

# ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

## NOTICE DÉTAILLÉE DU GUIDE DÉFINISSANT LES CONDITIONS D'AMÉLIORATION CONTINUE DES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE —  
(LIVRET 2)



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE

SECRETARIAT D'ÉTAT  
AU COMMERCE,  
À L'ARTISANAT,  
À LA CONSOMMATION  
ET À L'ÉCONOMIE  
SOCIALE ET SOLIDAIRE

#ESS

[economie-sociale-solidaire.gouv.fr](http://economie-sociale-solidaire.gouv.fr)



L'objet de ce guide « de convictions » est d'engager l'ensemble des acteurs de l'ESS dans une dynamique d'amélioration individuelle et de convergence collective sur des principes au coeur de l'identité de l'ESS. Par la mise en oeuvre de réflexions collectives, il doit favoriser l'examen du quotidien de l'entreprise et de ses relations avec ses environnements, et la confrontation des valeurs aux pratiques. Comme l'a souhaité le législateur, par le dialogue, ce guide doit aider la mise en mouvement des entreprises et l'amélioration continue des bonnes pratiques.

## **RAPPEL DE LA LOI N° 2014-856 DU 31 JUILLET 2014 RELATIVE À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE - ARTICLE 3**

**I.** - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire adopte, sur proposition de ses membres, un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire définies à l'article 1er de la présente loi.

Ces conditions tiennent compte des spécificités de chacune des différentes formes juridiques d'entreprise de l'économie sociale et solidaire et des obligations légales, réglementaires et conventionnelles existantes répondant déjà, totalement ou partiellement, aux informations demandées.

Le conseil détermine les conditions dans lesquelles ces informations sont portées à la connaissance des salariés. Ces bonnes pratiques concernent notamment :

- 1° Les modalités effectives de gouvernance démocratique ;
- 2° La concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- 3° La territorialisation de l'activité économique et des emplois ;
- 4° La politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois ;
- 5° Le lien avec les usagers et la réponse aux besoins non couverts des populations ;
- 6° La situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues.

**II.** - A l'occasion de la tenue de leur assemblée générale annuelle, les entreprises de l'économie sociale et solidaire présentent des informations sur l'application des pratiques définies par le guide et, le cas échéant, organisent un débat sur les réalisations et les objectifs de progrès concernant les pratiques mentionnées au I.

**III.** - Ce guide est adopté au plus tard douze mois après la publication du décret en Conseil d'Etat prévu au VII de l'article 4 de la présente loi. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire suit l'application de ce guide et publie tous les trois ans un rapport d'évaluation du dispositif comprenant des données qualitatives et statistiques.

**IV.** - Le II s'applique au plus tard deux ans après la publication du guide pour les entreprises de moins de deux cent cinquante salariés et au plus tard un an après cette publication pour les entreprises d'au moins deux cent cinquante salariés. Les modalités de calcul des effectifs autres que salariés présents dans l'entreprise sont précisées par décret.

## **PRÉAMBULE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce guide invite les entreprises de l'ESS à un questionnement multidimensionnel sur les six axes identifiés par la loi ainsi que sur les questions environnementales et d'éthique.

**Il s'adresse à toutes les entreprises de l'ESS, quelles que soient leurs tailles et leurs activités et leurs réflexions préalables.** Il doit aider à identifier les voies d'amélioration de ses actions et fonctionnement.

Une attention particulière sera portée sur les politiques de lutte contre les discriminations et l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes<sup>1</sup>.

Ce guide de questionnement doit aider à inscrire dans la durée réflexions et actions. Pour ce faire il peut être adapté en tenant compte des environnements législatifs et réglementaires spécifiques de chaque secteur d'activité et des réalités de chaque entreprise.

### **→ Faire progresser l'ESS**

L'engagement de tous dans ce processus de progrès collectif et le suivi des réalisations va permettre de mieux valoriser globalement les entreprises de l'économie sociale<sup>2</sup>.

### **→ Utiliser ce guide**

Conçu pour que chaque entreprise de l'ESS puisse s'y reconnaître, quelles que soient sa taille<sup>3</sup>, son activité, ce guide doit être considéré comme un appui méthodologique pour construire son propre plan de progrès. C'est en quelque sorte un guide des guides.

<sup>1</sup> Les indicateurs chiffrés (notamment ceux relatifs à la gouvernance, à la politique salariale et à la lutte contre les discriminations et l'égalité réelle entre femmes et hommes) devront différencier les chiffres relatifs aux femmes et aux hommes.

<sup>2</sup> L'art.3, al.3 de la loi n° 2014 - 856 du 31 juillet 2014 prévoit un bilan par le CSESS de l'avancée du dispositif « bonnes pratiques ».

<sup>3</sup> Les politiques de RSE mises en place par certains acteurs de l'ESS, peuvent servir à apporter une réponse dynamique et intégrée aux questionnements présentés dans ce guide, à les prolonger vers des thèmes nouveaux, à illustrer les bonnes pratiques, ainsi qu'à formuler et suivre certains indicateurs.

L'objectif est d'aider les entreprises à orienter leur réflexion stratégique en identifiant les axes et la direction à privilégier. Il conviendra donc pour ces dernières de juger de la pertinence de chacune des thématiques abordées dans ce guide en fonction de leurs spécificités. L'ensemble des 8 thèmes forme un tout cohérent, au cœur des valeurs de l'ESS et chaque entreprise doit trouver le bon mode opératoire, en fonction de sa taille, de son activité, de son statut.

