

Synthèse

Évaluer la performance cachée des structures d'insertion en tant qu'investissement en prévention de l'exclusion

ISEOR - MRIE

Les actions d'insertion ne doivent pas être considérées comme des dépenses, mais comme des Investissements. Il s'agit d'investissements financièrement rentables pour les finances publiques. En effet, ces actions produisent plus de performances cachées à court et à long termes qu'elles ne coûtent.

Coûts et performances globales de l'insertion dans le cas d'un Atelier Chantier d'Insertion (ACI)

Exemple issu de la recherche menée par l'ISEOR et la MRIE dans un cas relevant du PLIE de Lyon. Une expérimentation a été conduite dans le cas d'un ACI prenant en charge une quarantaine de salariés en insertion par an.

Cette structure a un budget total de 698 000 € par an, dont 90 000 € de production et 570 000 € de subventions publiques. Parmi ces subventions, 33 000 € proviennent de la métropole, ce qui représente 4,7 % des ressources en tant que subvention partielle d'équilibre, alors que l'ACI aurait besoin de 38 000 € pour être à l'équilibre et assurer sa pérennité (voir figure 1). Il aurait donc fallu que la subvention passe de 4,7 % du budget à 10 %. En apparence, cela représente un coût supplémentaire pour la métropole, mais le calcul des coûts-performances cachés montre au contraire que la contribution de la métropole à la survie de cette structure lui fait éviter des très nombreux autres coûts.

La simulation réalisée à partir de cas réels montre que la métropole a investi 33 000 €, ce qui a permis d'éviter des coûts globaux de 1 069 000 € (739 000 à court terme et 330 000 à moyen terme), dont 277 000 relevant directement des compétences de la métropole. Si la subvention d'équilibre est accordée à l'ACI pour 71 000 € par an, la rentabilité de l'investissement pour la seule métropole s'établit donc à 390 %. Il serait donc totalement erroné de considérer l'aide apportée par la Métropole comme un coût puisque c'est au contraire une performance.

Figure 1
Compte de résultat résumé de l'ACI à Lyon (Copyright ISEOR-MRIE)

Charges	Montants (en K€)	Produits	Montants (en k€)
Salaires et charges des permanents	127	Aides au poste	366
Rémunérations des personnes en insertion	332	Subvention par l'Etat	131
Sécurité, prévoyance et autres charges sociales	117	Subventions Métropole	33
Impôts et taxes	33	Subventions des formations	40
Loyers et charges diverses liées aux locaux	63	Production vendue	90
Charges variables	26	Déficit	38
Total	698	Total	698

Figure 2
Simulation des performances liées à l'insertion dans le cas de la structure analysée
 (Copyright ISEOR-MRIE)

Coûts	Performances à court terme (résultat immédiat)	Performaancs à long terme (création de potentiel)
Activités liées au développement de l'efficacité personnelle : 5 000 h à 25 €, soit 125 000 €	<ul style="list-style-type: none"> • 12 cas de réduction des besoins d'aidants familiaux : 15 000 €/an/personne, soit 180 000 € de réduction de coûts, dont la moitié 90 000 € de réduction de coûts pour la métropole • 850 jours de réduction des placements d'enfants de personnes exclues : 150 €/jour soit 127 500€ de réduction de coûts pour la métropole • -6 cas de réduction de 30 jours par an des hospitalisations psychiatriques : 117 000 € • 4 cas de réduction des expulsions locatives pour des familles de trois personnes : 15 000 €/an/personne* 4*3= soit 180 000 € • 5 cas de réductions des surconsommations médicales liées aux addictions : 2 500 €/an/personne pour 5 personnes en moyenne, soit 25 000 € • 12 cas réduction des redoublements d'enfants à l'école : 6 000 €/an soit 72 000 € • Production vendue : 120 000 € 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 sorties du RSA pour une période de 5 ans en moyenne soit 60 000 € de réduction de coûts pour la métropole. • 18 retours à l'emploi pour une période de 4 ans au moins en moyenne, soit 18 * 150 00 € (hypothèse basse) = 270 000 €
Activités liées à la levée des freins à l'emploi : 5 000 h à 25 €, soit 125 000 €		
Activités liées au renforcement des compétences professionnelles : 10 000 h à 25 € soit 250 000 €		
Activités de gestion de la structure et de reporting : 4 920 h à 25 €, soit 123 000 €		
Activités de reporting bureaucratique sans valeur ajoutée, liée aux contrôles multiples des financeurs : 3 300 h à 25 €, soit 75 000 €		
Contributions volontaires du personnel et des personnes en insertion : (4 000 h à 25 € : soit 100 000 €)		
Total : 698 000 € (+ 100 000 € de contributions volontaires) dont 570 000€ de subventions publiques		

Il serait nécessaire de poursuivre ce travail en démultipliant la méthode par étapes avant de généraliser de dispositif de pilotage socio-économique et de former tous les acteurs concernés.

Évaluer la performance cachée des structures d'insertion en tant qu'investissement en prévention de l'exclusion

Introduction

Les actions d'insertion ne doivent pas être considérées comme des dépenses, mais comme des Investissements Incorporels en Développement Qualitatif du Potentiel Humain. Il s'agit d'investissements financièrement rentables pour les finances publiques. En effet, ces actions produisent plus de performances cachées à court et à long termes qu'elles ne coûtent. Le démontrer nécessite la mise en place de tableaux de bord socio-économiques qui ont été testés au moyen de la méthode de recherche-intervention qualimétrique de l'Iseor dans deux exemples de structures d'insertion de la région lyonnaise : des ateliers-chantiers d'insertion et une structure d'accompagnement.

Ce travail s'inscrit dans l'axe de recherche de l'Iseor portant sur les performances socio-économiques de l'insertion. Cet axe contribue au programme général de recherche de l'Iseor depuis 42 ans visant à démontrer au travers de plus de 2 000 expérimentations dans 42 pays la faisabilité d'un « capitalisme socialement responsable »¹.

1. Limites des indicateurs actuels de pilotage de l'insertion

► Financement des structures d'insertion

L'insertion est une problématique cruciale pour la France, compte tenu du niveau élevé du chômage et des freins à l'emploi. Pour remédier plus particulièrement au chômage de longue durée, il existe une variété de dispositifs d'insertion, comprenant notamment des structures d'accompagnement et des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Ces structures sont subventionnées en grande partie par des financements publics. Quelle que soit leur provenance, ces financements sont attribués en fonction d'un nombre de bénéficiaires et du statut des bénéficiaires.

Le financement de ces structures, dans le cadre du dispositif « Demandeur d'Emploi de Longue Durée », est assuré par le FSE (Fond Social Européen), l'Etat, les conseils départementaux (ou la Métropole, dans le cas de Lyon) et les communes. Le dispositif s'adresse aux demandeurs d'emploi qui nécessitent un accompagnement renforcé pour le retour à l'emploi. Il s'agit d'un parcours organisé en plusieurs étapes pour aboutir à une sortie positive vers l'emploi ou la formation. Un référent est chargé d'établir un diagnostic de la situation sociale et professionnelle par personne, d'identifier les problématiques de la personne accompagnée et de coordonner ses démarches de recherches d'emploi. L'organisation de ce parcours mobilise toutes les compétences, réseaux et moyens nécessaires, pour permettre un accès et un maintien dans l'emploi (Contrats à Durée Indéterminée, Contrats à Durée Déterminée de plus de 6 mois, contrats de droit commun), ou encore l'accès à la formation qualifiante ou diplômante ou la création d'activité. Le référent d'accompagnement assure une continuité du suivi de l'insertion professionnelle et sociale tout au long du parcours et pendant six mois après l'intégration au poste ou jusqu'à la validation de la formation qualifiante.

