'évaluation financière et extra financière dédiée aux entreprises sociales et aux organisations à finalité sociale. Elle permet une évaluation **objective** des performances des entreprises sociales, basé sur des indicateurs qualitatif et quantitatif.

La méthode CDI Rating constitue un outil de notation précis : des indicateurs financiers et extrafinanciers mesurables ont été sélectionnés en fonction de chaque secteur de l'entrepreneuriat social (insertion, médico-social, commerce équitable...). En utilisant un système de notation comparable à celui des grandes agences de notation, CDI Ratings offre **un outil compréhensible par tous** et permettant d'appréhender simplement et de comparer les performances des entreprises sociales.

La méthode CDI Ratings est basée sur **l'expertise développée depuis 30 ans au sein du Groupe SOS dans tous les secteurs de la lutte contre l'exclusion**. Cette expérience est couplée à de réelles connaissances dans les domaines du management des entreprises sociales et les secteurs d'activité de l'entrepreneuriat social.

---

## CE QUE PERMET CDI RATINGS

En offrant une double analyse - portant à la fois sur le champ économique et financier et sur le champ social et environnemental - l'évaluation des performances proposée par CDI Ratings est potentiellement un outil essentiel pour les entreprises sociales :

- **Un outil de diagnostic précis** permettant de dresser un réel bilan des performances de l'entreprise en évaluant à la fois son impact social et environnemental mais aussi son efficacité et son efficience. L'évaluation permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et de déterminer les points d'amélioration à creuser. CDI ratings devient alors un outil facilitant la prise de décision pour l'entrepreneur et permet ainsi la professionnalisation et le développement de l'entreprise.
- **Un outil favorisant l'intermédiation entre l'entrepreneuriat social et les acteurs publics et les financeurs privés** par une association des logiques de viabilité économique à celle d'impact social dans un système de notation similaire à celui des agences de notation. Le dossier d'évaluation devient alors un outil au service de labellisation, de levées de fonds potentielles ainsi qu'un outil de communication pour les différentes parties prenantes gravitant autour de l'entreprise.

## CE QUE MESURE CDI RATINGS

CDI Ratings permet tout d'abord une évaluation financière complétant une analyse d'impact social afin de juger de la pérennité du projet.

La méthode CDI Ratings est une méthode qui s'applique à mesurer à la fois les objectifs, le processus mis en place et les performances atteintes. Toute l'analyse se base sur une description de l'activité, une compréhension des objectifs de l'entreprise, des moyens alloués et enfin des résultats atteints.

La méthode CDI Ratings prend en compte toutes les parties prenantes du projet. Elle ne se contente pas de mesurer les résultats, mais évalue le marché et prend ainsi en compte fournisseurs et clients, ainsi que les autorités, évalue l'impact sur l'emploi direct et indirect, prend en compte la gouvernance, l'implication des salariés, la qualité des emplois de ceux-ci.

La méthode CDI Ratings offre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs précis. En ayant développé des critères spécifiques par secteur d'activité, CDI Ratings offre des critères de qualité.

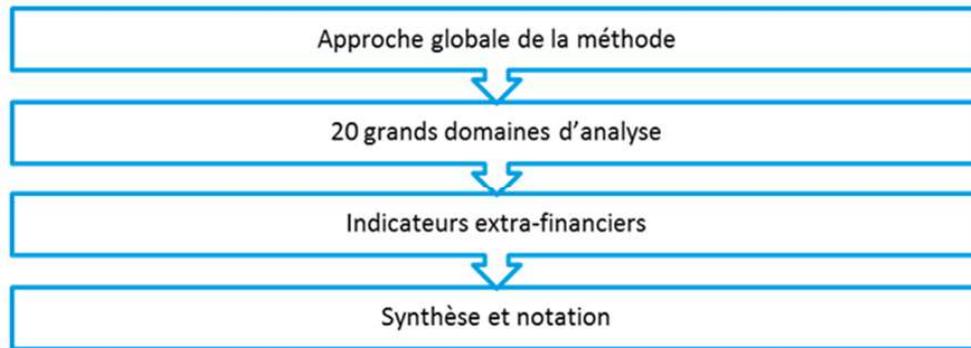
La méthode CDI Ratings donne une part importante à la transparence grâce à son système de notation : lorsque l'information n'est pas disponible, il est assumé qu'elle est mauvaise.

