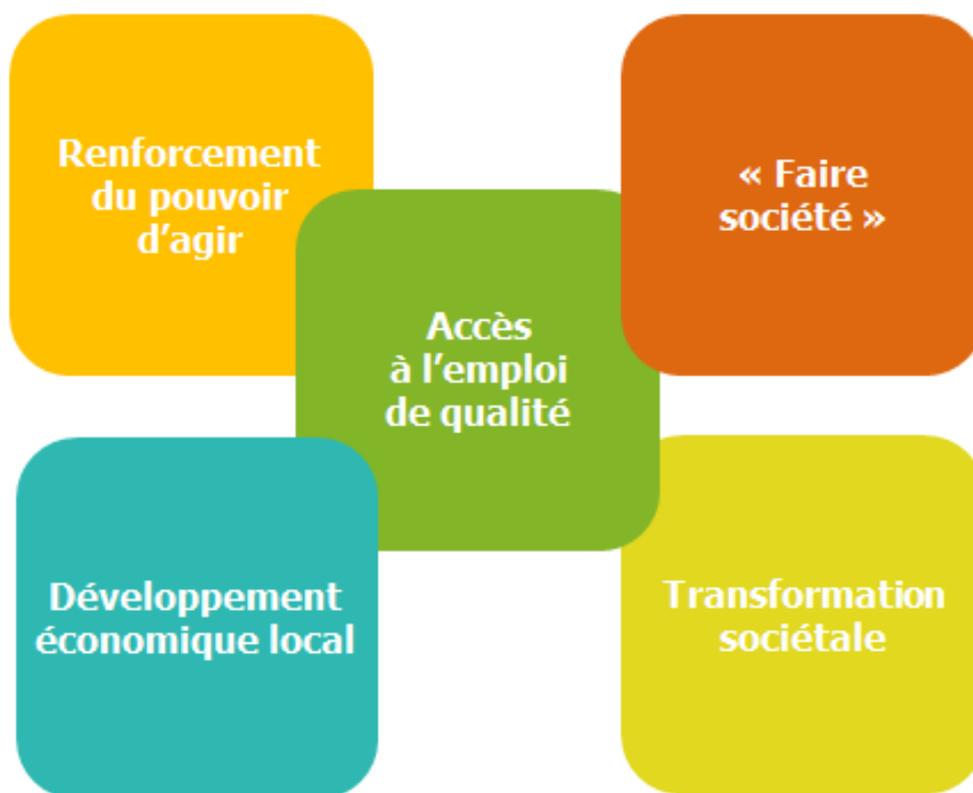


# Registres, critères et indicateurs de l'utilité sociale territoriale

## Quelques exemples

Méthodologie et accompagnement

HÉLÈNE  DUCLOS



## Introduction

Ce document présente quelques registres, critères et indicateurs d'évaluation de l'utilité sociale territoriale des entreprises COORACE.

Il constitue une synthèse des travaux réalisés en 2013 par un groupe de référent-e-s technicien-ne-s et politiques de quatre COORACE régionaux (COORACE Midi-Pyrénées, Ile-de-France, Centre-Limousin et Poitou-Charentes), accompagné méthodologiquement par Hélène Duclos (Transformation) et animé par Anne Claire PIGNAL (Responsable Recherche & Innovation sociale de COORACE).

Il vise à illustrer ce qu'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale territoriale peut produire au sein d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire ou d'un réseau.