¹ Savall, H., Péron, M., Zardet, V., Bonnet, M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*. EMS (en anglais : *Socially Responsible Capitalism*). 2017. Routledge

Aussi bien dans le cas des structures d'insertion par l'économique que dans celui des structures d'accompagnement, les indicateurs utilisés actuellement sont jugés insatisfaisants, tant du point de vue des financeurs que du point de vue des structures. Le coût de mise en œuvre des indicateurs et leur lourdeur font l'objet de critiques de la part des structures d'insertion, car ils ne rendent pas compte des résultats réellement obtenus dans l'action :

- Des parcours peuvent être « positifs » : il y a des résultats intermédiaires sans qu'il y ait pour autant une sortie immédiate vers l'emploi ou la formation,
- Des sorties dynamiques peuvent se réaliser après des interventions successives dont seule la dernière est évaluée positivement,
- Certaines sorties dynamiques ne se maintiennent pas dans la durée et leur évaluation positive n'est donc pas complètement pertinente.

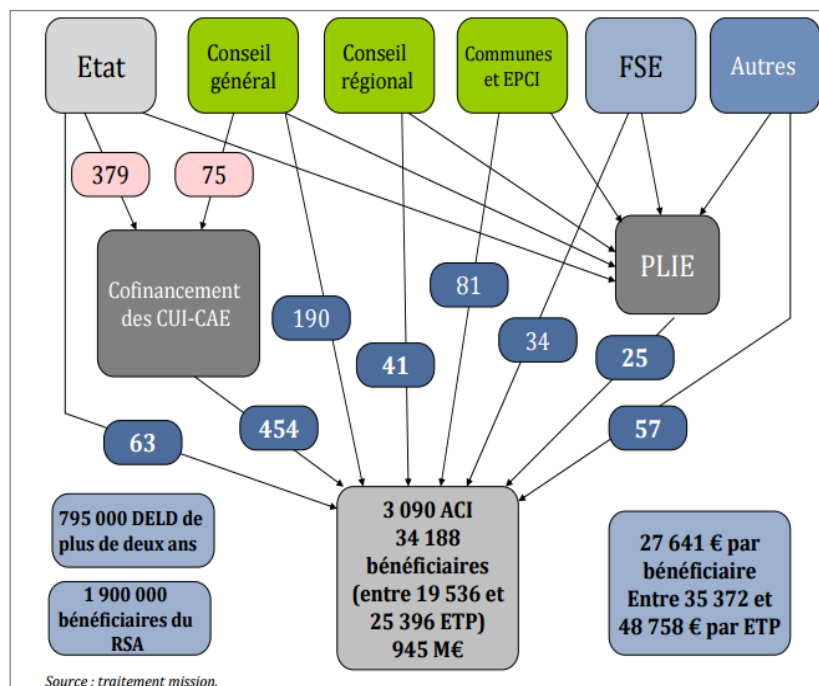
► **Financement et évaluation des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) :**

La figure 1 montre en exemple la multiplicité des financements des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). Les critères d'évaluation des actions d'insertion définies par les financeurs sont principalement focalisés sur les sorties dynamiques/positives en emploi ou en formation, ce qui est critiqué par de nombreux spécialistes, tels que R. Gori dans son ouvrage sur La Fabrique de l'Imposture (2015, Edition Des liens qui libèrent). Dans le cas des Ateliers et Chantiers d'Insertion (A.C.I.), l'évaluation des sorties dynamiques vers l'emploi repose sur trois indicateurs :

- Les sorties vers l'emploi durable (Contrats à Durée Déterminée, Contrats à Durée Indéterminée) ou missions d'intérim de 6 mois et plus, stage ou titularisation dans la fonction publique et création d'entreprises),
- Les sorties vers « un emploi de transition » (CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun),
- Les sorties positives (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre Structure d'Insertion par l'Activité Economique).

Figure 1

Présentation du dispositif de financement des « ateliers et chantiers d'insertion » en France



Un autre reproche formulé à l'encontre de ces indicateurs est qu'ils ne permettent pas de piloter de façon différenciée et fine les actions d'insertion. En effet, une sortie dite positive ou dynamique peut l'être du fait de l'action d'insertion et/ou du fait d'apports extérieurs. Il serait en particulier nécessaire d'identifier la plus-value de chaque action d'insertion et sa contribution à la sortie positive.

► **Une tentative d'évaluation complémentaire aux indicateurs de sortie**

a été mise en place par les PLIE (au niveau national) et s'appuie sur « la base ABC ». Celle-ci consiste à mesurer la levée des freins dans l'emploi². Les critères comprennent notamment l'accès aux droits (démarches administratives, santé, logement), l'alphabétisation et la maîtrise du français, la mobilité ou l'autonomie. Les indicateurs relatifs à la levée des freins à l'emploi peuvent être jugés utiles dans la mesure où ils prennent en compte le degré de difficulté de l'insertion. Il est évidemment plus facile d'insérer une personne de trente ans, déjà qualifiée et connaissant des difficultés passagères d'emploi qu'une personne quinquagénaire illettrée cumulant des handicaps au niveau de la santé et du logement. Toutefois, **trois limites** sont observées dans l'application de ces critères :

- La lourdeur des tableaux de bord, exigeant par exemple de tenir des registres précis de temps passés avec chaque personne, en envoyant aux conseillers d'insertion professionnelle le message implicite qu'on ne leur fait pas confiance.
- Le manque de prise en compte de l'impact social de l'insertion ou de l'« utilité sociale »: le travail de remobilisation des personnes en chômage de longue durée (« remettre les personnes debout ») est souvent plus important et difficile que celui de la levée des freins à l'emploi, mais les indicateurs actuellement utilisés n'en rendent pas suffisamment compte.
- Le critère de la levée des freins à l'emploi n'est pas une condition suffisante et il est observé que la mise en emploi crée une dynamique positive qui contribue à cette levée des freins. En effet, c'est souvent par un accompagnement de la mise en emploi que les obstacles se lèvent progressivement. Par exemple, les personnes qui se remettent au travail deviennent davantage pro-actives pour se lancer dans une formation ou pour passer un permis de conduire. Elles ont aussi plus de facilités pour trouver un logement décent, et des difficultés familiales peuvent être surmontées grâce à une dignité retrouvée.

2. Besoin d'indicateurs socio-économiques de pilotage de l'insertion

► **L'évaluation de l'action des structures d'insertion doit être nécessairement multidimensionnelle (et ne pas concerner que l'accès direct à l'emploi ou la formation)**

Impacts sur le développement des personnes elles-mêmes, prévention de la violence et des dégradations de la santé physique et mentale, effets d'entraînement sur les familles et l'entourage des personnes en situation de pauvreté, levée des freins à l'emploi, développement de la cohésion sociale et de la citoyenneté.

► **Il est aussi nécessaire d'évaluer à la fois l'impact social et l'impact économique**

de l'insertion au moyen de l'analyse des coûts et performances cachés des actions d'insertion. Il s'agit en effet de répondre à des questions telles que les suivantes :

- Faut-il investir davantage dans la prévention de l'exclusion et dans l'insertion, alors que les collectivités doivent faire face à des restrictions budgétaires ?
- -Comment alléger les dispositifs administratifs de reporting et de contrôle, qui absorbent une part significative des ressources des structures d'insertion, sans que leur efficacité soit démontrée ?
- -Comment évaluer les impacts des structures d'insertion de façon différenciée, alors que les systèmes de financement sont standardisés ?
- -Comment éviter les effets pervers de financements individualisés, alors que les structures d'insertion qui veulent remplir pleinement leur rôle de personnalisation investissent dans des actions qui vont au-delà des accompagnements financés ? Ces structures ne risquent-elles pas de se retrouver alors en situation déficitaire si elles créent trop des performances cachées externalisées ?
- -Comment analyser la contribution socio-économique spécifique des structures d'insertion sur un territoire, alors que la performance globale de l'insertion dépend de la coopération d'une pluralité d'acteurs ?