La méthode CDI ratings repose sur une analyse économique et financière structurée et sectorielle grâce à laquelle chaque structure obtient une note financière et sur une analyse de la mission sociale, l'impact sur l'emploi, l'impact environnemental et la gouvernance de l'entreprise grâce à laquelle chaque structure obtient une note extrafinancière.

Il s'agit ainsi d'une méthode :

- Mesurant l'efficacité, la performance et la pérennité financières et extrafinancières ;
- Prenant en compte les parties prenantes ;
- Offrant des indicateurs comparables, quantitatifs et qualitatifs ;
- Se réalisant grâce à des étapes claires et complémentaires.





CDI Ratings étudie parallèlement et de façon comparable le volet financier et le volet extra-financier et fournit une double mesure de la performance des entreprises sociales. Pour chaque volet, 10 grands critères ont été identifiés. Pour chaque critère, des indicateurs mesurables ont été sélectionnés. Ceux-ci sont adaptés au secteur d'activité étudié. Sur cette base, une notation entre -4 à 5 est alors attribuée pour chaque domaine d'analyse : de -4 à 0, la performance est négative et de 1 à 5 la performance est positive.

*Exemple d'indicateur*  
Secteur : Petite Enfance – Analyse : Pertinence sociale

**Nombre et type de dispositifs spéciaux pour enfants handicapés**

Il s'agit d'évaluer si la structure a mis en place des moyens suffisants permettant d'accueillir des enfants en situation de handicap

*Exemple d'indicateur*  
Secteur : Emploi des personnes en situation de handicap – Analyse : Performance sociale

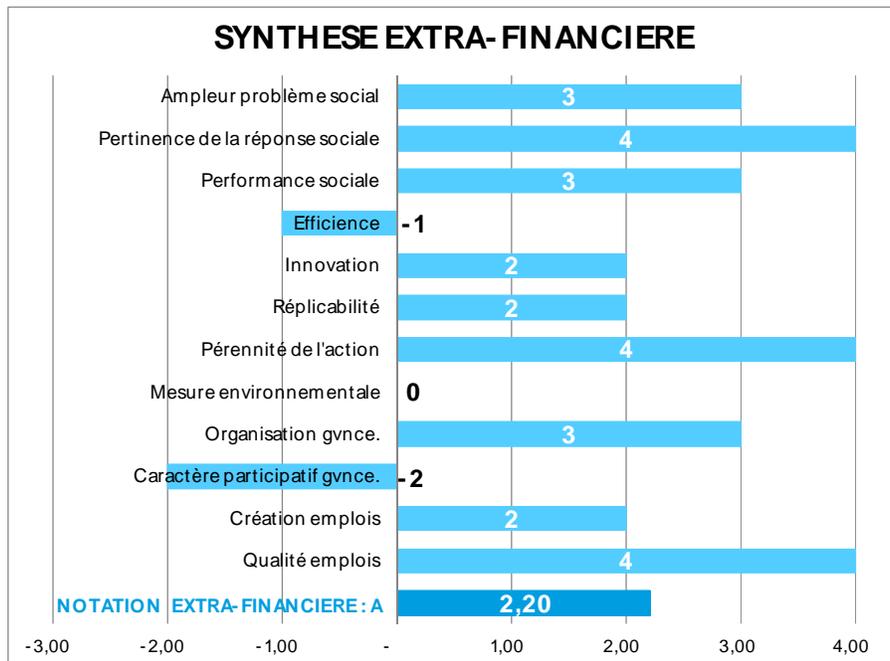
**Taux d'occupation (TOC) = Nombre de TH en ETP / Capacité habilité**

Il s'agit de mesurer le nombre de travailleurs handicapés accueillis par rapport à la capacité totale de la structure.

Pour chaque volet, les notes sont agrégées selon un système de pondération permettant de relativiser l'importance donné à chaque domaine d'analyse. Une notation financière et une notation extrafinancière sont alors obtenues selon le système de notation adopté par les grandes agences de notations (5=AAA, 4=AA, etc.). Chaque organisation étudiée obtient donc une double notation lisible permettant de comparer les performances financières et extrafinancières.