### 3 niveaux de lecture

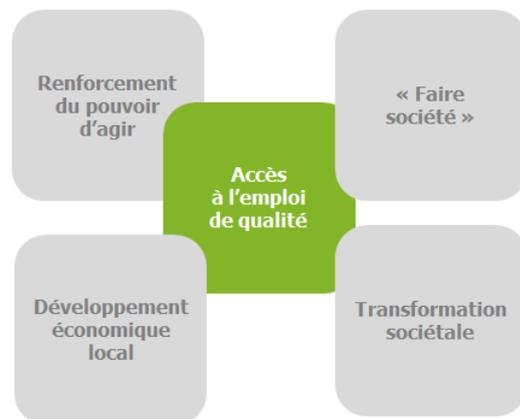
- ▲ **Les registres** sont les dimensions d'apports au territoire que l'entreprise souhaite mettre en avant. Ce sont des familles de critères. Ces registres proposent un cadre politique aux critères. Ils doivent être communicables à un grand public.
- ▲ **Les critères** constituent la référence de l'évaluation et traduisent les valeurs auxquelles l'évaluation se réfère. Il s'agit des caractéristiques spécifiques qui vont être observées lors de l'évaluation. Ils se construisent en détaillant les registres de l'utilité sociale.
- ▲ **Les indicateurs** sont des « instruments de mesure » pour évaluer les critères.
  - **Les indicateurs de réalisation** mesurent ce qui est fait et comment, c'est-à-dire les activités et pratiques ou processus mis en œuvre pour réaliser une action.  
*Exemple :* Dans une formation, les indicateurs de réalisation pourront être le nombre de participants ou le nombre d'heures / stagiaire.
  - **Les indicateurs de résultat** mesurent ce que cela produit, c'est-à-dire ce que la structure produit à la fin de son action. Les résultats sont directement imputables à l'action de la structure.  
*Exemple :* Pour une formation, les résultats seront l'acquisition de nouvelles compétences par les stagiaires ou l'acquisition d'une capacité au travail d'équipe.
  - **Les indicateurs d'impact** mesurent ce à quoi l'entreprise contribue, c'est-à-dire les conséquences imputables à l'action de l'entreprise, mais que des facteurs extérieurs peuvent influencer. Les impacts peuvent être souhaités par la structure ou induits.  
*Exemple :* Une entreprise de formation va contribuer au retour à l'emploi des personnes formées, mais le retour à l'emploi ne peut pas lui être entièrement imputé car d'autres facteurs peuvent intervenir.

A noter : registres, critères et indicateurs constituent **la structure d'un référentiel d'évaluation de l'utilité sociale territoriale.**

# Accès à l'emploi de qualité

## La description rapide du registre

L'accès à l'emploi de qualité recouvre la contribution au **renforcement des possibilités**, pour des personnes confrontées à la précarité ou à l'instabilité sur le marché du travail, **d'accéder durablement à l'emploi de qualité**.



Cet accès durable à l'emploi de qualité peut être caractérisé par :

- ▲ **une continuité** dans l'accès aux revenus et droits
- ▲ **des possibilités de mobilité ascendante**, d'avancées en qualification, d'évolution du temps de travail, de rétribution suffisante, d'amélioration des conditions de travail et une meilleure prise en compte des contraintes liées aux conditions de vie

## Les critères

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

## Quelques exemples d'indicateurs\*

### Indicateurs de réalisation

- Nombre de salarié-e-s en parcours
- Nombre et type d'engagements réciproques, précisant les objectifs et les moyens mis au service du parcours d'insertion, signés avec des salarié-e-s en parcours d'insertion
- Nombre de salarié-e-s en trajectoire socioprofessionnelle stable, instable, précaire<sup>1</sup> à l'entrée
- Taux d'encadrant-e-s techniques ou pédagogiques / (nombre total de) salarié-e-s en parcours d'insertion

### Indicateurs de résultat

#### Accès à l'emploi pour chacun

- Nombre moyen et médian d'heures de travail annuelles par salarié-e-s en parcours
- Taux de nouveaux salarié-e-s en parcours dans l'entreprise

#### Co-construction de trajectoires professionnelles

- Nombre de salarié-e-s passé-e-s à une logique offensive<sup>2</sup> par rapport à l'emploi à la sortie

#### Renforcement et validation des compétences

- Nombre de salarié-e-s ayant obtenu une ou plusieurs attestations de compétences grâce à leur travail dans l'entreprise

### Indicateurs d'impact

- Taux de salarié-e-s ayant trouvé une sortie emploi-formation dans l'année (nombres de salarié-e-s sortis en sorties emploi-formation sur l'année sur nombre total de salarié-e-s en parcours sur une l'année)
- Taux de salarié-e-s sortis dans l'année qui accèdent à un volume d'heures de travail hebdomadaire supérieur ou égal à 24h hebdomadaires

\* Ces exemples sont essentiellement des indicateurs chiffrés mais l'évaluation s'appuie également sur des données qualitatives.