Les entreprises retrouveront, résumés dans ce guide : les idées principales précisant chacun des thèmes, les domaines d'action dans lesquels elles peuvent décliner ces thèmes, complétés par des exemples, des indicateurs, et des clés pour aller plus loin. A elles, ensuite, de déployer la démarche qui leur convient le mieux. Il est cependant fortement recommandé de procéder à des réflexions partagées et des évaluations croisées (entre parties prenantes) afin de parvenir à la fois à une description la plus objectivée possible et à une identification des conditions d'amélioration la plus partagée et dynamique.

### → Engager une dynamique d'amélioration

Entrer dans une logique d'amélioration continue, quels que soient la méthode et les outils employés, suppose généralement de respecter trois grandes étapes :

**Diagnostic** : identification et mise en valeur des pratiques existantes et leurs évolutions dans le temps dans le but d'apprécier la mise en pratique de l'entreprise sur chacun des thèmes. Cette évaluation peut se faire par autodiagnostic, évaluation croisée, ou par le recours à un tiers<sup>4</sup>. Les valeurs de l'ESS conduisent généralement à y associer plusieurs parties prenantes, internes (administrateurs, salariés, bénévoles, etc.) voire externes (usagers, partenaires, etc.). Cette approche en regards croisés permet de consolider le diagnostic mais aussi d'impulser une dynamique partagée et de vérifier ensemble le respect du projet que l'entreprise s'est donné. Le processus collectif est en effet un aspect essentiel de la démarche d'amélioration.

**Plan d'action** : sur la base de ce diagnostic, une politique, fondée sur des engagements et un plan d'action, est élaborée. Dans une logique d'efficacité, de mobilisation voire de reddition ultérieure de comptes, il est conseillé de choisir et d'afficher des objectifs précis, mesurables, quantitatifs ou qualitatifs. Il peut être utile de se doter alors d'indicateurs adaptés à l'entreprise (ceux qui sont proposés dans ce guide n'épuisent pas le sujet). Des échéances précises servent de jalons à la mise en œuvre du plan d'action

## TRANSPARENCE ET COMPTE-RENDU

Cette démarche doit être présentée aux salariés (affichage, communication électronique, ou toute autre voie...) et il est fortement recommandé de saisir les IRP lorsqu'elles existent. Il est recommandé d'organiser une réunion de restitution de la mise en œuvre de ce guide à l'ensemble des salariés.

Cette démarche est présentée en AG annuelle avec une évaluation des résultats obtenus par le plan de progrès, en application de la loi : « [Les structures] présentent des informations sur l'application des pratiques définies par le guide et, le cas échéant, organisent un débat sur les réalisations et les objectifs de progrès concernant les pratiques mentionnées au I ». Ainsi, la démarche de compte-rendu en direction de l'assemblée souveraine apparaît consubstantielle du libre processus d'amélioration continue visé par la loi et par ce guide.

Au-delà de la conformité à la loi, engager cette démarche pourra permettre aux entreprises de préciser leur stratégie globale, d'améliorer l'adéquation entre leurs valeurs et leurs pratiques, de partager une vision commune de leur projet avec leurs principales parties prenantes et de mieux valoriser les plus-values liées à l'identité ESS (reconnaissance, visibilité, partenariats, etc.)

### → Structure du guide

Afin de permettre de conjuguer les objectifs précités — présenter les bonnes pratiques dans le but de faire progresser l'ESS dans sa globalité et proposer un outil donnant aux entreprises les moyens pour trouver individuellement des solutions concrètes à des enjeux précis — le guide est divisé en deux parties :

**Livret 1 : Le guide** : un tableau synthétique des thèmes, sous-thèmes et principales questions sur lesquels l'entreprise d'ESS devrait s'interroger (les listes des questions et indicateurs possibles sont indicatives, ne sont donc ni obligatoires ni exhaustives et il est possible d'aller plus loin dans le livret 2).

**Livret 2 : Une notice complémentaire** : des fiches thématiques rappelant les objectifs, des propositions d'indicateurs et une présentation d'exemples de bonnes pratiques et des textes de références et des ressources bibliographiques ou web utiles afin d'aider les entreprises à aller plus loin dans leur réflexion. Par souci pédagogique, chacun des thèmes fait l'objet d'une présentation séparée. Les exemples proposés pourront bien sûr être adaptés aux différents secteurs d'activité des entreprises de l'ESS. Cette présentation ne doit toutefois pas masquer les interdépendances entre les différents thèmes.

<sup>4</sup> Les différentes aides extérieures (fédérations sectorielles, réviseurs coopératifs, cabinet, avocat, experts comptables...)

# LES MODALITÉS EFFECTIVE DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE CAP SUR LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE !

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS référence à « *une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ».

La norme ISO 26000 (relative à la responsabilité sociétale des organisations) définit quant à elle la gouvernance comme « *le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs* ».

- Plusieurs idées clés pour définir la gouvernance démocratique :
  - Avoir des règles formelles de fonctionnement (statuts, règlement, code, principes, projet, etc.)
  - Fonder le système sur l'élection de représentants par les membres
  - Ne pas indexer la participation à la gouvernance sur le poids économique
  - Organiser la séparation des pouvoirs (exécutif-gestion vs politique-contrôle, notamment)
  - Permettre un jeu équilibré de pouvoirs et contre-pouvoirs
  - Veiller à la représentativité et la pluralité de la composition des instances dirigeantes, à tous les niveaux de l'organisation

## QUELS ENJEUX ?

- **Pour votre entreprise**, une gouvernance démocratique est facteur de performance accrue grâce à :
  - La responsabilisation de tous, chacun se sentant acteur du projet
  - Des prises de décisions équilibrées et mues par la recherche de l'intérêt collectif
  - Une gestion des risques améliorée, résistance aux chocs accrue du fait de décisions équilibrées
  - Une légitimité accrue de décisions prises plus collégalement
  - Un contact maintenu avec les réalités du terrain, portées par les membres
  - Une cohérence durable par rapport aux valeurs et au projet social initial
- **Pour la société au sens large**, la gouvernance démocratique des entreprises de l'ESS apporte
  - Un modèle économique alternatif exemplaire et inspirant
  - Une démocratisation du pouvoir économique, accessible à tous

## SOUS-THÈMES

### 1. L'exercice du pouvoir

Tout fonctionnement démocratique repose sur un « état de droit », c'est-à-dire des règles formelles, écrites, connues de tous, qui posent un cadre, des limites, à l'exercice du pouvoir.