<p>Activités et objectifs</p>	<p>Entrepreneurs/ Equipe Historique Structure juridique et capitalistique Activités et objectifs</p>		
<p>Analyse extra-financière</p>	<p><b>IMPACT SOCIAL/ENVIRONNEMENTAL</b>  1. Problème social/environnemental  2. Réponse apportée : pertinence et performance  3. Efficience et innovation  4. Réplicabilité du modèle  5. Pérennité de l'action  6. Respect de l'environnement  <b>GOVERNANCE</b>  7. Gouvernance de la structure  8. Caractère participatif  <b>EMPLOI</b>  9. Création d'emplois  10. Qualité des emplois</p>	<p><b>Indicateurs sectoriels</b></p>	<p><b>Notation extra-financière</b> entre AAA et D</p>

L'évaluation se présente de façon graphique afin de rapidement repérer les forces et les faiblesses de l'organisation étudiée au sein de chaque volet et pour chaque domaine d'analyse.



CDI RATINGS  
AU  
LUXEMBOURG

# PRINCIPE DE LA METHODE

Les principes de la mesure de l'impact social proposée découlent de l'expérience du Comptoir de l'Innovation dans l'économie sociale et solidaire, de l'analyse CDI Ratings de différentes structures au Luxembourg et du travail de Nicolas Hazard au groupe Mesure de l'impact du GECES afin d'être en phase avec les avancées européennes sur ce sujet. Ces principes sont ainsi cohérents avec les principes adoptés par le GECES dans le cadre de l'agrément Eusef des entreprises sociales.

En effet, le marché unique Acte II stipule que "la Commission devra élaborer une méthodologie pour mesurer les avantages socio-économiques créés par les entreprises sociales. Le développement de mesures rigoureuses et systématiques de l'impact des entreprises sociales sur la communauté est essentiel pour démontrer que l'argent investi dans les entreprises sociales a des rendements élevés d'épargne et de revenu".

Ainsi, au vu du contexte récent et de la demande du Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg d'avoir une méthode et des indicateurs répondant aux futures attentes européennes, nous avons adapté la méthode CDI Ratings afin qu'elle réponde parfaitement à la demande du client.

## DEFINITION PREALABLES

La mesure d'impact a une terminologie qui est d'usage courant dans une grande partie du secteur social. Cinq principaux termes existent et sont adoptés ici:

- Ressources / Inputs : les ressources utilisées ;
- Activité / Activity : ce qui est fait de ces ressources par l'entreprise sociale (l'intervention) ;
- Contributions / Outputs : comment cette activité touche les bénéficiaires visés ;
- Résultat / Outcome : le changement résultant dans la vie des bénéficiaires et d'autres ;
- Impact : la mesure dans laquelle ce changement découle de l'intervention.

## METHODE DE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL

Pour en arriver à un ensemble de normes capables de mesurer l'impact social d'une entreprise, quatre principes doivent être respectés.

<b>PROCESSUS</b>	La série d'étapes ou de stades par lequel une entreprise sociale étudie, comprend et présente la façon dont ses activités réalisent des changements et ont un impact dans la vie des bénéficiaires et parties prenantes.
<b>CADRE</b>	Pour chaque domaine d'intervention de l'entreprise sociale, il est important d'avoir une liste de résultats ( <i>outcome</i> ) spécifiques.
<b>INDICATEURS</b>	Il s'agit d'avoir des critères de mesure pour les résultats et les impacts atteints.
<b>CARACTERISTIQUES DE BONNE MESURE</b>	On vérifie que les indicateurs choisis sont de bonne qualité.

Par ailleurs, le processus d'analyse de mesure de l'impact social se déroule en cinq étapes :

- 1 Identifier les objectifs de l'entreprise et ceux du processus de mesure d'impact social.
- 2 Identifier les parties prenantes.
- 3 Avoir des indicateurs de mesure pertinents : l'entreprise sociale planifie son processus de mesure, analyse comment l'activité atteint les résultats et les impacts pour les bénéficiaires et les parties prenantes. Il s'agit là de la théorie du changement, appliquée par exemple dans le SROI et reprise par le groupe GECES.
- 4 Mesurer et valider : déterminer si les résultats visés sont réellement atteints dans la pratique, si les indicateurs sont bons, si les activités sont efficaces et utiles pour les parties prenantes.
- 5 Etablir un reporting, un suivi et améliorer : Faire en sorte d'avoir un suivi de la mesure d'impact et des indicateurs afin que les résultats soient améliorés.



