

# Le Guide des Bonnes Pratiques de l'ESS

## Contexte, cadre légal, enjeux et perspectives



Comment valoriser ce que nous sommes et ce que nous faisons?

Quelle cohérence entre nos valeurs, nos discours et nos pratiques?

Au-delà de nos métiers, quelle prise en compte des enjeux de notre société et de notre environnement? Quelle contribution au développement durable?

- ❖ Loi du 31 juillet 2014 (loi ESS) –article 3 demande aux entreprises de l'économie sociale et solidaire (associations, mutuelles, coopératives, fondations, entreprises sociales) de répondre à « *un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire* »
  - Elaboré par les acteurs de l'ESS eux-mêmes *via* le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) (fait depuis le 30 juin 2016)
  - A présenter au cours de l'assemblée générale annuelle de l'entreprise et à porter à la connaissance des salariés
  - Obligatoire pour les entreprises de plus de 250 salariés dès l'AG 2017, 2018 pour les autres
- ❖ «Droit souple», outil de conviction, d'acculturation commune d'incitation et non de performance ou de reddition publique obligatoire → **aucuns contrôle et aucunes sanctions**

- ❖ 2009 - Rapport Vercamer : un label ESS
- ❖ 2012 - CESE et CGEFI : « un dispositif global et structuré de reconnaissance »
- ❖ 2013 - Avant projet de loi : déclaration de principe puis charte
- ❖ 2014 - Loi : guide des bonnes pratiques
- ❖ 2015 – Publication du guide par le Conseil Supérieur de l'ESS

## ❖ Outil de pilotage et de réflexion stratégique

- Prendre le temps de se projeter et d'être dans une démarche prospective
- Mobiliser les différentes parties prenantes internes et externes, répondre à leurs attentes légitimes
- Détecter et répondre toujours plus aux besoins du territoire

## ❖ Outil de transformation

- Identification des questionnements clés pertinents pour l'entreprise
- S'engager dans une dynamique d'amélioration continue
- Dans le cas de structures en création: se poser les bonnes questions dès le départ

## ❖ Outil de valorisation de l'entreprise et de son modèle

- Valoriser ses « pratiques ESS » pour affirmer son identité et se démarquer
- Refaire la preuve de son impact social positif sur la société

- ❖ Dans le langage courant: «*guide des bonnes pratiques*» ou «*guide d'amélioration des bonnes pratiques*»
- ❖ Deux livrets
- ❖ Réponse au « cahier des charges » de l'article 3, mais surtout des éléments de méthode et d'accompagnement pour aider les réponses des entreprises

## ❖ Livret 1: le guide (9p)

- rappel réglementaire
- questions clés
- éléments de méthode



## ❖ Présentation sous forme de tableaux des 8 thèmes couverts (6 identifiés dans la loi + 2 rajoutés par le CSESS) déclinés en « domaines d'action »

- Format « questions clés » que peuvent se poser les entreprises + propositions d'indicateurs)
- Attention particulière sur les politiques de lutte contre les discriminations et l'égalité entre les hommes et les femmes

## ❖ Un message clé tout au long du guide: **une réponse à adapter par chaque entreprise** (taille, enjeux spécifiques, stratégie)

- Liberté de déterminer les thèmes de questionnement
- Liberté de déterminer les méthodes pour y répondre

- ❖ Une fiche pour chacun des 8 thèmes :
  - Explication du thème
  - Les enjeux
  - Détails des sous-thèmes
  - Questions complémentaires potentielles
  - Exemples de réalisations
  - Textes de références
  - Ressources bibliographiques et web

❖ A découvrir par vous-même!

**FIGHE 1**

## 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 collégialement
- 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

