



MODE D'EMPLOI

VALORISER VOTRE RAISON D'ÊTRE

RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS
DES BONNES PRATIQUES DE GESTION

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	4
2. RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES BONNES PRATIQUES DE GESTION	5
3. AVANT DE VOUS LANCER	5
4. CONSEILS PRATIQUES	6
5. CONSEILS D'UTILISATION	6
6. PRÉSENTATION DES INDICATEURS	7
7. ANNEXES - TABLEAUX DE SUIVI DES INDICATEURS DE BONNES PRATIQUES DE GESTION	8 - 15

1. INTRODUCTION

Porté par l'UDES et destiné aux structures de l'Economie Sociale et Solidaire, l'objectif du présent guide est de proposer un outil d'aide à la valorisation et à l'amélioration des pratiques des structures répondant à un besoin social et/ou environnemental. Les structures de l'Economie Sociale et Solidaire sont intrinsèquement inscrites dans des démarches de responsabilité sociétale, qui se traduisent dans deux domaines distincts et complémentaires :

- Leurs pratiques de gestion interne (ex : gouvernance, modèle économique, pratiques RH, etc.)
- Leur projet social traduit en activités en réponse à un besoin du territoire et les « externalités positives » qui en sont issues (l'impact social)

Pour aider les structures à mesurer, valoriser et améliorer ces deux grands piliers de leur ADN, deux référentiels distincts ont été créés : Un référentiel d'évaluation des bonnes pratiques de gestion et un référentiel d'évaluation d'impact social de leurs activités.

Le présent guide d'utilisation a vocation à vous accompagner dans la prise en main du référentiel d'évaluation des bonnes pratiques de gestion, que vous retrouverez en ligne sur : www.valoress-udes.fr

Le référentiel d'évaluation des bonnes pratiques de gestion est composé d'indicateurs de gestion responsable et durable. L'outil contribue à l'amélioration des pratiques dans la gestion interne des structures ainsi qu'à la valorisation des caractéristiques des organisations de l'Economie sociale et solidaire. Son premier objectif est de vous aider à objectiver vos pratiques et vous engager dans une démarche d'amélioration continue.



2. RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES BONNES PRATIQUES DE GESTION

Les indicateurs contenus dans ce référentiel permettent aux structures de **se placer dans une démarche d'évaluation de leur organisation interne**. Toutes les structures de l'Economie Sociale et Solidaire, quel que soient leur taille, statut, ou activités, sont en mesure de répondre à ces questionnements.

3. AVANT DE VOUS LANCER

En phase de pré-évaluation des bonnes pratiques, **il est recommandé de prendre connaissance de l'ensemble des indicateurs classifiés en 8 dimensions** (iconographie ci-dessous) :

Les indicateurs présentés ne sont ni exhaustifs, ni obligatoires. Ils doivent être considérés comme un appui à la structure pour **construire son propre plan d'évaluation** et mettre en lumière ses caractéristiques. Ce travail d'appropriation permet d'**identifier et juger la pertinence de chacune des dimensions**.

Cette phase de cadrage est également nécessaire puisque les indicateurs requièrent de **réunir des données provenant de différentes sources matérielles et humaines** dans la structure.

Les informations se trouveront dans **divers documents** (statuts, rapport d'activité...) et certains membres de la structure peuvent avoir un **accès privilégié à certaines informations requises** (comptable, responsable RH...). Il est donc conseillé de **structurer au mieux le recueil de ces informations** avant de se lancer.

Un tableau organisationnel vous est proposé dans le présent guide à titre illustratif (*Annexes - Tableaux de suivi des indicateurs des bonnes pratiques*).



4. CONSEILS PRATIQUES

Communiquer en interne sur la démarche d'évaluation envisagée. Une bonne communication permet de favoriser la pleine compréhension et l'adhésion des parties prenantes de la structure à la démarche d'évaluation. Elle facilitera également l'accès aux informations.

Identifier une ou plusieurs personne.s référente.s chargée.s de recueillir les documents et informations nécessaires pour compléter le référentiel d'indicateurs.

La structure peut aussi faire **circuler le référentiel auprès de ses contributeurs** afin que chaque service et/ou collaborateur puisse remplir la partie le concernant.

5. CONSEILS D'UTILISATION

Les données à rendre compte dans le référentiel doivent toutes **être datées du même instant T**. Nous conseillons de prendre pour **date de référence le 31/12 de l'année passée (N-1)**, si l'ancienneté de la structure le permet.