<sup>1</sup> Source : ANNEXE C du Référentiel CEDRE V2 « Trois types de trajectoires socioprofessionnelles – définitions »

<sup>2</sup> Source : Etienne LAURENT, Cohérence et congruence des projets professionnels, 1994

## Renforcement du pouvoir d'agir

### La description rapide du registre

Le renforcement du pouvoir d'agir des personnes vise **l'augmentation de leurs possibilités concrètes à avoir une influence sur les prises de décision concernant leur vie.**

Il s'appuie notamment sur la **reconnaissance sociale** et la **confiance en soi**, sur la possibilité d'accéder à des **droits effectifs**, d'avoir **une capacité financière suffisante**, de **maîtriser son environnement** et d'**être mobile**.



### Les critères

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

### Quelques exemples d'indicateurs\*

Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de salarié-e-s concerné-e-s par des actions de valorisation ou d'accompagnement individuel et collectif sur l'image de soi</li><li>▪ Nombre de salarié-e-s pour lesquels a été diagnostiquée une difficulté d'accès aux droits</li><li>▪ Nombre moyen d'heures effectuées par les salarié-e-s</li><li>▪ Nombre de salarié-e-s qui ont suivi les formations mises en place par l'entreprise sur l'organisation du travail, les gestes techniques, les produits ...</li><li>▪ Nombre de salarié-e-s pour lesquels un problème de mobilité a été identifié</li></ul>	<p><b>Reconnaissance, confiance en soi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de salarié-e-s ayant renforcé leur confiance en eux</li></ul> <p><b>Accès aux droits</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de salarié-e-s orienté-e-s vers des partenaires intervenant sur l'accès aux droits</li><li>▪ Nombre de salarié-e-s ayant le droit de vote dans le cadre des élections professionnelles qui ont voté.</li></ul> <p><b>Capacité financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de salarié-e-s ayant un revenu par tranches de revenu : 0/500 €; 500/814 € (seuil de pauvreté à 50% du revenu médian en 2011); 814 € et plus</li></ul> <p><b>Capacité d'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de salarié-e-s ayant amélioré leur organisation personnelle et professionnelle</li></ul> <p><b>Mobilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Taux de salarié-e-s pour lesquelles une solution a été trouvée ponctuellement au problème de mobilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de salarié-e-s en capacité de se projeter à 6 mois</li><li>▪ Taux de personnes ayant le sentiment : d'être mieux reconnues par leur entourage / la société ; de "mieux être"</li><li>▪ Taux de personnes diagnostiquées avec un problème de mobilité, pour lesquelles une situation a été trouvée durablement au problème de mobilité</li></ul>

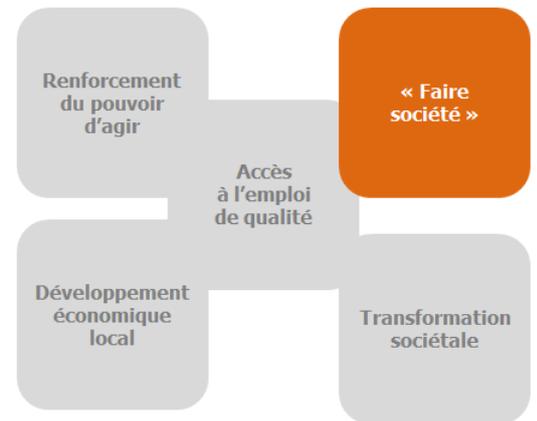
\* Ces exemples sont essentiellement des indicateurs chiffrés mais l'évaluation s'appuie également sur des données qualitatives.

## La description rapide du registre

Le « faire société » recouvre la contribution à la **construction de la vie collective** et à la **structuration de la société**, afin que chaque personne trouve sa place dans les échanges sociaux et dans la vie citoyenne.

Ce registre recouvre notamment la contribution des entreprises, tant auprès de leurs salarié-e-s que des bénévoles et de leurs client-e-s :

- ▲ à la construction ou à la reconstruction d'un **sentiment d'appartenance à des communautés ou groupes sociaux**
- ▲ à la construction de **relations de solidarités entre les personnes** et les catégories de population
- ▲ à **l'implication citoyenne des personnes**, autour du projet de l'association ou plus largement du territoire et de la vie de la cité