² Liste indicative des freins à l'emploi : Manque de carte de séjour, problème de logement, situation de fin de droits, endettement, faiblesse de ressources, manque de mobilité, charge de famille, manque d'autonomie, divorce, garde d'enfants, parent isolé ou parent séparé des enfants, isolement, problème de santé d'un proche, difficulté d'élocution, Illettrisme, manque de maîtrise de la langue, formation inadaptée, problème comportemental, manque de motivation, manque de confiance, problème relationnel ou problème de comportement, formation inadaptée, faible niveau de qualification, manque d'expérience, longue interruption d'emploi ou de reconversion, méconnaissance du marché du travail, âge, problèmes de santé.

En sus du besoin de répondre à ces questions par la mise en place d'indicateurs pertinents, il s'agit aussi de montrer que l'on peut mieux évaluer les actions d'insertion en évaluant les coûts cachés de l'exclusion tout en améliorant l'efficacité des actions d'insertion. Pour y parvenir, il est proposé de procéder à un nouveau test de *l'hypothèse socio-économique relative à la performance cachée de l'insertion*. Cette hypothèse a déjà été formulée et testée depuis plusieurs décennies en France et à l'étranger, sur la base de l'observation scientifique des coûts et des performances cachés (Savall et Zardet³, 1987). Elle se différencie des hypothèses implicites sous-jacentes aux pratiques actuelles de financement et de contrôle des structures d'insertion et peut être résumée comme suit :

Les structures d'insertion par l'accompagnement ou par l'activité économique produisent une performance économique globale bien plus importante que leur coût. Toutefois, cette performance est mal mesurée, ce qui conduit à un pilotage défectueux des politiques d'insertion et à une allocation inappropriée des ressources.

Pour mieux évaluer les performances cachées de l'insertion, il est nécessaire de mettre en place des indicateurs pour évaluer les coûts et performances visibles et cachés des structures d'insertion. Rassemblés dans un tableau de bord socio-économique, ces indicateurs peuvent aider à négocier les objectifs et les moyens entre financeurs et structures d'insertion, ainsi qu'avec les personnes en insertion.

Il est proposé de tester cette hypothèse au travers de trois étapes d'observation scientifique : une description des dysfonctionnements observés, une analyse des causes à la racine des dysfonctionnements, et une expérimentation de méthode de pilotage du financement des structures d'insertion :

Les dispositifs de financement et de contrôle des structures d'insertion négligent l'évaluation des performances cachées à court terme et à long terme, en particulier en ce qui concerne les coûts évités pour la société. Or **les actions d'insertion constituent un investissement très rentable**. Cette lacune d'évaluation socio-économique ne permet pas de piloter une allocation appropriée des ressources. On observe en particulier une insuffisance de pilotage de l'investissement en prévention de l'exclusion, ce qui entraîne des coûts cachés considérables induits par l'exclusion.

Les indicateurs d'évaluation de l'insertion sont trop partiels et fragmentés pour permettre une allocation pertinente des ressources

Les dispositifs de pilotage et d'évaluation des actions d'insertion sont partiels et trop focalisés sur des indicateurs de sorties positives ou de retour direct à l'emploi. Ces indicateurs ne suffisent pas pour évaluer les impacts cachés de création de valeur socio-économique des actions d'insertion ni les résultats intermédiaires des parcours de retour à l'emploi. Le caractère partiel et biaisé des indicateurs utilisés entraîne un pilotage inapproprié des allocations de ressources. En particulier, les structures et dispositifs d'insertion les plus performants sont défavorisés, car leurs performances cachées ne sont pas prises en compte (avec le risque que « la mauvaise monnaie chasse la bonne », c'est à dire qu'une partie des structures d'insertion cède à des pressions de court-termisme). En outre, les indicateurs de mesure de la levée des freins à l'emploi négligent l'interaction dynamique entre la mise en emploi et la levée des freins à l'emploi, ce qui entraîne un surcoût pour les budgets de l'insertion.

Il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de performance globale de l'insertion :

La mise en place d'indicateurs d'évaluation socio-économiques des impacts qualitatifs, quantitatifs et financiers des parcours d'insertion peut mettre en évidence des contributions spécifiques de chaque acteur de l'insertion sur un territoire. Ces indicateurs rassemblés dans un tableau de bord socio-économique pour rendre visible la performance cachée de l'investissement immatériel en prévention de l'exclusion permettent de négocier un financement plus équitable des structures d'insertion. Ces structures ne doivent plus être considérées comme des centres de coûts, mais comme des créatrices de valeur socio-économique.

³ Savall, H. & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard- l'Expansion, 6^{ème} édition 2015. *Economica*. Version anglaise : *Mastering hidden costs and socio-economic performance*. IAP (Etats-Unis) 2008.

3. Choix de deux expérimentations-pilotes

Dans le cadre de la recherche-intervention, un comité de pilotage comprenant des représentants de la Métropole de Lyon, de la Direccte⁴ et du PLIE de Lyon a été constitué. Il a été décidé de compléter un travail d'évaluation de l'utilité sociale par une expérimentation de modalités innovantes d'évaluation socio-économiques de l'insertion.

Etant donné les différences de modalités de pilotage déjà mentionnées selon les structures, le choix s'est porté sur deux structures financées par le PLIE de Lyon : une structure d'insertion par l'activité économique et une structure d'accompagnement renforcé. Ces deux structures ont été contactées et ont été spontanément intéressées par l'expérimentation, jugeant que le temps à y consacrer en valait la peine. Leur motivation principale a été de trouver des solutions pour remédier les lacunes des méthodes employées actuellement pour financer et contrôler les actions d'insertion réalisées.

STRUCTURE A

Structure A : Il s'agit d'une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) qui gère des ateliers et chantiers d'insertion accueillant des salariés parmi les plus en difficulté vis-à-vis de l'emploi. Cette structure est portée par une association à but non lucratif et reconnue d'intérêt général. Elle a pour mission de prendre en compte l'insertion dans sa globalité. Elle gère deux ateliers d'insertion, ainsi que des centres d'hébergement, un accueil de jour, un service d'accompagnement vers le logement et une crèche. Les deux Ateliers et Chantiers d'Insertion gérés par la structure A ont pour objectif de favoriser l'insertion par le travail au travers d'un dispositif innovant consistant à remobiliser les personnes en activant la fibre de la beauté, de l'esthétique et de la création. L'un des ateliers est spécialisé dans la création de vêtements à partir de textiles usagés, et l'autre est une menuiserie de restauration et de reconditionnement de meubles. Ces deux ateliers emploient au total une vingtaine de personnes en insertion pour des périodes de six mois renouvelables (2 ans au maximum). Chaque atelier est animé par un chef d'atelier. L'atelier de menuiserie a également un encadrant technique d'insertion. Les deux ateliers sont aidés par une Conseillère en Insertion Professionnelle, une chef de service et une secrétaire.

STRUCTURE B

Structure B : Une structure d'accompagnement. Elle est gérée également sous forme associative et elle est située dans la banlieue lyonnaise. Elle a pour vocation la lutte contre l'exclusion des personnes en précarité sociale et professionnelle sur un territoire délimité qui connaît un taux de chômage important. Ses activités principales portent sur l'accompagnement socio-professionnel, la mobilisation et l'intégration dans l'emploi, les actions en faveur de la mobilité et l'aide au développement local. La structure B gère aussi des auto-écoles sociales. L'équipe d'accompagnement est constituée de cinq conseillers en insertion professionnelle (C.I.P.), de la directrice et de deux gestionnaires administratifs et financiers. La directrice de cette structure préside aussi un réseau départemental de structures d'accompagnement et est particulièrement sensibilisée à la nécessité de mettre au point de nouvelles méthodes de gestion des financements de l'insertion et de valorisation de l'insertion afin de mieux se concerter avec les élus.