## REPORTING EN CONFORMITE AVEC LES EXIGENCES DE LA COMMISSION EUROPEENNE

Les rapports de mesure de l'impact social doivent contenir les informations suivantes :

- une explication de la façon dont le processus a été appliqué et ce qui a été fait dans chacune des cinq étapes,
- une description de l'activité, des résultats, des bénéficiaires et parties prenantes identifiées,
- une analyse détaillée des résultats : quelle activité atteint quels résultats et quels impacts,
- l'identification de tout tiers ayant un rôle dans le processus de réalisation de l'impact social,

- une identification des parties prenantes dont les intérêts sont mesurés, et la nature du gain pour elles,
- une sélection des indicateurs pour les impacts identifiés, à la fois quantitatifs et qualitatifs,
- une explication des risques sociaux et financiers quantifiés, lorsque cela s'avère utile. L'analyse financière est indispensable car elle permet de juger de la pérennité de l'action sociale.

---

## L'ÉVALUATION EXTRAFINANCIÈRE AVEC CDI RATINGS

La méthode CDI Ratings est en conformité avec les attentes de la Commission Européenne :

Comme expliqué plus haut, CDI Ratings est une **méthode d'évaluation des entreprises sociales, visant à dresser un bilan à la fois financier et extrafinancier de l'entreprise**. Elle permet une **évaluation objective et indépendante des performances des entreprises sociales, basée sur une analyse juste et de qualité**. Le Groupe GECES a souligné l'importance de l'analyse financière complétant une analyse d'impact social afin de juger de la pérennité du projet, et c'est ce que défend et propose CDI Ratings.

La méthode CDI Ratings permet une mesure **des objectifs, des processus mis en place et des performances atteintes, en prenant en compte toutes les parties prenantes du projet**.

La méthode CDI Ratings **permet ainsi de comprendre la théorie du changement et offre en plus des indicateurs quantitatifs et qualitatifs précis**, ce que demande la Commission dans son reporting. En ayant développé des critères spécifiques aux différents secteurs, CDI Ratings offre de plus des critères de qualité.

Les indicateurs **proposés ici tentent de constituer une liste exhaustive permettant d'effectuer l'analyse extrafinancière d'une structure**. Elle est proposée selon un processus d'analyse conforme aux attentes européennes : mesurer chaque étape avec tous ou quelques indicateurs clés permet de répondre aux enjeux européens et d'avoir une vision globale de la performance d'une entreprise à fort impact social.

Il est important de noter que tous les indicateurs ne pourront être mesurés dans tous les cas et pour toutes les entreprises mais sont un modèle à atteindre.

# DEFINITION DES INDICATEURS

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

La liste des indicateurs proposée ici a pour but d'être exhaustive et peut être appliquée à toute entreprise qui souhaite mesurer son impact social. 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.

Voici une série d'indicateurs qui peut être utilisée pour évaluer la réponse apportée par l'entreprise à la problématique sociale identifiée:

→ Ampleur du problème social

INDICATEURS
Nombre de personnes souffrant de la problématique sociale choisie
Etendue sur le territoire de la problématique sociale
Existence de solutions de substitution
Nombre de personnes ayant une solution alternative/ Nombre de personnes souffrant de la problématique sociale

L'offre de structures d'un domaine donné 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.

INDICATEURS
Etudes préalables pour développer la solution
Implications des bénéficiaires et locaux lors du développement de la solution
Mission de la structure
Type de produit ou service vendu et son impact social éventuel : choisir entre les suivants et décrire : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Agriculture</li><li><input type="radio"/> Artisanat</li><li><input type="radio"/> Culture</li><li><input type="radio"/> Education</li><li><input type="radio"/> Energie</li><li><input type="radio"/> Environnement</li><li><input type="radio"/> Services financiers</li><li><input type="radio"/> Santé</li><li><input type="radio"/> Logement</li><li><input type="radio"/> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication</li><li><input type="radio"/> Infrastructures</li><li><input type="radio"/> Assistance technique</li><li><input type="radio"/> Tourisme</li><li><input type="radio"/> Approvisionnement</li><li><input type="radio"/> Eau</li><li><input type="radio"/> Autres</li></ul>
Liste des certifications qualité ou autres éventuelles
Types d'entités qui sont des acheteurs ou destinataires des produits et / ou services de l'organisation. Choisissez tout ce qui s'applique: <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Particuliers / ménages</li><li><input type="radio"/> Les micro-entreprises</li><li><input type="radio"/> Les PME</li><li><input type="radio"/> Les grandes organisations</li><li><input type="radio"/> Les organisations à but non lucratif / non-gouvernementales</li><li><input type="radio"/> Organisations non gouvernementales</li><li><input type="radio"/> Autres</li></ul>
Groupes démographiques des bénéficiaires / clients ciblés par les opérations de l'organisation. Choisissez tout ce qui s'applique: <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Les enfants et les adolescents</li><li><input type="radio"/> Handicapés</li><li><input type="radio"/> Minoritaires / populations auparavant exclues</li><li><input type="radio"/> Femmes</li><li><input type="radio"/> Autres</li></ul>

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, qu'elle contribue au bien-être social de la société.