- Ce domaine d'action vise bien sûr le respect des règles de droit, l'existence de statuts et de règlements intérieurs. Au-delà, on peut travailler à différents niveaux, comme par exemple :
- Les codes déontologiques, les chartes internes ou encore la formalisation de projets collectifs (répondant à des questions comme « qui sommes-nous? », « où voulons-nous aller? », « comment? »)
- Le mode d'élaboration/révision de ces textes, associant différentes parties prenantes
- L'accessibilité et la diffusion de ces textes fondateurs, dans et hors de l'entreprise
- L'évaluation du bon respect de ces textes dans les pratiques

### 2. La culture de la démocratie

Au-delà des règles formelles, la gouvernance démocratique est une question de culture, favorable ou pas, à des logiques d'action de collégialité, de débat, de transparence et de participation active.

- Dans les faits l'amélioration de la vie démocratique de votre entreprise peut actionner différents leviers :
- La participation : régularité des réunions des instances statutaires ; présence des membres ; participation aux élections ; participation active des membres aux réflexions-décisions proposées, etc.
- La culture du débat : habitude du dialogue, de l'explication, des débats contradictoires ; plateformes d'échanges, processus itératifs de co-construction ; recours à des méthodes d'intelligence collective, etc.
- La collégialité des prises de décisions : recherche active du consensus ; mise en oeuvre de consultations avant validation finale de certains travaux clés, etc.
- Le réflexe de reddition des comptes : habitude de rendre compte de ses décisions et activités
- Accessibilité et disponibilité des élus ; relations entre les différents acteurs

### 3. La composition des instances statutaires

La composition des instances impacte le fonctionnement démocratique de l'entreprise en favorisant un exercice pertinent du pouvoir, intégrant la modernité et les différents intérêts concernés.

- L'amélioration sur ce domaine d'action peut impliquer différents axes :
- Parité ou représentation équilibrée femmes-hommes
- Diversité en termes d'âge, d'origine, de profession, de géographie, etc. : état actuel et mécanismes permettant de l'encourager (ex. limite d'âge ou quotas)

- Représentation des différents porteurs d'intérêt de l'entreprise (dont salariés)
- Compétences des élus sur les sujets dont les instances ont à juger (expérience, formation), de façon à pouvoir pleinement exercer leurs missions
- Promotion et accompagnement du militant et de l'élu (plan de rajeunissement et parcours de formation, etc.)
- Désignation démocratique (élection) ; ouverture des candidatures ; limites au renouvellement et au cumul des mandats ; durée des mandats ; possibilité de révocation ; pénalisation de l'absentéisme ; évaluation des administrateurs ; etc.
- Implication des différentes parties prenantes à la gouvernance (cf. Volet Concertation)

### 4. La séparation et l'équilibre des pouvoirs

Les principes clés au coeur d'une gouvernance démocratique sont la séparation et l'équilibre des pouvoirs, favorisant des prises de décisions équilibrées, transparentes et partagées.

- Quel que soit votre statut juridique, les règles formelles d'un fonctionnement démocratique dans les entreprises de l'ESS reposent sur :
- Une participation des membres aux décisions-élections indépendante de la propriété du capital et/ou du poids économique (une personne, morale ou physique = une voix)
- Une séparation entre le pouvoir exécutif-technique-gestionnaire et le pouvoir politique-stratégique-de contrôle
- Un équilibre entre les différents pouvoirs : logiques et sujets de délégation, de reddition des comptes et de contrôle ; temps et cadres inter-instances pour favoriser les échanges, l'information, l'association aux décisions
- L'existence de mécanismes correctifs : gestion des conflits d'intérêt au sein des instances ; possibilités d'alertes éthiques sur des dérives non-démocratiques ; évaluation régulière du fonctionnement démocratique des instances ; suivi des engagements (codes, chartes, etc.)

### 5. La transparence

La transparence au sein d'une organisation vise une communication des informations claire, exacte, opportune, honnête et complète, que ce soit en amont des décisions ou en reporting post-action.

- Le bon partage de l'information au sein de l'entreprise peut s'incarner à différents niveaux :
- Diffusion de l'information de l'exécutif vers les instances de contrôle (CA / Conseil surveillance), avant décision et après action (répondre de ses activités)
- Diffusion de l'information des instances élues (CA / Conseil de surveillance) vers l'instance démocratique (AG), avant décision et après action, et notamment de l'état des progrès relatif aux pratiques définies par ce guide tel que prévu par la loi n° 2014 - 856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS (cf. Préambule). Se pose également le problème de l'information des adhérents et

- de la participation active des adhérents au processus démocratique.
- Transparence interne sur le fonctionnement statutaire et les processus décisionnels (communication interne, mise à disposition des informations, etc.)
- Diffusion et/ou accessibilité des informations non-confidentielles, a minima comptes et statuts, pour les publics externes (donateurs, financeurs, bénéficiaires, partenaires, etc.)

## QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

- Nos administrateurs ont-ils toutes les compétences requises pour exercer efficacement leur mandat? Mettons-nous en œuvre des actions pour les aider à les acquérir?
- Y a-t-il une politique de représentation de tous les territoires et activités de l'entreprise au sein des organes de gouvernance?
- Gagnerions-nous (en vision, en légitimité...) à ouvrir nos instances dirigeantes à des personnalités indépendantes non issues de nos activités?
- Existe-t-il dans notre entreprise des garde-fous efficaces contre le risque de captation du pouvoir par une seule partie?
- Comment favoriser un équilibre entre un exécutif professionnalisé et permanent, d'une part, et un CA composé de bénévoles se réunissant ponctuellement, d'autre part?
- L'entreprise a-t-elle inscrit dans ses statuts des éléments relatifs à la gouvernance démocratique au sens du 2° du I de l'article 1er de la loi ESS?
- Que pourrions-nous faire de plus aujourd'hui pour favoriser l'implication de nos membres et la vitalité démocratique de notre fonctionnement?
- Le fonctionnement de nos instances de gouvernance nous permet-il de recueillir et prendre en compte les attentes et besoins des adhérents?
- Les différents acteurs de notre gouvernance ont-ils, en temps voulu, les informations pertinentes leur permettant d'exercer pleinement leur mission statutaire?
- Quels sont les éléments d'information de base dont je suis redevable à mes publics externes, dans le cadre de relations éthiques, équilibrées et constructives?
- Quels sont la durée du mandat, le cumul de mandats dans le temps des instances dirigeantes, la capacité du cumul de mandats dans l'ESS.
- Gestion de la pyramide des âges dans les instances au-delà du Conseil d'administration (plafonnement? date minimale...)
- Dispositions mises en œuvre pour faciliter la candidature et l'engagement (durée des mandats, disponibilité et moyens et transparence sur les modalités pour s'engager) à l'attention des membres, notamment des jeunes

## EXEMPLES DE RÉALISATIONS D'ENTREPRISE ET ORGANISATION DE L'ESS

**Favoriser la participation aux instances** – Afin de stimuler la participation de ses adhérents lors des assemblées générales locales, une banque mutualiste a déployé des solutions innovantes : quizz, échanges sous formes de questions-réponses, challenges, boîtiers électroniques pour les votes, etc. En amont, pour mieux solliciter la présence des sociétaires lors des AG, l'établissement double les invitations par des courriels et des textos. Une de ses caisses locales propose une participation novatrice rendue possible par les nouvelles technologies pour intéresser le plus grand nombre possible de sociétaires : ces derniers peuvent, via Internet, assister à l'AG depuis leur domicile et poser des questions relevées en direct par les organisateurs. De la même façon, une association dédiée aux personnes en situation de handicap, soucieuse tout à la fois d'optimiser le taux de participation des élections de ses administrateurs et de faciliter l'accès au vote à des personnes ayant des difficultés à se déplacer, a développé le vote par correspondance.

**Construire le projet collectivement** - Une tête de réseau associative du secteur social, constituée de fédérations locales, elles-mêmes constituées de structures autonomes, a choisi de mettre en place un processus ascendant et participatif de long terme pour préparer son congrès. En trois étapes, menées sur trois ans, la fédération a construit son projet fédéral : en partant du recueil de témoignages collectifs « de terrain », des propositions d'actions concrètes pour répondre aux problématiques soulevées, ont été débattues au sein des fédérations locales ; puis ces propositions ont été travaillées en ateliers lors du congrès fédéral. Le processus a été pensé pour que tous ceux qui le souhaitent puissent « prendre le train en route ».

**Optimiser le potentiel de contribution de l'assemblée délibérante** - Soucieuse d'associer pleinement ses membres à sa

gouvernance, une coopérative s'engage explicitement à leur communiquer des informations complètes très en amont de l'AG, dans le cadre d'un ordre du jour explicite et intelligible, de façon qu'ils puissent préparer et s'exprimer au mieux sur les orientations proposées.

**Entretenir la vie démocratique hors AG** – La mise en place d'outils Internet (intranet, réseaux sociaux) est utilisée par certaines mutuelles ou coopératives pour instaurer un dialogue hors AG avec leurs membres et recueillir leurs propositions. Dans le même esprit, l'organisation de réunions de travail informelles régulières entre élus et sociétaires permet aux élus de rester en phase avec les préoccupations des membres et à ces derniers de rester informés sur la stratégie, les projets, les résultats.

**Former ses élus** – Au sein d'une mutuelle, les élus assurent un lien crucial entre les adhérents et les instances de gouvernance. Pour permettre aux élus d'exercer pleinement leur mandat démocratique, une mutuelle santé a instauré un parcours de l' élu mutualiste visant la professionnalisation et l'accompagnement des responsabilités, reposant sur des formations aux missions des militants élus (président de section, directeur de section ou d'établissement sanitaire et social, délégué de section, administrateur, etc.). Même politique dans une banque coopérative et mutualiste où près de 100 000 heures de formation ont été délivrées aux administrateurs sur des sujets allant de la prise de parole à la réglementation bancaire, en passant par la responsabilité du dirigeant. Pour les coopératives vinicoles, d'ailleurs, le code rural prévoit l'obligation de former leurs administrateurs. Les fédérations locales sont très actives dans la délivrance de ces formations et un institut de la coopération agricole a été créé dans cet objectif.

**Une plateforme de ressources et d'échanges au service des administrateurs** – Une mutuelle a créé un extranet mis à disposition de ses élus afin de les accompagner dans leur mandat militant (accès à l'information sur la vie interne de la mutuelle, veille sur l'environnement de la mutuelle, etc.). Cet espace vise trois objectifs : d'abord, aider les élus au suivi des décisions et informations des instances et des commissions ; ensuite, faciliter l'accès à l'information pertinente et aux services internes pour les élus ; enfin, améliorer l'accompagnement administratif des élus pour les directions support.