⁴ DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

4. Méthodologie de recherche-intervention qualimétrique pour bâtir les tableaux de bord socio-économiques dans les deux structures.

La recherche-intervention qualimétrique a pour objectif d'améliorer la qualité de l'observation scientifique des phénomènes immatériels, complexes et évolutifs dans le temps, comme dans le cas de l'organisation des parcours d'insertion. Elle a été développée depuis 1974 par le centre de recherche ISEOR et formalisée par ses fondateurs (Savall & Zardet, 2004⁵). Elle permet d'articuler étroitement les données qualitatives, quantitatives et financières au travers de plusieurs étapes de co-construction des données avec les acteurs concernés, pour fiabiliser les informations et en retirer des règles générales⁶. A titre d'illustration choisie parmi de nombreux cas de performances cachées des structures d'insertion, l'évaluation qualimétrique se présente de la façon suivante, après plusieurs étapes de croisement et des données : *une personne a retrouvé du courage et de la confiance en elle (donnée qualitative), cela évite notamment le placement de son enfant pendant au moins six semaines (données quantitatives) pour un coût de 150 € par jour, soit plus de 6 000 € de dépenses évitées (données financières).*

L'objectif de ce type d'évaluation qualimétrique ne consiste pas à dire qu'il faut s'occuper de l'insertion pour des raisons financières, car le développement du potentiel humain est sans prix, même s'il a un coût. Il s'agit en revanche de montrer que la non-évaluation des coûts et performances cachés et le manque d'évaluation socio-économique de l'insertion ont des effets toxiques, car un manque de moyens sur certaines étapes du parcours d'insertion crée un goulot d'étranglement dans le processus de création de valeur, ce qui est préjudiciable pour le résultat final : il ne sert par exemple à rien de mettre des moyens sur une aide à l'emploi si l'on ne remédie pas en même temps à un problème de logement : le résultat apparent à court terme de réduction statistique du chômage serait en effet de très courte durée.

L'évaluation qualimétrique a été réalisée en trois étapes dans les deux structures étudiées : le calcul du coût des processus d'insertion, le calcul de la rentabilité de l'investissement incorporel en développement du potentiel humain, et enfin la mise en place d'indicateurs d'évaluation de la performance globale de l'insertion.

La 1^e étape de l'évaluation qualimétrique commence par le **calcul du coût des processus d'insertion**. La plus grande partie du coût des processus d'insertion doit être considérée comme un *Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain* (Savall & Zardet, 2004). Par exemple, si cent heures de travail sont consacrées dans une structure pour aider une personne à s'adapter aux normes sociales, cela ne doit pas être considéré comme un coût, mais comme un investissement qui peut être amorti sur plusieurs années. Cet investissement est calculé selon le critère de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV). Le calcul consiste à partir de la totalité des charges du compte de résultat, en enlevant seulement les charges variables (le plus souvent en très faibles proportions dans le cas des structures d'insertion). Ces charges sont ensuite divisées par le nombre d'heures travaillées annuelles pour obtenir la valeur attendue moyenne d'une heure de travail réalisée par le personnel de la structure, y compris le personnel en insertion.

⁵ Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Economica. Traduit en anglais : *Qualimetrics : Observing the complex object*. IAP (Etats-Unis) 2011.

⁶ La qualité scientifique des données qualimétriques est assurée au travers de trois processus inter-reliés :

- « *L'interactivité cognitive* » : la collecte des données par entretien, recueil de documents et observation directe auprès des acteurs eux-mêmes : « ce sont les « acteurs qui font » qui savent de façon informelle », mais il faut les aider à formaliser leurs connaissances tacites.
- « *L'intersubjectivité contradictoire* » : on progresse dans la fiabilité des données par étapes successives de confrontation des estimations, jusqu'à ce que l'on arrive à une hypothèse basse (ou prudente) de quantification sur laquelle tous les acteurs concernés s'accordent.
- « *La contingence générique* » : il est possible de construire progressivement une base de connaissance sur les performances de l'insertion, notamment une sorte de plan comptable des coûts évités et des performances cachées, utilisable quel que soit le contexte : par exemple, l'indicateur sur les sorties du RSA, sur les réductions de coûts liés à la santé ou encore sur les coûts liés à l'échec scolaire des enfants des personnes exclues.

Un exemple simplifié de calcul de la CHVACV peut être donné dans le cas de la structure A, dont le compte de résultat 2016 résumé est présenté en figure 2 :

Figure 2

Résumé du compte de résultat de la structure d'insertion par l'économique (structure A)

Charges	Montants (en k€)	Produits	Montants (en k€)
Salaires et charges des permanents	127	Aides au poste	366
Rémunérations des personnes en insertion	332	Subvention par l'Etat	131
Sécurité, prévoyance et autres charges sociales	117	Subventions Métropole	33
Impôts et taxes	33	Subventions des formations	40
Loyers et charges diverses liées aux locaux	63	Production vendue	90
Charges variables	26	Déficit	38
Total	698	Total	698

Le montant total des charges s'élève ainsi de 698 000 €. Les charges sur coûts variables s'établissent à 698 000 € moins les 26 000 € de charges variables, soit 672 000 €. Ce dernier montant est divisé par le nombre d'heures travaillées payées total (permanents et personnes en insertion) dans la structure correspondant ici à 26 500 heures par an, soit environ l'équivalent de 18 personnes travaillant à temps plein. Il convient de noter que le total des coûts de la structure est pris en compte, y compris les salaires et charges des personnes en insertion et des accompagnants, hors coûts variables (moins de 5 % dans ce cas). Cette option de calcul peut à première vue mélanger des variables qui ne sont pas homogènes, mais elle est justifiée par le fait que l'on calcule le coût d'un système global : l'hypothèse est en effet qu'une structure d'insertion ne peut pas fonctionner sans personnel d'accompagnement ni sans personnel en insertion. Dans le cas de la structure A, cela permet de calculer un coût moyen horaire de 25,35 €, qu'il est proposé d'arrondir à 25 € par heure pour la suite des calculs. Dans le cas de la structure B d'accompagnement de l'insertion, la même méthode de calcul aboutit à un résultat de 36 € par heure.

Précaution de lecture

Attention, cette valeur monétaire n'est en aucun cas un « coût de revient » : en déduire, par un raccourci inexact, qu'une heure de travail d'un accompagnant coûte 25 € dans la structure A est en tout point faux. Il s'agit bien d'une valeur servant à chiffrer, à monétariser, un investissement.

La 2^{ème} étape consiste à calculer la rentabilité de l'investissement incorporel en développement du potentiel humain sur la base de deux catégories de composants de coûts (Savall & Zardet, 1987) : Les *coûts cachés évités* en termes de surcharges et la transformation des non-produits en *création de valeur ajoutée*. En ce qui concerne les coûts cachés évités, les calculs ont pris en compte les coûts unitaires suivants, calculés sur une base minimale (source MRIE⁷ - à compléter à l'avenir par des indicateurs supplémentaires comme la réduction des coûts induits par le non-recours aux droits par exemple) :

- Réduction des besoins d'aidants familiaux : 15 000 €/an/personne
- Réduction de 30 jours par an des hospitalisations psychiatriques : 19 000 € par an
- Réduction des expulsions locatives : 15 000 €/an/personne

⁷ Voir en annexe. La plupart de ces coûts ne sont pas directement accessibles au grand public, souvent pour des raisons politiques évidentes (par exemple, le coût journalier d'un placement par les services de protection de l'enfance ou encore le coût mensuel d'un hébergement en CHR). Dans le cadre de ses travaux depuis plus de 25 ans, la MRIE associe des responsables institutionnels qui acceptent de partager ce type de données. A partir du moment où les coûts annoncés sont d'ordre similaire sur plusieurs territoires d'intervention, la MRIE considère ce coût comme un coût validé.