INDICATEURS
Quantité de produit ou de service développée par l'organisme au cours de la période
Nombre de bénéficiaires, personnes privées, structures ou organisations, qui ont bénéficiés de services
Nombre de personnes profitant de l'activité
Nombre d'établissements/de magasin/d'usines
Moyen mis en place pour favoriser l'impact social de l'entreprise
Part des volumes achetée auprès de structures locales/ petits exploitants/ PME
Clientèle visée : nationale/ locale, aisée/ en difficulté
Label ou certification
Code éthique : indiquer si l'organisation dispose d'un code d'éthique écrit qui a été communiqué aux employés
Respect et adaptation à l'écosystème
Intégration dans la communauté
Horaire d'ouverture
Zone d'activité : urbaine, rurale
Equipe commerciale : nombre de personnes dédiées à la commercialisation du produit
Contrats de vente : type et nombre de partenariats mis en place pour la commercialisation du produit ou service, durée du contrat
Adaptation des prix selon public visé
Produits/services adaptés aux personnes en situation de handicap
Nombre de bénéficiaires en situation de handicap
Nombre de contenus accessibles développés

La performance sociale de la structure se mesure selon différents critères en fonction du domaine d'activités dans lequel exerce l'entreprise. Parmi la liste de critères proposée ci-dessus, l'organisation doit choisir les plus pertinents en fonction de son secteur d'activité.

## → Efficience

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.

INDICATEURS
Nombre d'employés en équivalent à temps plein (ETP) dédiés à la gestion des performances sociales et environnementales

## Equilibre du budget

INDICATEURS
Evolution des revenus
Perspectives d'évolution des produits d'exploitation
VA/CA
EBITDA/CA

Marge nette
CAF
Montant des dépenses rejetées sur la période

### Evolution des charges

INDICATEURS
Evolution des charges et perspectives d'évolution (réalistes ?)
Frais de siège / charges d'exploitation
Charges d'exploitation/revenus
Masse salariale/charges d'exploitation
Achats, MP/charges d'exploitation
Amortissement/charges d'exploitation
Coûts marketing/charges d'exploitation
Coût de la R&D
Valorisation coût du bénévolat et prestations en nature

#### → 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 dans la mesure de l'impact social d'une entreprise.

INDICATEURS
Innovation dans le type de services, produits ou méthodes d'accompagnement mis en place par la structure
Innovation dans le fonctionnement de la structure
Innovation dans le type de public visé

#### → Création d'emplois

La création d'emplois est évidemment valorisée dans la mesure extra financière. Il s'agit ici de mesurer les impacts positifs de la structure sur l'emploi, à la fois directement et indirectement. Nous mesurons ici **le volume d'emplois créés en fonction de la taille de la structure.**

INDICATEURS
Nombre d'emplois créés dans l'année
Nombre d'employés/revenus
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.

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
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 d'employés
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

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: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Sécurité physique des salariés et protection adaptée à la dangerosité du lieu</li><li>○ Environnement adapté à l'employé et ses capacités physiologiques et psychologiques.</li><li>○ Prévention des départs liés à la santé causés par les conditions de travail.</li><li>○ Protection des travailleurs contre les risques pour la santé résultant de conditions de travail.</li><li>○ Promotion et maintien du bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions.</li></ul>

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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Assurer au travailleur un environnement adapté à ses capacités physiologiques et psychologiques.</li> <li>o Prévenir les départs liés à la santé causés par les conditions de travail.</li> <li>o Promouvoir et maintenir le bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions.</li> <li>o Protéger les travailleurs contre les risques pour la santé résultant de conditions de travail</li> </ul>

Avantages pour les employés

<b>INDICATEURS</b>
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

<b>INDICATEURS</b>
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.