## Les critères

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

## Quelques exemples d'indicateurs\*

### Indicateurs de réalisation

- Nombre de personnes accueillies, non inscrites à Pôle Emploi
- Nombre de personnes participant à des activités d'utilité sociale (alphabétisation, garde d'enfant, etc.) répondant à des besoins non satisfaits sur le territoire.
- Taux de salarié-e-s qui ont été informé-e-s sur leurs droits, obligations, et sur le fonctionnement de l'entreprise
- Nombre de salarié-e-s travaillant en équipe ou bénéficiant d'actions collectives
- Nombre et type d'actions collectives organisées
- Nombre de groupes de travail et d'actions impliquant des salarié-e-s dans la mise en œuvre du projet de l'entreprise
- Nombre d'instances impliquant les salarié-e-s dans la gouvernance de l'entreprise

### Indicateurs de résultat

#### Maillage d'intérêt général

- Nombre de demandeurs-deuses d'emploi de longue durée et/ou bénéficiaires de minima sociaux sur le nombre de personnes accueillies

#### Socialisation

- Sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à l'équipe de l'entreprise

#### Lien social

- Taux moyen de salarié-e-s ayant participé à des actions collectives

#### Implication citoyenne

- Nombre et fonctions des salarié-e-s présents dans les instances, groupes de travail, actions, réseaux

### Indicateurs d'impact

- Evolution du sentiment d'isolement, du réseau et des pratiques relationnelles des salarié-e-s entre l'entrée dans l'entreprise et la sortie
- Nombre de propositions proposées par les salarié-e-s et retenues par le CA

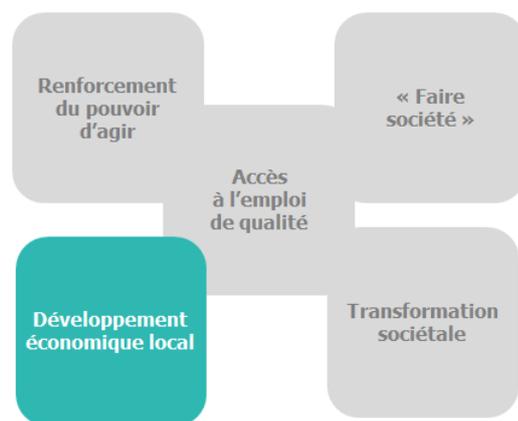
\* Ces exemples sont essentiellement des indicateurs chiffrés mais l'évaluation s'appuie également sur des données qualitatives.

# Développement économique local

## La description rapide du registre

Le développement économique local recouvre :

- ▲ **la capacité à générer et distribuer** des richesses, notamment par les salaires versés et par les achats effectués auprès d'autres acteurs économiques du territoire (consommation locale)
- ▲ **l'inscription dans des dynamiques de coopération** économique locales et la capacité à faire émerger des coopérations génératrices d'activités et d'emplois sur les territoires
- ▲ **l'investissement dans la création**, la diversification et la reprise d'activités permettant de consolider et d'enrichir le tissu économique et le marché du travail local.
- ▲ **la construction de réponses aux besoins du territoire** (habitants, collectivités, entreprises)
- ▲ **la contribution directe à la solidarité nationale** par les cotisations, impôts et taxes versées, et la contribution indirecte par les économies permises à la collectivité (grâce à l'emploi de personnes qui, si elles avaient dû dépendre de la solidarité, auraient représenté un coût pour la collectivité)



## Les critères

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

## Quelques exemples d'indicateurs\*

Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Masse salariale totale</li><li>▪ Taux de salarié-e-s habitant dans le territoire d'intervention de la structure</li><li>▪ Nombre et type de projets de coopérations économiques territoriales identifiées (animation, création, reprise, marché,...), pouvant impliquer l'entreprise (et niveau d'implication de l'entreprise)</li><li>▪ Nombre et type de projets de création, diversification et reprise d'activités par l'entreprise, identifiés</li><li>▪ Nombre et type de projets, de nouveaux biens et services à apporter au territoire, identifiés</li></ul>	<p><b>Production locale de richesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Montant et part des salaires nets / total des charges</li><li>▪ Montant et part des investissements locaux / total des investissements</li></ul> <p><b>Coopération génératrice d'activités</b></p> <p>Nombre et type de coopérations économiques territoriales engagées impliquant l'entreprise et niveau d'implication de l'entreprise</p> <p><b>Création, diversification, reprise d'activité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ CA et nombre d'ETP générés par les nouvelles activités économiques ou filières développées au sein de l'entreprise (par rapport à l'année passée)</li></ul> <p><b>Réponse à des besoins du territoire</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre et type de créations de nouveaux biens et services à apporter au territoire engagées</li><li>▪ Nombre d'heures obtenues sur des réponses à marchés publics locaux</li><li>▪ Nombre de clients satisfaits de la réponse au besoin</li></ul> <p><b>Coûts évités</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coût moyen d'une personne relevant de la solidarité nationale - Coût moyen d'une personne au sein de l'entreprise. Calcul à réaliser par type de public (RSA, ...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre d'emplois créés en ETP non délocalisables</li><li>▪ Montant des gains et des économies réalisées par la collectivité, grâce à l'entreprise</li></ul>