**Veiller à la représentativité de ses administrateurs** – Les fédérations d'une banque coopérative multiplient les actions pour solliciter une participation active des femmes, stimuler l'implication des jeunes dans la vie de leur caisse locale (programmes d'administrateurs stagiaires), sensibiliser les élus (guides sur la parité et la diversité) et encouragent le renouvellement des générations (limite d'âge, limitation du cumul des mandats). Une piste souvent explorée est de rechercher de façon proactive et régulière des futurs administrateurs parmi les bénévoles, adhérents, usagers des entreprises. De même, dans l'objectif de favoriser la participation de profils plus jeunes et en activité, certaines associations assurent la prise en charge des frais de garde d'enfants notamment

pour que les jeunes parents et les parents isolés puissent participer aux réunions en soirée.

**Mettre en mouvement des jeunes élus pour favoriser leur expression** – Une mutuelle s'est dotée d'un Comité jeunes qui s'emploie, avec la mise en place d'un Plan Jeunes, à encourager l'implication des moins de 40 ans et à faire entendre leur voix au CA. Diverses actions sont engagées pour les encourager à participer à la vie de la mutuelle, à se faire élire et pour assurer leur formation une fois qu'ils ont été élus.

**Se doter d'un CA junior** – Prenant conscience de la problématique de pérennisation de l'entreprise et de transmission de ses valeurs, une Scop a eu l'idée de créer un CA junior, composé d'associés ayant au minimum 3 ans d'expérience. Au nombre de 12 (pour 16 administrateurs), ces administrateurs juniors sont des invités permanents du CA : ils y ont droit de parole, ils peuvent voter (mais les décisions ne sont prises in fine que par les administrateurs). Cette implication les familiarise avec le pilotage de l'entreprise. Depuis 1999, 2/3 des administrateurs ont été remplacés, intégralement par des associés issus du CA junior.

**Créer les conditions d'insertion optimale de ses bénéficiaires dans ses instances statutaires** – Une association dédiée aux personnes en situation de handicap les place résolument au coeur de sa gouvernance. Elle met tout en oeuvre pour que leur participation soit la plus effective possible : sur 24 administrateurs, 20 sont des personnes atteintes de déficience motrice et bénéficient, si besoin, d'aides permettant de faciliter leur participation : accès aisé aux lieux de réunion évidemment, mais également aide à la prise de note, assistant de communication (pour personnes privées de l'usage de leur voix), etc. Le tout sur fond d'une culture qui investit fortement dans l'émancipation de ces personnes par un accompagnement centré sur la réassurance et la valorisation.

**Elargir son sociétariat ou son actionariat aux acteurs du territoire** – Dans une recherche de représentativité et de connexion étroite avec son territoire, un groupe d'entrepreneuriat social spécialisé dans l'insertion par l'emploi, et géré sous forme de SAS, a décidé d'ouvrir ses instances (AG, CA) à des personnes d'horizons différents (salariés, citoyens, collectivités territoriales, acteurs économiques du territoire). Ces différents acteurs participent pleinement à la gouvernance et permettent de garantir que le groupe remplit sa mission économique et sociale tout en étant en phase avec les besoins du territoire. Ce type d'alliance entrepreneuriale territoriale, fondé sur un sociétariat pluriel, se retrouve souvent dans les SCIC.

**Elargir son CA à ses différentes parties prenantes, internes et externes** – Ainsi, une entreprise mutualisant des compétences à l'intention des acteurs de l'ESS (couveuse d'activités solidaires) a souhaité diversifier la composition de son CA. Ses nouveaux statuts ont permis de notamment faire rentrer dans ce CA des porteurs de projets, des salariés et des adhérents.

### Fonder son sociétariat sur les parties prenantes citoyennes

– Fournisseur d'électricité renouvelable, une coopérative (sous statut de SCIC) compte parmi ses administrateurs diverses sociétés et associations environnementales impliquées dans le projet dès son origine. Elle rassemble par ailleurs des professionnels des énergies renouvelables, des associations citoyennes, des collectivités locales, des acteurs de l'ESS.

### Une charte pour aller au-delà de la gouvernance formelle en termes de culture

– Une association locale dont l'objectif est de faire remonter la parole des habitants des quartiers dits « sensibles » vers les institutions a souhaité mettre cette parole au coeur de son fonctionnement. Dotée d'une gouvernance classique avec CA et bureau pour rassurer ses financeurs, elle a cherché une solution pour aller au-delà et inscrire son fonctionnement dans une culture où chacun

peut contribuer. Formalisé par une charte, ce fonctionnement consiste à réunir l'équipe tous les mercredis pour délibérer, les décisions ne se prenant pas au vote mais à l'issue de l'élaboration collective d'un consensus.