Actions positives

<b>INDICATEURS</b>
Objectifs environnementaux de l'organisation. Choisir parmi les propositions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservation de la biodiversité</li> <li>• Efficacité énergétique</li> <li>• Conservation des ressources naturelles</li> <li>• Limitation de la pollution et gaspillage</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energies renouvelables</li> <li>• Gestion de l'eau</li> </ul>
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. Cela ne comprend pas la réduction globale de la consommation d'énergie des activités organisationnelles réduites (de sous-traitance par exemple partielle).
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.
Pratiques de construction écologique utilisées par la structure. Choisissez tout ce qui s'applique: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La construction et / ou des opérations de construction font usage de matériaux durables (produits par exemple récupérés).</li> <li>○ 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).</li> <li>○ Bâtiments qui utilisent des systèmes pour accroître l'efficacité de l'eau (par exemple des appareils économes en eau, luminaires, et l'aménagement paysager).</li> <li>○ 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).</li> <li>○ 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).</li> </ul>

#### Evaluation de son impact environnemental

##### **INDICATEURS**

Mise en place d'un programme de production et de consommation durable avec des objectifs de performance clairs pour prendre l'organisation au-delà de la conformité à long terme.

Composantes du système de gestion de l'environnement de l'organisation. Choisissez tout ce qui s'applique:

- Déclaration de politique générale de documenter l'engagement de l'organisation à l'environnement
- Évaluation entreprise de l'impact environnemental des activités de l'organisation (interne ou externe)
- Des objectifs et des cibles pour les aspects environnementaux des activités de l'organisation a déclaré
- Programmation conçu, avec des ressources allouées, pour atteindre ces objectifs
- La conformité et de vérification périodique pour évaluer les programmes menés
- 

Développement et adoption de chartes volontaires, codes de conduite ou pratiques internes, ou d'initiatives sectorielles et internationales pour montrer son engagement dans le respect de l'environnement.

Mise en place d'évaluations relatives à la biodiversité menées par l'organisation. Choisissez tout ce qui s'applique:

- Représente les problèmes de pollution des sols, la disponibilité et la qualité des ressources en eau, les maladies et ravageurs des niveaux de mauvaises herbes.
- Représente l'impact potentiel de la production sur les cultures voisines et la zone adjacente.
- Représente l'utilisation antérieure des terres (par exemple, les vestiges historiques / archéologiques, les cultures précédentes).
- Analyse de tout contaminant hors site (par exemple, les espèces invasives) ou risque de pollution et protégé contre les travers des zones tampons appropriées si nécessaire.
- Élaboration d'un ensemble de dispositions relatives aux habitats fauniques et des sources de nourriture à travers les haies, bordures de champs, pâturage extensif, etc
- Évalué l'importance de l'emplacement de la terre dans la zone et des règlements relatifs au site (zone sensible, bassin versant, zone protégée, à proximité de l'habitat, etc.)

Développement d'objectifs et indicateurs de durabilité environnemental

## IMPACT DES ACTIVITES

### 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 en question 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

Du bon fonctionnement de la gouvernance de la société et de sa pérennité dépendent 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.

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 :

<b>AAA</b>	Excellente performance : impact social très fort, impact environnemental largement positif, gouvernance de qualité, et impact sur l'emploi positif.
<b>AA</b>	Bonne performance : impact social fort, impact environnemental positif, création d'emploi positive, gouvernance efficace, évolutions futures encadrées
<b>A</b>	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
<b>BBB</b>	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
<b>BB</b>	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>B</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.
<b>CCC</b>	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.

<b>CC</b>	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
<b>C</b>	Impact social négatif, aucune création d'emplois, gouvernance inefficace et contreproductive
<b>D</b>	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 luxembourgeoises**.

Ce guide issu de ce travail, a vocation à mettre à disposition des entrepreneurs sociaux, des associations et de tout autre organisme **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 entreprises de secteurs variés 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.

La méthode CDI Ratings utilisée pour créer ce guide peut être utilisée pour les entreprises des secteurs d'activité suivants :

**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
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
	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
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
<b>MISSION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	
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
<b>NOTE MISSION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	21
<b>Gouvernance</b>	
5. Qualité de l'organisation	2
6. Théorie de l'agence	0
6. Caractère participatif de la gouvernance	1
<b>NOTE GOUVERNANCE</b>	3
<b>Emploi</b>	
7. Création d'emplois	4
8. Qualité des emplois	2
<b>NOTE EMPLOI</b>	6
<b>TOTAL PONDERATION</b>	30