\* Ces exemples sont essentiellement des indicateurs chiffrés mais l'évaluation s'appuie également sur des données qualitatives.

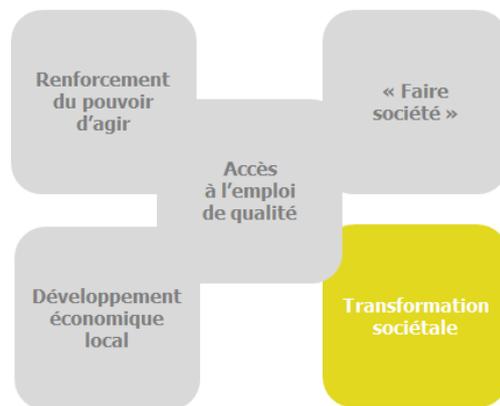
# Transformation sociétale

## La description rapide du registre

La transformation sociétale vise à **faire évoluer les rapports de pouvoir et les modes de régulation**, tant dans les échanges économiques et sociaux, que dans la vie politique ou dans l'interaction entre une communauté humaine et son environnement naturel.

Elle s'appuie notamment sur :

- ▲ **l'innovation sociale**, c'est-à-dire à la capacité à formuler des réponses à des besoins humains, sociaux ou sociétaux qui ne sont pas satisfaits ou qui sont mal satisfaits, en vue de faire évoluer les relations de pouvoir, les modes de régulation et de gouvernance
- ▲ **la concrétisation des principes** de l'économie sociale et solidaire dans la gouvernance, le fonctionnement et l'activité économique de l'entreprise
- ▲ **la capacité à formuler de réponses structurantes** aux problématiques d'emploi et de sécurisation des parcours sur les territoires, en partenariat avec d'autres acteurs
- ▲ **la capacité à faire évoluer les représentations sociales** des organisations et des personnes, en particulier sur les personnes en situation d'exclusion, de précarité ou d'instabilité sur le marché du travail et sur le secteur de l'insertion par l'activité économique