L'**interprétation** de certains indicateurs sous forme de rapport nécessite un **point de vigilance au regard de la taille de la structure**. Par exemple, la répartition Femmes / Hommes d'une structure de 4 salariés ne peut être lue de la même façon que celle d'une structure comptant une centaine de salariés.

Mesurer à un instant T est déjà un premier niveau d'évaluation. Si la structure est dans une optique d'amélioration et souhaite constater les avancées réalisées, il est nécessaire de **mettre en place un suivi annuel, ou semestriel** selon les moyens d'action de la structure. Le tableau de suivi proposé dans le présent guide en propose une illustration (*Annexes - Tableaux de suivi des indicateurs des bonnes pratiques*).

Le référentiel s'inscrit dans une démarche **d'auto-évaluation et de consolidation interne**. Il est conseillé aux structures de se **fixer des objectifs** afin de favoriser le progrès et l'amélioration continue de ses pratiques.

Il est également conseillé de **prévoir un temps de restitution** afin de valoriser les résultats. Vous pouvez alors partager un tableau de bilan auprès de l'ensemble de vos parties prenantes internes et externes.



6. PRÉSENTATION DES INDICATEURS

Le référentiel d'évaluation des bonnes pratiques de gestion est composé de 56 questions et quelques items conditionnels.

Il se présente sous la forme d'un questionnaire à remplir depuis la plateforme www.valoress-udes.fr.

Chaque question détaille le format de la réponse à apporter ainsi que les formules de calcul à utiliser pour y répondre le cas échéant. Attention, certains indicateurs de gestion reposent sur l'analyse d'une observation dans le temps. Pensez à indiquer en résultat la moyenne de l'indicateur demandé sur vos trois derniers exercices quand cela est demandé (dans la mesure de l'ancienneté de votre structure).

Une fois le questionnaire complété, la plateforme Valor'ESS vous permettra de télécharger une synthèse faisant état de vos pratiques de gestion.

Nous vous invitons à faire une restitution de cette synthèse auprès de vos parties prenantes pour mettre en commun les observations et embarquer vos parties prenantes dans un processus d'amélioration de ces pratiques.



7. ANNEXES - TABLEAUX DE SUIVI DES INDICATEURS DE BONNES PRATIQUES DE GESTION

Le présent tableau vise à illustrer l'organisation proposée pour la collecte des données nécessaires à l'utilisation de la grille d'évaluation des bonnes pratiques de gestion.

La **colonne Indicateurs** rappelle la catégorie de l'indicateur, la numérotation de la question correspondante dans le questionnaire et son appellation.

La **colonne Sources** est à remplir par la personne en charge de la coordination de la démarche d'évaluation :

l'objectif est de référencer les divers documents et/ou membres de la structure ayant accès aux informations nécessaires pour renseigner l'indicateur.

Les **colonnes Année 1 et Année 2** illustrent l'intérêt à suivre ces indicateurs de façon régulière.

Les **cellules [Objectif] et [Résultat]** indiquent les indicateurs pour lesquels la structure pourrait définir des objectifs annuels afin de s'inscrire dans une démarche d'auto-évaluation et d'amélioration continue de ses pratiques.

L'objectif de ce tableau est de vous aider à cadrer et **suivre votre démarche d'évaluation**.

FICHE IDENTITÉ



INDICATEURS			SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
statut juridique	Q1	statut légal de la structure		[Résultat]	
création	Q2	Année de création		[Résultat]	
salariés	Q3	Nombre de salariés		[Résultat]	[Résultat]
bénévoles	Q4	Nombre de bénévoles		[Résultat]	[Résultat]
volontaires	Q5	Nombre de volontaires		[Résultat]	[Résultat]
territoire	Q6	Périmètre du territoire d'intervention		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
agrément	Q7	Détention d'un agrément		[Résultat]	[Résultat]
adhésion	Q8	Adhésion à un syndicat d'employeurs ou une fédération de l'ESS		[Résultat]	[Résultat]

STRATÉGIE D'ORGANISATION



INDICATEURS			SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
Objet social	Q9	Mission sociale		[Résultat]	[Résultat]
Mission sociale	Q10	Définition et visibilité de la mission sociale		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Évaluation de la mission sociale	Q11	Pertinence de la mission sociale avec le contexte local		[Résultat]	[Résultat]
Plan d'actions	Q12	Exercice d'un plan d'actions		[Résultat]	[Résultat]
Plan d'actions	Q12 bis	Association des parties prenantes à l'élaboration du plan d'action		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]

PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ



INDICATEURS			SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
Impact des activités	Q13	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de suivi ou de performance amont Analyse de l'évolution des indicateurs 		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Rendu compte des résultats	Q14	<ul style="list-style-type: none"> Edition de rapports d'activité Intégration d'informations au rapport Visibilité du rapport annuel en externe Bilans d'évaluation des programmes 		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]

GOVERNANCE



INDICATEURS			SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
Collégialité des prises de décisions	Q15	Modalités assurant la collégialité des prises de décisions		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Exercice du pouvoir	Q16	Modalité assurant la séparation et l'équilibre des pouvoirs		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Participation de la gouvernance aux instances	Q17	Taux de participation à l'instance délibérative		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Délibération des instances	Q18	Objets de la délibération des instances		[Résultat]	[Résultat]
Convocation des instances	Q19	Formalisation des règles de convocation		[Résultat]	[Résultat]

PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES



INDICATEURS		SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
Politique salariale	Q20	Ecart entre le plus haut et le plus bas salaire	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q21	Ratio des sommes versées au salarié le mieux rémunéré par rapport au SMIC	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Égalité Femmes/Hommes	Q22	Engagement égalité professionnelle	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q23	Ecart salarial Femme/Homme	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Mixité professionnelle	Q24	Femmes en emploi durable	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q25	Personnes en insertion en emploi durable	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q26	Personnes en situation de handicap en emploi durable	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q27	Jeunes (-26ans) en emploi durable	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q28	Sénior (50 et +) en emploi durable	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q29	Part des Femmes cadres dans l'équipe professionnelle	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q30	Genre dirigeant.e opérationnel.le	[Résultat]	[Résultat]
	Q31	Part des Femmes dans l'organe délibérant	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Conditions d'emploi et d'activité des personnes	Q32	Répartition des emplois par type de contrat	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]

PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES



INDICATEURS			SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
Conditions bénévoles et volontaires	Q33	Formalisation statuts bénévoles et volontaires		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Formations	Q34	Existence d'une contribution supra-légale		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q35	Taux de salariés formés		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q36	Type de formations suivies		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Conditions de travail	Q37	Dispositifs en faveur de la qualité de vie au travail		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]

ANCRAGE TERRITORIAL



INDICATEURS			SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
Ancrage territorial économique	Q39	Part achat de produits et services locaux		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Diversité collaboration	Q40	Participation à des initiatives locales		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]

MODÈLE ÉCONOMIQUE



INDICATEURS		SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
Modèle économique	Q41	Modèle de financement	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q41 bis	Part du financeur majoritaire	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q41 ter	Rendu compte de l'affectation des ressources aux financeurs	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Caractère lucratif de la structure	Q42	Caractère lucratif	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Utilité sociale	Q42 bis	% des charges liées à l'utilité ou mission sociale	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Utilisation des bénéfices	Q43	Répartition des bénéfices	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Solidité du mode de financement	Q44	Ratio d'autonomie financière	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q45	Existence d'un patrimoine de réserves	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q46	Existence d'un système de gestion des ressources financières	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q47	Complétude et visibilité de l'étude financière	[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ÉTHIQUE



INDICATEURS			SOURCES	ANNÉE 1	ANNÉE 2
Respect des droits fondamentaux	Q48	Engagement en faveur de la protection sociale de la vie privée		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q49	Refus de financement contraire aux droits humains		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Prévention des situations à risques	Q50	Mise en place d'un système d'alerte de situations à risque		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q51	Protection des donneurs d'alertes		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q52	Dispositif de prévention de la corruption		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Responsabilité sociale	Q53	Placements financiers socialement responsables		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
	Q54	Charte de responsabilité sociale ou environnementale		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Mesure d'impact	Q55	Démarches entreprises de mesure d'impact		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]
Développement secteur	Q56	Actions collectives en faveur de la mission sociale		[Objectif] [Résultat]	[Objectif] [Résultat]



CONTACT

contact@valoress-udes.fr | 01 43 41 71 72

VALOR'ESS EST DÉVELOPPÉ PAR



AVEC L'ACCOMPAGNEMENT DE



ET LE SOUTIEN DE



UDES - Union des Employeurs de l'économie sociale et solidaire
30 boulevard de Reuilly, 75 012 Paris