- Réduction des mesures de placement d'enfants en protection de l'enfance : 150 €/jour
- Réduction des surconsommations médicales liées aux addictions : 1 000 € à 4 000 €/an/personne
- Réduction des redoublements d'enfants à l'école : 6 000 €/an
- Sortie du RSA (revenu RSA + coût de gestion du RSA) : 10 000 €/an
- Un autre indicateur à prendre en compte pourrait être celui de la création de *valeur ajoutée liée au retour à l'emploi*. Cela consiste en une création de valeur qui est dénommée « Infra-Micro Produit Intérieur Brut⁸ » dans l'approche qualimétrique (Savall & al., 2015).

La 3^{ème} étape a consisté à **expérimenter la mise en place d'indicateurs d'évaluation des coûts et performances globale de l'insertion**. Cela a nécessité d'évaluer la rentabilité de l'*Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain* dans les deux structures. Le recueil de données requis pour cette évaluation a nécessité de s'appuyer sur des entretiens, des observations directes et des analyses de documents et de rassembler des informations dispersées entre les acteurs, comprenant principalement la direction de la structure, les salariés et les personnes en insertion :

- Dans le cas de la structure A d'insertion par l'économique : 2 entretiens de 2 heures chacun ont été réalisés avec la directrice de l'association porteuse, ainsi qu'avec la conseillère d'insertion ; un entretien d'une heure a été réalisé avec chacun des trois membres de l'encadrement et six entretiens ont été conduits avec des personnes en insertion. Deux réunions de 1 heure 30 chacune avec 5 personnes ont eu lieu pour réaliser et valider les éléments du tableau de bord socio-économique permettant d'évaluer la performance globale de l'insertion.
- Dans le cas de la structure B d'accompagnement, deux entretiens de deux heures chacun ont eu lieu avec la directrice, six entretiens d'une heure avec des personnes accompagnées et trois entretiens de 2 heures avec un conseiller en insertion professionnelle. Il y a eu aussi une réunion d'une heure avec 5 personnes pour partager sur les objectifs de l'évaluation.

Les entretiens semi-directifs ont couvert les thèmes suivants :

- Parcours de la personne avant de rejoindre la structure d'insertion,
- Modalités de l'accompagnement dans le cadre de la structure,
- Autres contributeurs du parcours, en plus de l'activité de la structure : autres structures ou organismes, famille et proches, collègues, etc.
- Temps passés pour l'accompagnement par type d'activité,
- Analyse des impacts qualitatifs, quantitatifs et financiers.

⁸ Dans ce dernier cas, on ne calcule pas seulement les coûts évités, mais le manque à gagner par rapport à une option préférable, celle où les personnes contribuent à la richesse nationale après avoir été insérées (« micro-PIB ». Dans le cas de l'expérimentation menée sur les deux structures, ces composants de coûts sont compris dans une fourchette de 15 000 € et de 45 000 € par an et par personne non insérée n'ont toutefois pas été utilisés, conduisant à une sous-évaluation de la performance des structures d'insertion, car il s'agissait à ce stade de s'adresser seulement à la collectivité territoriale en charge de l'insertion. Il serait souhaitable de procéder à l'avenir à une évaluation globale prenant en compte la gestion de l'insertion au niveau national. Cela nécessitera d'obtenir des données sur le devenir des personnes étant passées par les structures d'insertion deux ou trois ans avant leur retour à l'emploi. L'évaluation réalisée sur cette composante « *valeur ajoutée liée au retour à l'emploi* » de la performance économique a donc été réalisée de façon qualitative, comme dans des cas tels que les suivants : Cas de jeunes d'une trentaine d'années n'ayant jamais travaillé, et qui parviennent à s'insérer dans l'emploi après un long parcours d'insertion par l'économique, ou encore cas de quinquagénaires qui peuvent prolonger leur vie professionnelle pendant une dizaine d'années en ayant pu rebondir grâce au parcours d'insertion.

Le retour à l'emploi permet en effet non seulement d'éviter des coûts, mais il rapporte des cotisations sociales et des impôts à l'Etat tout en contribuant également au développement durable et à la croissance économique du pays. En France, les coûts directs évités pour l'Etat s'établissent à 15 000 € par an pour un retour plein à l'emploi, qui comprend la baisse des coûts du RSA, mais aussi les coûts indirects engendrés par le chômage. On peut aussi s'appuyer sur le calcul de la micro-contribution à la valeur ajoutée sur coûts variables de « l'Entreprise France » qui est légèrement supérieure à 30 € par heure, soit 45 000 € par an dans l'hypothèse de 1 500 heures de travail au cours d'une année. Les 15 000 € de coûts évités par an représentent une hypothèse basse, fondée sur une évaluation des « coûts historiques », c'est à dire des coûts visibles enregistrés dans les comptes de charges des différentes structures. L'autre option de calcul avec 45 000 € par an s'appuie sur un principe différent de celui des coûts historiques : c'est celui des coûts d'opportunité.

Au total, l'investissement en temps consacré à la recherche-intervention par les structures d'insertion s'est élevé à 32 heures dans la structure A et à 21 heures dans la structure B. Tous les acteurs concernés ont été volontaires pour consacrer ce temps à l'expérimentation, car ils en voyaient l'intérêt. Ils attendaient aussi que les résultats de ce travail puissent permettre de mieux reconnaître la production invisible et cachée de leur activité et que cela permette de surmonter les difficultés liées à un système d'évaluation et de contrôle coûteux et inadapté. Le travail d'exploitation et de mise en forme des données a été réalisé dans le cadre du laboratoire ISEOR, où la responsable de la MRIE, co-auteure de l'étude, a été formée pour participer au travail d'évaluation, afin d'en diffuser par la suite la méthodologie.

5. Tableaux de bord socio-économiques pour l'évaluation qualimétrique des actions d'insertion

Deux éléments de tableaux de bord socio-économiques ont été expérimentés : le tableau de bord personnalisé de rentabilité de l'Investissement Incorporel en Développement du Potentiel Humain de chaque personne en insertion, et le tableau de bord de contribution spécifique d'une structure aux processus d'insertion sur le territoire.