## Les critères

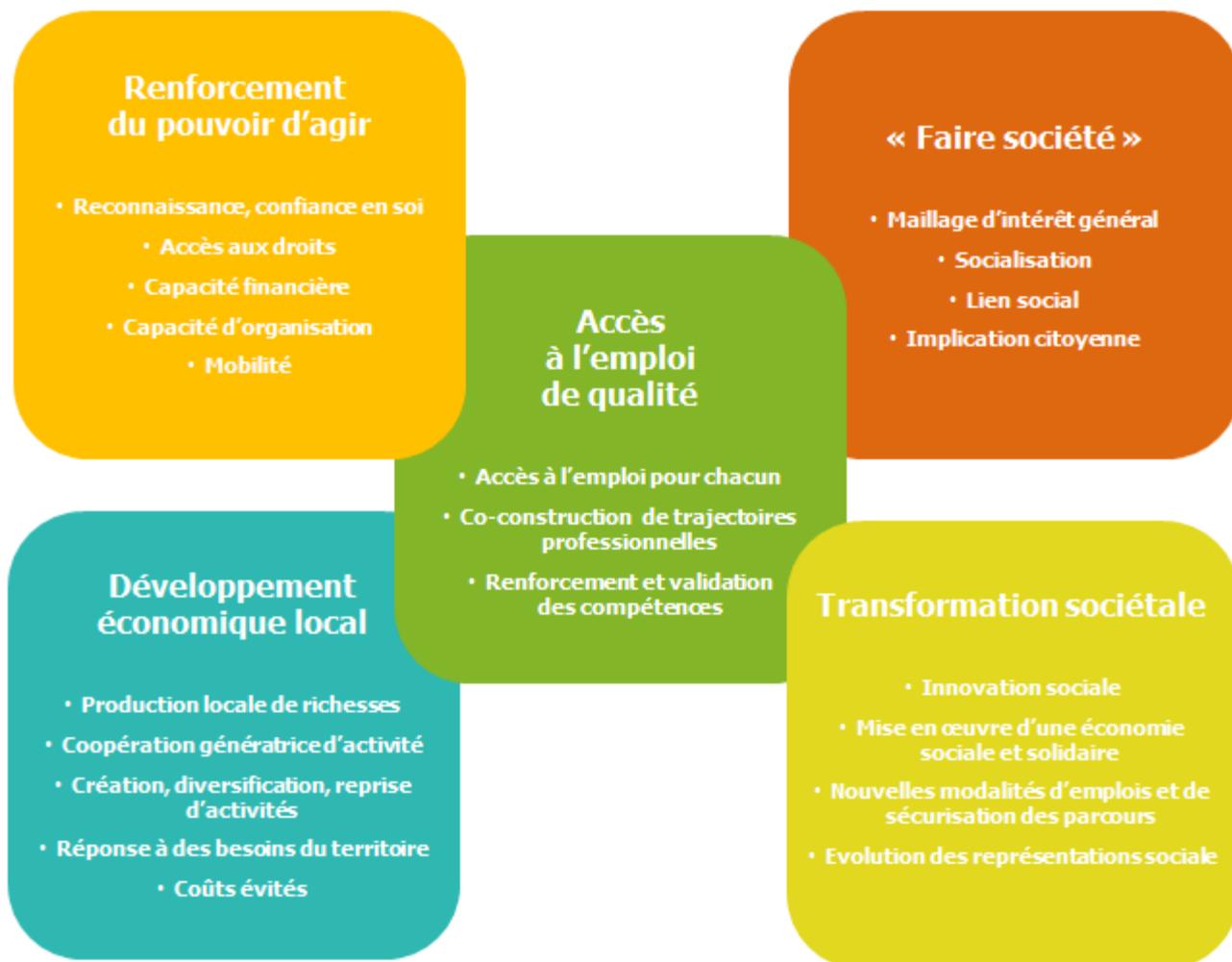
- Innovation sociale
- Nouvelles modalités d'emploi et de sécurisation des parcours
- Mise en œuvre d'une économie sociale et solidaire
- Evolution des représentations sociales

## Quelques exemples d'indicateurs\*

Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre d'instances coopération et co-construction auxquelles participe la structure</li><li>▪ Existence d'un projet de structure dont l'Humain et l'intérêt collectif sont les finalités</li><li>▪ Capitaux appartenant majoritairement (au moins à 70%) à des personnes morales</li><li>▪ Nombre de projets en réflexion sur de nouvelles modalités d'emploi ou de sécurisation de parcours socioprofessionnels (GPEC territorial, mutualisation d'activité, CAE, ...) sur lesquelles travaille la structure</li><li>▪ Mise en place de procédure de lutte contre les discriminations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Innovation sociale</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de projets / activités / méthodes innovants<ul style="list-style-type: none"><li>- mis en œuvre avec des acteurs du territoire en réponse à des besoins humains, sociaux et sociétaux</li><li>- dont des enseignements ont été formellement tirés</li></ul></li></ul></li><li><b>Mise en œuvre d'une économie sociale et solidaire</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Montant et part des excédents réinvestis dans la structure</li></ul></li><li><b>Nouvelles modalités d'emploi et de sécurisation des parcours</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de projets mis en œuvre concernant de nouvelles modalités d'emploi ou de sécurisation de parcours socioprofessionnels</li></ul></li><li><b>Evolution des représentations sociales</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de demandes discriminatoires pour lesquelles la structure a trouvé une solution non discriminante par type de parties-prenantes</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre et caractéristiques de projets / activités / méthodes essayés sur d'autres territoires</li><li>▪ Evolution des rapports entre les acteurs économiques sur le territoire</li><li>▪ Evolution de la perception des organisations sur les personnes éloignées de l'emploi</li></ul>

\* Ces exemples sont essentiellement des indicateurs chiffrés mais l'évaluation s'appuie également sur des données qualitatives.

## Vue d'ensemble des registres et critères



## Pour en savoir plus

▲ **Anne Claire PIGNAL** - Responsable Recherche & Innovation sociale de COORACE  
[territoires@coorace.org](mailto:territoires@coorace.org)