Ouvrir et organiser ses instances selon ses différents métiers — Cette Scop s'adressant à un public très large (fabricants, industriels, éditeurs, négociants, artistes, artisans, architectes, collectivités, etc.) a décidé d'organiser ses collèges de sociétaires non pas en fonction de leurs catégories mais en fonction de domaines de compétences (patrimoine et territoire, ressources et matériaux de la couleur, pratique et pensée de la couleur, gestion et développement de l'entreprise culturelle). La diversité des compétences ainsi réunies a encouragé les échanges, la créativité, l'implication de chacun et a permis de valoriser l'apport spécifique de chaque coopérateur.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Textes de référence

- Code de la mutualité : art. L. 114-1 (participation des membres au fonctionnement de la mutuelle) ; art. L. 114-6 et s. (assemblée générale de la mutuelle) ; art. L. 114-16 et s. (CA de la mutuelle), avec spécialement les règles énoncées à l'article L.114-16-1 sur la parité, celles énoncées à l'article L.114-22 sur les limites d'âge, celles énoncées à l'article L.114-23 sur le cumul des mandats, celles énoncées à l'article L.114-25 sur la formation.
- Code des assurances : art. L322-26-1 ; art. L322-26-1-1 (une personne = une voix) ; art. L 322-26-2 (CA) ; R 322-55 (mandataires mutualistes, délégués sociétaires) ; R 322-55-1 (gratuité fonctions administrateurs) ; R 322-55-2 (administrateurs choisis parmi sociétaires, durée des mandats) ; R 322-55-3 (limite d'âge) ; R 322-55-5 (cumul des mandats) ; R 322-58 (AG composée des sociétaires).
- Décret n° 2002-942 du 26 juin 2002 relatif à l'administration des sociétés d'assurance mutuelles et au statut du mandataire mutualiste et portant modification du code des assurances (partie Réglementaire)
- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération : art. 1er (principe de gouvernance démocratique des coopératives) ; art. 4 (égalité des droits des associés dans la gestion d'une coopérative)
- Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP)
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, art. 1er, I, 2° (gouvernance démocratique)

### Ressources bibliographiques ou web

- Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles (2013) – IFA :
- [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/ifa\\_201312\\_gouvernance\\_coop\\_mutuelle.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/ifa_201312_gouvernance_coop_mutuelle.pdf)
- L'administrateur en questions (2014) – Coop de France : <http://www.coopdefrance.coop/fr/55/guides-pratiques/>
- La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du Gema (2004) – Gema : [http://www.gema.fr/sites/all/files/pdf/Rapport\\_gouvernance\\_mutuelles.pdf](http://www.gema.fr/sites/all/files/pdf/Rapport_gouvernance_mutuelles.pdf)
- La gouvernance dans les grandes associations et fondations - Outil d'autodiagnostic sur la gouvernance de la Fonda : <http://www.gouvernancefonda.com/>
- La gouvernance dans les grandes associations et fondations : Evaluer son Conseil d'Administration (octobre 2007) - IFA :
- <http://docplayer.fr/2719906-La-gouvernance-dans-les-grandes-associations-et-fondations.html>
- La gouvernance en pratique (2014) – Le mouvement associatif : <http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2015/01/La-gouvernance-en-pratique-mep.pdf>
- Les jeunes au coeur de la gouvernance associative, les 4 pistes de l'incroyable parlement intergénérationnel et inter -associatif (mai 2015) - APF / Croix Rouge Française / Familles Rurales / Secours Populaire Français : <http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2015/06/jeunesgouvernance-4-pistes-Mai-2015.pdf>



## LA CONCERTATION DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE — ENSEMBLE C'EST MIEUX !

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS fait référence en son article 1er à « *la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ».

L'article 43 de la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement spécifie quant à lui que « construire une nouvelle économie conciliant protection de l'environnement, progrès social et croissance économique exige de nouvelles formes de gouvernance, favorisant la mobilisation de la société par la médiation et la concertation ».

La gouvernance participative (ou inclusive) renvoie un processus de décision plus collective, élargi à diverses parties prenantes internes et/ou externes. Elle vient renforcer la gouvernance démocratique et constitue un trait identitaire fort des entreprises de l'ESS.

Elle combine plusieurs idées clés :

- Reconnaître la légitimité et l'intérêt du point de vue de parties prenantes autres que les dirigeants (expertises plurielles)
- Ouvrir le processus de réflexion, d'élaboration, de décision et/ou de contrôle à ces autres parties prenantes, autour de la stratégie et/ou de questions clés pour l'entreprise
- Tenir compte de ces contributions et rendre des comptes sur la façon dont elles sont intégrées
- Mettre les parties prenantes concernées en capacité de participer efficacement (information, préparation voire formation)

### QUELS ENJEUX ?

→ **Pour votre entreprise**, une concertation bien menée favorise :

- Un meilleur contact avec les réalités du terrain, les nouveaux besoins
- La capacité d'innovation (stimulation de l'intelligence collective, vision plus large)
- La création de valeur partagée (sociale, sociétale, économique)
- Des relations en bonne intelligence avec votre écosystème
- L'implication, la responsabilisation de chacun, une meilleure appropriation des décisions
- Une durabilité accrue des projets, car compris/portés plus largement
- Un meilleur climat social (marque de respect, facteur de confiance)
- Une anticipation des blocages et, donc, des fonctionnements plus efficaces
- Une cohérence durable avec le projet social originel

→ **Pour la société au sens large**, la culture de concertation des entreprises de l'ESS constitue un exemple inspirant, susceptible d'influencer les façons de faire dans l'économie classique. L'association des parties prenantes externes, dont les citoyens, aux débats des entreprises de l'ESS est par ailleurs de nature à revivifier la démocratie et le lien social dans les territoires.

## COMMENT

### FAVORISER LA CONCERTATION DANS VOTRE ENTREPRISE ?

#### LE PROJET ET LA STRATÉGIE

La concertation est fonction, notamment, de la nature des sujets ouverts au débat, du stade où elle intervient par rapport à la décision et de l'influence accordées à ces échanges. Elle apparaît essentielle dans l'élaboration du projet et à la stratégie de l'entreprise.

- Ce domaine d'action peut principalement se travailler à trois niveaux :
- Les sujets ouverts à la concertation : sujets stratégiques et/ou opérationnels, sujets réflexifs-prospectifs, centraux ou périphériques
- Stade où intervient la concertation : échanges d'idées déconnectés de décision, réflexion amont, élaboration, fixation objectifs, validation décisions, suivi-contrôle
- Degré d'influence de la concertation : gradation information-consultation-concertation-co-élaboration ; concertation et ses résultats rendus publics, communiqués aux dirigeants, faisant l'objet de reddition de comptes/ de suivi...