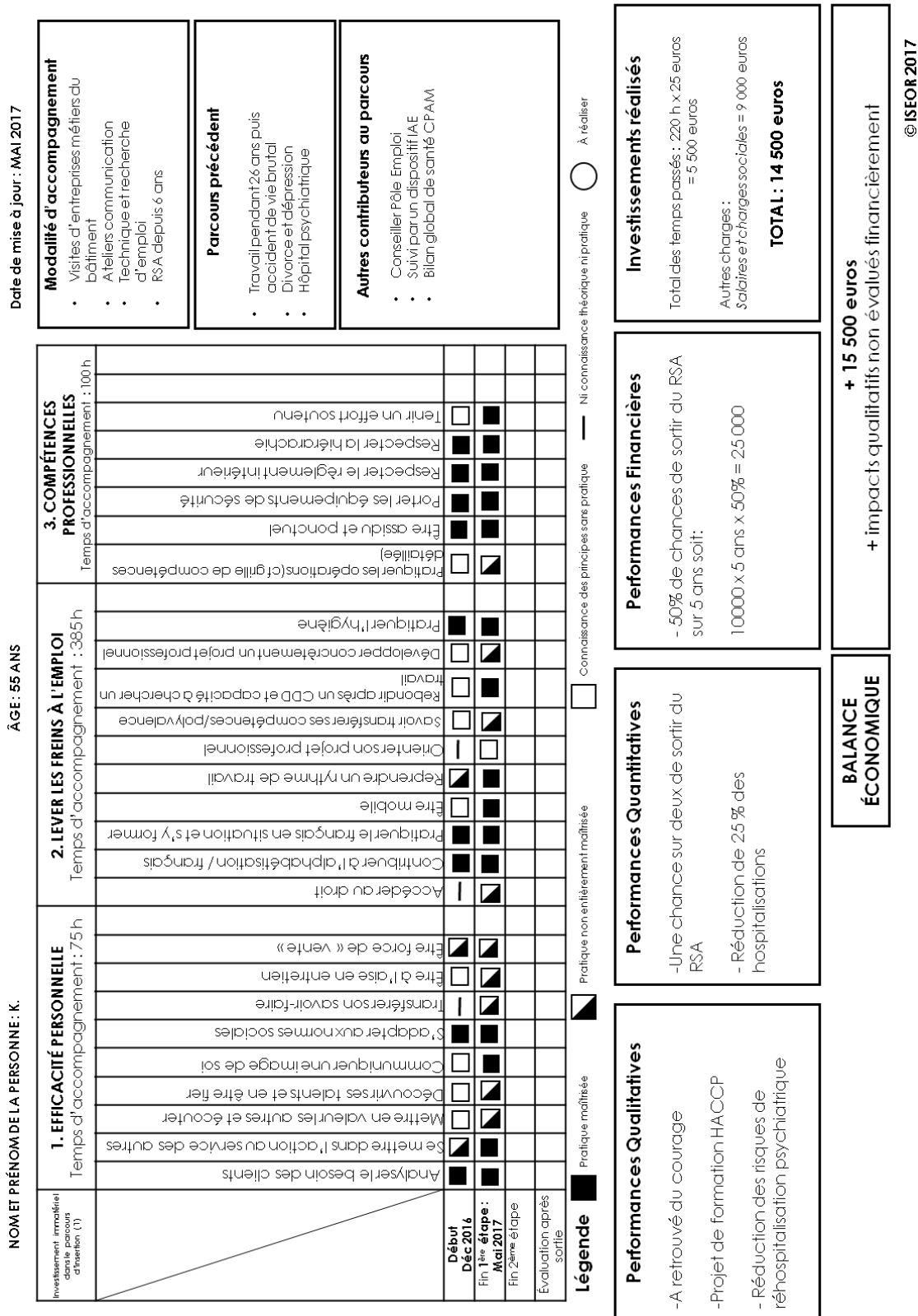
► **Tableau de bord personnalisé (= par personne) de rentabilité de l'Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain (retour sur investissement du processus d'insertion)**

Il comprend des éléments qualitatifs, quantitatifs et financiers. Les éléments qualitatifs concernent la progression observée de six mois en six mois sur différents critères relatifs à l'efficacité personnelle, la levée des freins à l'emploi et les compétences professionnelles. Les éléments quantitatifs et financiers portent sur deux aspects : les temps investis par le personnel de la structure d'insertion pour accompagner la personne en insertion dans son parcours, et d'autre part les coûts cachés évités grâce au parcours d'insertion. Le rapport entre les coûts cachés évités et l'investissement en développement du potentiel humain permet de calculer le retour sur investissement.

La figure 3 présente un exemple de tableau de bord de ce type dans le cas de l'atelier de menuiserie de la structure A d'insertion par l'économique. Il s'agit du cas d'une personne d'une cinquantaine d'années, qui était en situation de chômage de longue durée à la suite de problèmes familiaux ayant aussi entraîné des séjours en hôpital psychiatrique. Cette personne a retrouvé une stabilité grâce à son travail dans l'atelier de menuiserie. Cet exemple montre que l'Investissement consacré par la structure au parcours d'insertion s'élève à un total de 220 heures, soit 5 500 €, auxquels il faut ajouter 9 000 € de salaires et charges versées à cette personne en insertion. Les coûts cachés évités ont été évalués à 25 000 € dans le cas présent, notamment parce que l'ensemble des acteurs concernés a jugé que cette personne avait au moins une chance sur deux (principe d'intersubjectivité contradictoire) de sortir du RSA de façon durable, c'est à dire au moins pour cinq années. Bien sûr, cette évaluation devra être vérifiée *a posteriori*, comme cela se fait pour tout calcul prévisionnel de la rentabilité des investissements dans les organisations pratiquant un contrôle de gestion socio-économique. La rentabilité de l'investissement incorporel en développement du potentiel humain s'établit ainsi à plus de 170 %, en plus des effets qualitatifs observés et de la réduction probable des risques de ré-hospitalisation.

Figure 3

Exemple de tableau de bord socio-économique dans le cas d'un parcours d'insertion piloté par la structure A.
(Ce type de tableau, servi pour chaque personne, est propre à l'association ;
il est agglomérable au niveau de l'association, pour son auto-évaluation ;
certains éléments peuvent être agglomérables au niveau Plie et/ou Métropole).



Précaution de lecture

Attention, l'objectif de ce tableau n'est pas d'être dupliqué tel quel dans l'ensemble des structures d'insertion par l'activité économique sur un territoire donné. La configuration du tableau en performances qualitatives, quantitatives et financières peut l'être, à la condition que les données récoltées répondent à deux exigences :

1. Faire l'objet d'une **classification construite par induction**, selon le principe (principe de l'« interactivité cognitive » dans la méthode ISEOR) « ce sont ceux qui font qui savent », les catégories observées dans le tableau de bord devant correspondre à des réalisations concrètes et faire consensus dans les équipes quant à leur formulation.
2. Faire l'objet d'une mesure à travers un processus d'« intersubjectivité contradictoire », c'est-à-dire à partir d'**échanges entre les personnes associées directement à l'action menée**, y compris la personne en insertion.

L'examen de plusieurs tableaux de bord personnalisés dans les deux structures a permis de constater les deux phénomènes suivants :

- Les temps passés par les structures d'insertion ne portent pas que sur le développement des compétences professionnelles ni sur les actions de levée des freins à l'emploi. *Il y a aussi une partie significative des temps qui sont consacrés à développer l'efficacité personnelle et à « remettre les personnes debout ».* Il s'agit par exemple d'accompagner les personnes pour qu'elles reprennent confiance en elles, redécouvrent leur talents actuels ou leurs potentiels et qu'elles en soient fières et aient envie de les transférer, qu'elles sachent communiquer une image d'elles-mêmes et être à l'aise en entretien, qu'elles écoutent les autres et les valorisent en respectant des normes sociales, qu'elles analysent les besoins des autres et qu'elles se mettent à leur service dans une relation « client-fournisseur », etc.
- *L'investissement réalisé en insertion a une très haute rentabilité*, en permettant d'éviter des coûts cachés externalisés sur les territoires et de créer de la valeur par le retour progressif à l'emploi. Dans tous les cas évalués, le retour sur investissement est inférieur à un an. Cette observation est cohérente avec la théorie socio-économique et avec la base de données de l'ISEOR, où la rentabilité de l'Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain dépasse la moyenne de 300 % par an, avec des pics atteignant 4 014 %. Une évaluation systématique des investissements dans les actions d'insertion devrait ainsi prouver que ce n'est pas l'insertion qui coûte cher, mais que la non-insertion est extrêmement coûteuse, voire ruineuse en raison des effets en cascade des dysfonctionnements et coûts cachés, notamment au niveau des enfants des personnes exclues.

► Tableau de bord personnalisé de la contribution des acteurs sociaux-économiques du territoire au parcours d'insertion

Le travail réalisé dans une structure d'insertion ne suffit pas à expliquer à lui seul le succès de l'investissement incorporel. En effet, la performance des actions d'insertion dépend de la bonne synchronisation des processus participant à l'insertion⁹ ce qui est loin d'être observé dans la plupart des diagnostics conduits par l'ISEOR. Il peut s'ensuire un amoindrissement de la rentabilité de l'investissement immatériel, voire des effets contre-productifs lorsque les acteurs sociaux-économiques du territoire s'ignorent et que les politiques publiques sont organisées en silo, en n'étant pas coordonnées : on peut à ce sujet noter que ce cloisonnement des politiques publiques reste très accentué en France malgré de lents progrès au cours des dernières décennies. A titre d'exemple, le PLIE permet de croiser plusieurs sources de financement ce qui constitue une toute première étape dans le processus d'intégration du financement de l'insertion.

Dans les deux cas de structures d'insertion, on observe cependant une assez bonne synchronisation des actions. Par exemple, la structure A intègre non seulement des ateliers d'insertion, mais aussi une aide au logement et elle travaille étroitement avec les conseillers RSA (Revenu de Solidarité Active). La structure B travaille également de façon très coordonnée avec des associations d'insertion par l'économie et avec les entreprises locales. Dans le cas de la structure B, cette qualité de coordination s'avère efficace pour les personnes accompagnées, mais la

⁹ Bonnet, M. & al. (2003). Enhancing the efficiency of networks in an urban area through Socio-Economic interventions. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 16, N°1: 72-82.

structure supporte des surcoûts de glissements de fonction. Par exemple, les conseillers de cette structure se substituent en partie à l'assistance sociale en ce qui concerne l'accès aux droits : l'un des conseillers en insertion de la structure B a passé en 2016 un total de 330 heures d'accompagnement pour continuer à conseiller des personnes étant sorties du dispositif de financement. Compte tenu du coût de 36 €/h de CHVACV, cela représentait un montant de 11 880 € non financés par les dispositifs d'aide. En outre, il serait aussi possible d'approfondir le travail d'évaluation en valorisant au travers de la même méthode qualimétrique l'aide non visible apportée par les familles et les proches. Cette aide a également été importante dans ce cas, comme cela a été observé aussi dans l'atelier de textile de la structure A. Ne pas le reconnaître est à la fois dévalorisant pour les personnes concernées et peut contribuer à une déresponsabilisation des personnes en insertion et de leurs proches.

Dans l'exemple de la structure B d'accompagnement de la banlieue lyonnaise, il est possible d'observer que de nombreux acteurs interviennent sur le territoire pour contribuer aux processus d'insertion de l'une des personnes ayant été accompagnées. Il a ainsi été nécessaire de cartographier ces contributions de façon personnalisée pour chaque personne accompagnée.

La figure 4 montre l'exemple de l'une des personnes qui est maintenant dans l'emploi après plusieurs années de galère. La première ligne montre la contribution de la structure d'accompagnement, où le conseiller a consacré 103 heures de plus que les heures financées pour jouer un rôle de coordination du processus d'insertion, en lien avec d'autres acteurs du territoire : lien avec l'entreprise d'insertion, avec les services de la petite enfance et avec les proches, etc. Ces heures non financées, comme bien d'autres passées « en trop » par la structure (du point de vue des systèmes de financement) sont préjudiciables à l'équilibre des comptes de la structure d'accompagnement, mais elles contribuent à une performance cachée. En effet, si ce travail supplémentaire d'accompagnement n'avait pas été effectué, tout l'investissement réalisé depuis plusieurs années dans le processus d'insertion aurait tout simplement été perdu. Dans ce cas, le conseiller a joué un rôle de **coordination** très important pour permettre le succès du processus. La durée limitée de la recherche-intervention n'a pas permis à ce stade de calculer les investissements incorporels réalisés par chaque acteur. Il a cependant été estimé que plus de 70 % de l'investissement a été réalisé dans ce cas par la structure d'accompagnement au cours des cinq dernières années. La figure montre aussi que d'autres acteurs « invisibles » dans les systèmes de reporting ont contribué à ce processus d'insertion, en particulier les proches, avec qui le conseiller a contractualisé de façon informelle des demandes ciblées de soutien.

(Ce type de tableau, servi pour chaque personne, est propre à l'association ; il est agglomérable au niveau de l'association, pour son auto-évaluation ; certains éléments peuvent être agglomérables au niveau Plie et/ou Métropole).

Précaution de lecture

Attention, ce tableau reflète la coopération des acteurs concernant une situation spécifique. La liste d'acteurs donne à voir l'ensemble des coopérations identifiées à travers les situations étudiées : par exemple dans cette situation, la mission locale n'a pas joué de rôle (la personne concernée ici a plus de 40 ans), mais elle a joué un rôle dans une autre situation évoquée. De même pour l'atelier santé/ville ou l'épicerie sociale, ici ils n'ont pas joué de rôle identifié mais dans d'autres situations ils ont coopéré.

Figure 4
Exemple de contribution des acteurs du territoire à l'insertion de la personne accompagnée

	Améliorer l'efficacité personnelle	Lever les freins à l'emploi	Renforcer les compétences professionnelles
Structure d'Accompagnement B	■	■	▣
Autres structures d'insertion			
Association d'insertion (A1)	▣	□	■
Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)	—	—	—
Institutions Publiques			
Pôle Emploi / Maison de l'Emploi	—	▣	—
Mission Locale	—	—	—
Services Sociaux déconcentrés de la Métropole de Lyon	—	▣	—
Centre Communal d'Action Sociale (C.C.A.S)	—	□	—
Services Petite Enfance / Enfance	—	□	—
Atelier Santé / Ville	—	—	—
Point Information Jeunesse	—	—	—
Autres services publics ou assimilés	—	—	—
Associations			
Épicerie Sociale	—	—	—
Jardin Partagés	—	—	—
Association de défense des droits	—	—	—
Écrivain Public	—	□	—
Entreprises de droit commun			
Pépinière d'entreprises	—	—	—
Entreprise-école	—	—	—
Entreprises clientes de la structure B	□	□	□
Autres entreprises du bassin d'emploi	—	—	—
Autres personnes en situation de précarité			
Autres personnes en insertion	□	—	□
Proches, connaissances	■	■	□

Légende

■	Contribution déterminante	▣	Contribution importante	□	Contribution partielle	—	Pas de contribution identifiée
---	---------------------------	---	-------------------------	---	------------------------	---	--------------------------------

©ISEOR 2017

L'examen des tableaux de bord (des personnes accompagnées) de **contribution des acteurs socio-économiques à l'insertion sur le territoire** permet de formuler trois observations :

- Dans les cas où les acteurs de l'insertion et les structures participant à la levée des freins à l'emploi sont très dispersés, la variété des acteurs permet une diversité des modalités d'accompagnement permettant de répondre à des situations très différenciées des personnes en insertion. Toutefois, on observe que le manque de coordination entre ces acteurs entraîne à la fois des redondances dans certains domaines et des lacunes dans d'autres domaines, ainsi que des incohérences. Il serait alors nécessaire de compléter l'investissement incorporel relatif à l'insertion par une **petite dose d'investissement incorporel en coordination des structures** au niveau du territoire, tout en respectant des règles de confidentialité et de déontologie.
- Dans les cas où une structure joue un rôle prédominant de pilotage des processus d'insertion, comme cela a été observé à propos de nombreuses personnes en insertion dans les structures A et B, les autres acteurs du territoire jouent alors un rôle secondaire, mais indispensable. **Ne faudrait-il pas alors missionner la structure principale au travers d'un financement spécifique pour jouer le rôle de synchronisation des acteurs ?** Une comparaison peut être faite dans le cas de la gestion de projets complexes avec le rôle de maître d'œuvre dans le domaine du bâtiment, mais en prenant la précaution de bien définir les règles éthiques du pilotage.
- Parmi cet ensemble de contributions, celle des personnes en insertion elles-mêmes et de leurs proches, souvent en situation de précarité eux-mêmes, est importante mais invisible : ce levier n'est absolument pas activé par les autres acteurs en présence. **Ne faudrait-il pas développer des pratiques de développement du réseau primaire afin de transformer cette contribution invisible en investissement incorporel ?**