#### LES RELATIONS AVEC PARTIES PRENANTES

Une politique de concertation peut associer un cercle plus ou moins large et diversifié de parties prenantes, à l'interne (salariés) et/ou à l'externe (partenaires, bénéficiaires...)

- Quelques repères utiles pour progresser sur cet axe :
- Cartographie tenue à jour des parties prenantes internes/externes de l'entreprise
- Critères de sélection, adaptés à l'entreprise et actualisés, des publics qu'il est légitime et intéressant d'associer à la concertation (sous des formats différents le cas échéant)
- Comparaison des avantages et inconvénients respectifs, pour chaque public, de la concertation vs la non-concertation

#### LE CADRE ET LA CULTURE DE LA CONCERTATION

L'existence d'un cadre formel pour la concertation (structures, procédures) permet de la consolider, avec des possibilités d'incarnation très diverses.

- Le cadre de la concertation peut s'apprécier à différents niveaux, avec le cas échéant des traitements différenciés pour s'ajuster aux différentes parties prenantes :
- Instances formelles : comités éthiques/scientifiques, comités d'usagers, comités consultatifs, commissions de concertation
- Cadres plus informels : groupes de travail adhoc, débats publics, forums citoyens, partenariats, focus groups
- Procédures : règles posant la nécessité de la concertation en différents moments des processus décisionnels et/ou opérationnels, chartes relationnelles, règles de confidentialité
- Outils : utilisation des technologies de l'information et de la communication, plateformes d'échange et/ou de collaboration, intranet, réseaux sociaux...

#### LA RÉALITÉ DE LA CONCERTATION

La réalité de la concertation n'est pas uniquement une question de procédures mais aussi, voire surtout, de qualité des relations, d'inscription durable dans les pratiques et la culture de l'entreprise.

- Au-delà des valeurs propres à chaque entreprise, impulsant une culture plus ou moins participative, le développement de la concertation suppose de veiller à trois dimensions :
- La dimension managériale : place du débat, du partage, de l'explication et de l'expression dans le management de l'entreprise, valorisation de la coopération, de la participation
- La dimension narrative : capacité rendre visible & intelligible la stratégie de l'entreprise et ses transformations, à partager le récit avec ses différentes parties prenantes
- La dimension cognitive : circulation de l'information, **formation et mise en capacité des parties prenantes à s'exprimer** et participer à l'élaboration des décisions.

## QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

- Comment prenons-nous en compte les attentes de nos parties prenantes ? Quelle place ont-elles dans nos décisions ? Et dans nos choix stratégiques ?
- La non consultation de certaines de nos parties prenantes ne nous conduit-elle pas à prendre certaines décisions en partie « à l'aveuglette » ?
- Y a-t-il moyen d'approfondir notre démarche de concertation dans une logique gagnant-gagnant (pour l'organisation et pour ses parties prenantes) ?
- Comment la concertation chez nous s'articule-t-elle (ou pas) avec la gouvernance décisionnelle ?
- La concertation peut-elle durablement se satisfaire d'un seul cadre informel ?
- Quel(s) cadre(s) de concertation pour quelle(s) partie(s) prenante(s) ?
- Les espaces et temps d'échange entre ceux qui décident et ceux qui agissent sont-ils suffisants dans notre entreprise ? En tirons-nous tout le parti potentiel ?
- Comment garder vivante la relation avec des parties prenantes numériquement nombreuses et dispersées sur le territoire ?
- Quelles procédures et **quel cadre pour être participatif sans entraver l'efficacité des processus décisionnels** ?
- Que pourrions-nous faire (de plus) pour développer chez nous le réflexe de la concertation ? Quels freins faudrait-il lever ? Quelles incitations donner ?
- Lorsque nous consultons certaines de nos parties prenantes, internes ou externes, ont-elles bien les moyens de contribuer de façon pertinente, efficace et utile pour l'entreprise ?

## EXEMPLES DE RÉALISATIONS D'ENTREPRISES ET ORGANISATIONS DE L'ESS

Associer différentes parties prenantes à sa stratégie – Pour son nouveau plan stratégique, une grande mutuelle **santé a mis sur pied un groupe de travail composé d'une cinquantaine d'acteurs clés** (militants et salariés du siège, des sections départementales, des centres de gestion et des établissements) afin de dresser un état des lieux des actions conduites par le groupe et de réfléchir à de nouveaux horizons. Engagée à partir du conseil d'administration et des assemblées régionales, la seconde phase de la démarche a donné à chacun l'occasion de passer en revue et de débattre de ces premières pistes. Puis le processus d'élaboration stratégique a affiné ces premiers travaux, en s'appuyant sur les échanges avec les adhérents, notamment à l'occasion des « Rencontres mutuelles », ou bien via un site Internet participatif. Le projet stratégique a ensuite été présenté et soumis au vote des assises et assemblées générales. C'est un mode opératoire similaire qui a permis à une coopérative de commerçants spécialisés dans le sport de revisiter avec succès sa stratégie en se fondant d'abord sur les contributions de ses adhérents.

Associer les parties prenantes sur le territoire à la construction des projets - Une union d'associations chargée d'organiser la prise de parole et la représentation des usagers des services de soins, organisée au niveau régional, a mis en place un comité d'experts (collectivités territoriales, universitaires, personnalités qualifiées sur les questions éthiques, ...) chargé d'éclairer le Conseil d'administration sur les projets menés par l'association. Une charte de fonctionnement du comité a été élaborée, définissant les champs d'intervention et les modes de fonctionnement du comité d'experts.