6. Proposition de tableaux de bord de pilotage socio-économiques des structures d'insertion

Il est proposé de simuler en figure 5 le contrat d'objectifs et de moyens entre une structure d'insertion et les financeurs sur la base d'un compte de résultat rénové, dans le cas où tous les tableaux de bord personnalisés et toutes les cartographies auraient été réalisées. En retraçant le compte de résultat traditionnel de la structure A, il serait possible de consolider les résultats en calculant :

- Les coûts par activité, répartis entre les activités de contribution à l'insertion (efficacité personnelle, levée des freins à l'emploi et renforcement des compétences professionnelles),
- Les coûts de gestion de la structure, y compris les surcoûts liés à l'excès de contrôle bureaucratique,
- Les coûts cachés évités à court terme, et à long terme (coûts évités au-delà d'une année).

Figure 5
Simulation de compte de résultat socio-économique de la structure A d'insertion par l'économique

Coûts	Performances à court terme (résultat immédiat)	Performances à long terme (création de potentiel)
Activités liées au développement de l'efficacité personnelle : 5 000 h à 25 €, soit 125 000 €	<ul style="list-style-type: none"> 12 cas de réduction des besoins d'aidants familiaux : 15 000 €/an/personne, soit 180 000 € 	<ul style="list-style-type: none"> 20 sorties du RSA pour une période de 5 ans en moyenne soit 60 000 €
Activités liées à la levée des freins à l'emploi : 5 000 h à 25 €, soit 125 000 €	<ul style="list-style-type: none"> 6 cas de réduction de 30 jours par an des hospitalisations psychiatriques : 117 000 € 4 cas de réduction des expulsions locatives pour des familles de trois personnes : 15 000 €/an/personne* 4*3= soit 180 000 € 	<ul style="list-style-type: none"> 18 retours à l'emploi pour une période de 4 ans au moins en moyenne, soit 18 * 15 000 € (hypothèse basse) = 270 000 €
Activités liées au renforcement des compétences professionnelles : 10 000 h à 25 € soit 250 000 €	<ul style="list-style-type: none"> 850 jours de réduction des placements d'enfants de personnes exclues : 150 €/jour soit 127 500 € 	
Activités de gestion de la structure et de reporting : 4 920 h à 25 €, soit 123 000 €	<ul style="list-style-type: none"> 5 cas de réductions des surconsommations médicales liées aux addictions : 2 500€/an/personne pour 5 personnes en moyenne, soit 25 000 € 	
Activités de reporting bureaucratique sans valeur ajoutée, liée aux contrôles multiples des financeurs : 3 300 h à 25 €, soit 75 000 €	<ul style="list-style-type: none"> 12 cas réduction des redoublements d'enfants à l'école : 6 000 €/an soit 72 000 € 	
Contributions volontaires du personnel et des personnes en insertion : 4 000 h à 25 € : soit 100 000 €	<ul style="list-style-type: none"> Production vendue : 120 000 € 	
Total : 698 000 € (+ 100 000 € de contributions volontaires)	Résultat immédiat de 821 500 € imputables à 90 % en moyenne à la structure d'insertion, soit 739 500 € + impacts qualitatifs pour les personnes en insertion et pour leur entourage	+330 000 € de résultats futurs + impacts qualitatifs sur la cohésion sociale.

Dans cet exemple, le résultat net de l'année est de + 41 500 € de résultat immédiat + 330 000 € de résultats futurs en création de potentiel + résultats qualitatifs.

Conclusion

L'expérimentation réalisée a montré la faisabilité des tableaux de bord socio-économiques établis sur la base de la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique. Tous les acteurs des deux structures se sont saisis de la méthode proposée et l'ont jugée **utile et motivante**. Ils ont aussi exprimé la nécessité de mettre en place des outils qui valorisent leur production immatérielle, pour remplacer au moins partiellement les contrôles -jugés bureaucratiques- actuels, perçus comme des signaux de défiance et qui pénalisent les structures innovatrices produisant le plus de performances cachées.

Il serait nécessaire de poursuivre ce travail en commençant par les deux structures étudiées, puis de démultiplier la méthode par étapes avant de généraliser de dispositif de pilotage socio-économique et de former tous les acteurs concernés.

Précaution de lecture

Attention, l'extension de ce pilotage socio-économique ne peut se réaliser en sus des procédures de contrôle actuellement mises en œuvre. Elle induit nécessairement une réduction, voire préférentiellement une reconfiguration de ces procédures.

Annexe : Table des coûts unitaires

La plupart des coûts présentés ici ne sont pas directement accessibles au grand public, souvent pour des raisons politiques évidentes (par exemple, le coût journalier d'un placement par les services de protection de l'enfance ou encore le coût mensuel d'un hébergement en CHRS). Dans le cadre de ses travaux depuis plus de 25 ans, la MRIE associe des responsables institutionnels qui acceptent de partager ce type de données. La MRIE procède alors par faisceau d'indices : à partir du moment où les coûts annoncés sont d'ordre similaire sur plusieurs territoires d'intervention, la MRIE considère ce coût comme un coût validé.

Selon les principes d'intervention d'ISEOR, les coûts identifiés sont systématiquement évalués a minima.

Coût annuel d'un RSA pour une personne seule

- Allocation socle = 6 000 €
- Accompagnement = 4 000 €

(Source 1 : MRIE, étude « RSA et pauvreté », septembre 2012)

(Source 2 concordante : Expérimentation nationale « Territoires 0 chômeur de longue durée », Étude macro-économique sur le coût de la privation durable d'emploi, 2014)

Coût journalier d'un placement d'enfant dans le cadre de la protection de l'enfance :

- Placement pérenne en famille d'accueil = 90 €
- Placement en établissement = 150 €
- Placement d'urgence = 200 €

(Source : MRIE, « conditions de vie des familles dont les enfants sont en situation de placement », 2016, p.71. Données issues du comité de pilotage associant de Conseil départemental de l'Isère, le Conseil Départemental de la Haute-Savoie et le Conseil Départemental de la Loire)

Coût journalier d'une hospitalisation en psychiatrie

650 €

(Source 1 : MRIE, dossier biennal 2016, groupe de travail sur les situations d'incurie dans le logement, article p.74)

(Source 2 concordante : www.famidac.fr)

Coût d'un aidant familial

8 heures de garde à domicile = de 98 à 160 €

(Source 1 : MRIE, étude « accès à la santé des personnes en situation de handicap et de précarités », 2016)

(Source 2 concordante : www.famidac.fr)

Coût d'une expulsion locative = coût de la procédure d'expulsion + coût de l'hébergement

Coût annuel d'un hébergement en CHRS = 15 000 €

(Source 1 : MRIE, groupe de travail interinstitutionnel « habiter quelque part », associant la DRDJSCS, la Métropole de Lyon, les Conseils Départementaux de la Loire et de l'Isère, septembre 2015-mai 2016)

(Source 2 concordante : MRIE, étude « les jeunes dits en errance », 2016)

Coût des surconsommations médicales

(Source : Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2017)

Coût d'un redoublement scolaire :

6 000 €

(Source : Bonnet & Savall, 1991)