Accueillir ponctuellement des experts extérieurs dans son CA – Afin de rester connectée aux évolutions de la société, une fondation a pour habitude d'inviter des experts extérieurs à s'exprimer et échanger avec les membres de son Conseil d'Administration. Le contenu qu'ils apportent constitue une ouverture supplémentaire et dynamisante pour réfléchir aux évolutions possibles des modalités d'intervention de la fondation.

**S'adjoindre un comité consultatif expert permanent** – Une fondation hospitalière a mis en place des conseils d'établissement alignés sur ses différents métiers (par exemple, la dépendance). Composés de bénévoles experts de ces métiers, ces conseils permettent de veiller à l'évolution des besoins et à la pertinence des réponses apportées par la fondation. Même dispositif pour une grande fondation abritante, où une vingtaine de comités experts (un par programme) proposent aux administrateurs des politiques d'intervention et les conseillent sur les actions à financer.

**Consulter les permanents en amont des décisions** – Ainsi, 2/3 des fondations<sup>5</sup> associent leurs collaborateurs aux réflexions à la définition des projets en amont, en leur donnant la possibilité de proposer des idées aux organes de direction.

**Associer les salariés aux instances dirigeantes** – Ainsi une fédération d'entreprises de l'éducation populaire œuvrant pour l'insertion des jeunes a instauré le principe d'une

<sup>5</sup> Rapport d'étude du Centre Français des Fondations sur les fondations et leurs parties prenantes, p.32

co-représentation en binôme salarié-e/administrateur/trice pour chaque entreprise représentée en CA et au bureau.

Animer un réseau d'alliés autour de son entreprise - Une grande fondation opératrice opérant dans la réinsertion sociale s'est ainsi entourée d'un réseau d'«ambassadeurs » composé de dirigeants d'entreprises. Ces derniers mettent leur expertise et réseaux au service des bénéficiaires de la fondation. Ils jouent également un rôle de relai de collecte et de communication.

**Mutualiser des réflexions/actions avec ses pairs** – Ces pairs peuvent être des homologues avec lesquels on échange des bonnes pratiques : ainsi, les directeurs d'audit et de contrôle d'une grande fondation et d'une grande association ont ainsi créé un club avec leurs homologues pour partager les réflexions et bonnes pratiques en matière d'audit, de contrôle, de gestion des risques et de qualité. Ces pairs peuvent aussi apporter un point de vue complémentaire qui permet de décloisonner la réflexion : ainsi une fondation scientifique spécialisée dans un champ précis s'est ainsi rapprochée d'une autre fondation scientifique spécialisée dans tout autre champ pour une journée d'échanges. Cela a permis de rapprocher des chercheurs n'ayant a priori pas d'occasion de travailler ensemble et d'impulser ensuite des initiatives conjointes à divers laboratoires.

**Créer des instances de concertation adhoc** - Certaines associations créent de nouvelles instances visant à faire participer toutes les parties prenantes afin de diversifier les

lieux d'expression et de décision. Il s'agit de contribuer aux réflexions du CA en apportant des éléments de contexte et des explications des pratiques qui peuvent échapper à ses membres.

#### **Associer ses bénéficiaires aux instances de gouvernance**

– Une grande association de lutte contre la précarité, historiquement mobilisée pour favoriser la participation des personnes exposées à la précarité, a souhaité aller plus loin en les associant à ses instances de réflexion et de décision. Ainsi, ses journées nationales d'étude ont réuni ses salariés, ses bénévoles et ses bénéficiaires autour d'une réflexion partagée sur les chantiers prioritaires de l'association. Le statut des SCIC favorise tout particulièrement l'association de parties prenantes externes. C'est ainsi qu'une SCIC dédiée à l'habitat pour les personnes en situation de handicap a choisi de les inclure dans le collège des bénéficiaires de son CA afin de pouvoir les associer étroitement à l'élaboration des logements leur étant destinés.

Mener une démarche d'évaluation avec ses parties prenantes

– De nombreuses démarches de progrès engagées par des entreprises de l'ESS se fondent sur une logique participative. A l'instar de celle proposée à ses membres par une agence régionale de développement et de promotion de l'économie solidaire qui repose sur une méthode de co-évaluation de leur utilité sociale avec leurs parties prenantes internes, voire externes. Une fois cette évaluation établie, les entreprises sont invitées à engager une démarche de progrès, en collaboration là encore avec leurs parties prenantes.

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

### **Textes de référence**

- Code de la mutualité, art. L. 411-1 à L. 411-3 (Conseil supérieur de la mutualité)
- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, art. 5-1 (Conseil supérieur de la coopération)
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire : art. 4 (Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire) ; art. 5 (Chambre française de l'économie sociale et solidaire) ; art. 6 (chambres régionales de l'économie sociale et solidaire) ; art. 63 (Haut Conseil à la vie associative)

### **Ressources bibliographiques ou web**

- Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles (2013) – IFA
- La gouvernance en pratique (2014) – Le mouvement associatif
- L'administrateur en questions (2014) – Coop de France
- La gouvernance dans les grandes associations et fondations : Evaluer son conseil d'administration (octobre 2007) - IFA
- Outil d'autodiagnostic sur la gouvernance de la Fonda : [http://www.gouvernancefonda.com/La\\_gouvernance\\_participative\\_pourquoi\\_pas\\_nous?](http://www.gouvernancefonda.com/La_gouvernance_participative_pourquoi_pas_nous?) Guide pratique pour une meilleure implication des acteurs au sein d'un projet (2015) - La Claié : [www.claie06.org/](http://www.claie06.org/)