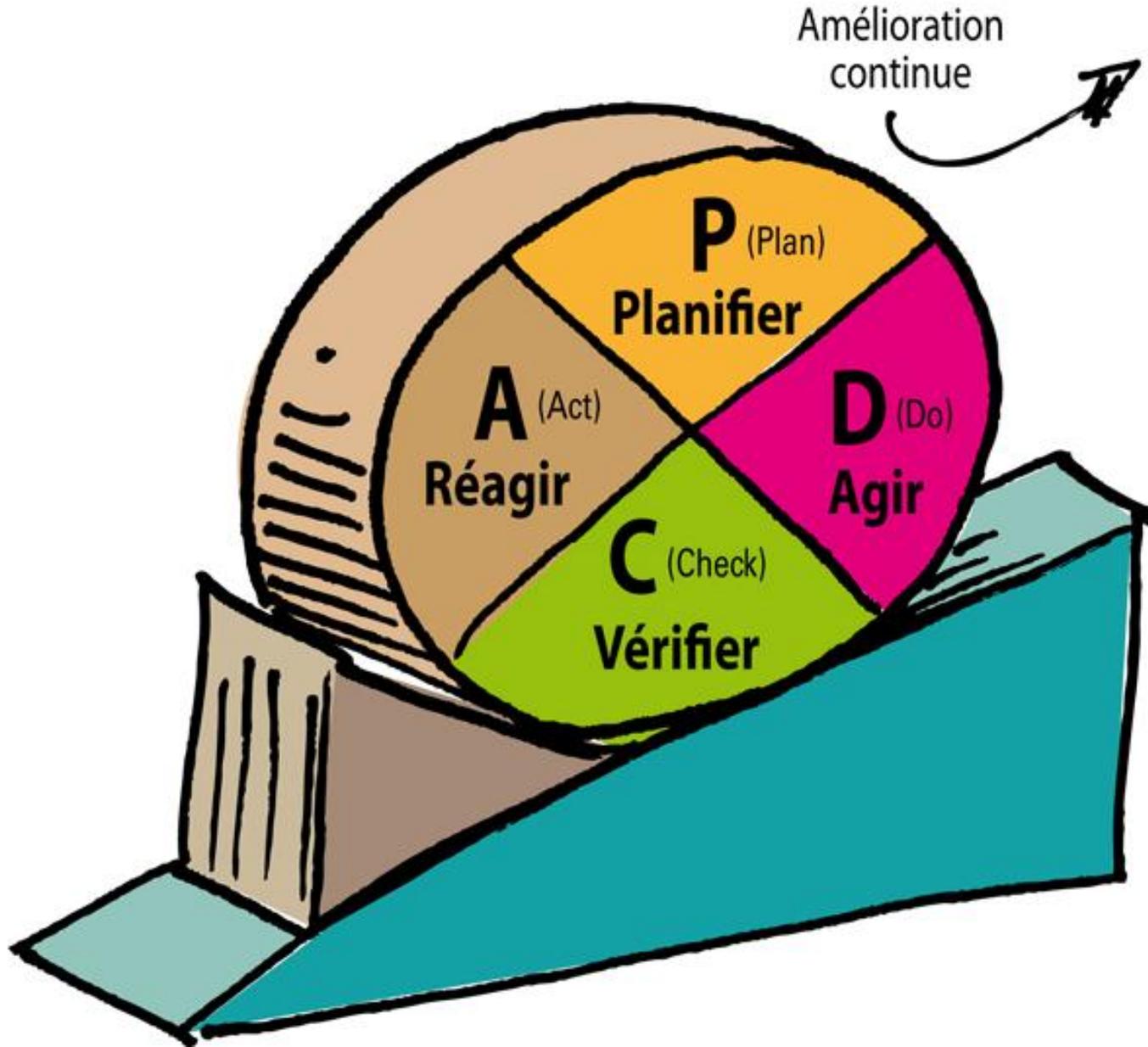
Tableau des thèmes, domaines d'action et indicateurs permettant d'entrer dans une démarche de progrès

|   |   | Propositions de questions et indicateurs <sup>4</sup> .  |   |
|---|---|--|---|
|   |   | Listes ni obligatoires, ni exhaustives dans lesquelles les entreprises pourront puiser   |   |
| Thèmes  | Domaines d'action   | Questions importantes  | Indicateurs potentiels  |
| 1. Modalités effectives de gouvernance démocratique | <p><b>1.1. Exercice du pouvoir</b></p> <p><b>1.2. Culture de la démocratie</b></p> <p><b>1.3. Composition des instances statutaires</b></p> <p><b>1.4. Séparation et l'équilibre des pouvoirs</b></p> <p><b>1.5. Transparence</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fonctionnement de notre entreprise repose-t-il sur des règles connues, explicites et partagées?</li> <li>• Le respect de ces règles est-il systématique et régulièrement évalué?</li> <li>• Le taux de participation aux élections aux Assemblées générales et son évolution sont-ils satisfaisants pour assurer un fonctionnement démocratique effectif?</li> <li>• Que pourrions-nous faire de plus aujourd'hui pour favoriser l'implication de nos membres et la vitalité démocratique de notre fonctionnement (ex. moyens numériques...)?</li> <li>• Les délais d'information et de convocation sont-ils efficaces?</li> <li>• La composition de nos instances dirigeantes reflète-t-elle bien la diversité de nos membres, le profil de nos usagers/clients et les transformations de la société (parité femmes-hommes, jeunes générations, etc.)?</li> <li>• Cette composition est-elle de nature à entretenir la vitalité et la modernisation de la vie démocratique au sein de notre entreprise?</li> <li>• Nos dirigeants ont-ils ou ont-elles les moyens d'exercer pleinement le pouvoir qui leur est démocratiquement conféré?</li> <li>• Comment organisons-nous la transparence et la diffusion de l'information sur les discussions, débats, orientations et prises de décision au sein de notre organisation?</li> <li>• Des dispositions relatives au renouvellement et à la durée des mandats sont-elles prévues?</li> <li>• La direction exécutive est-elle assurée par un.e administrat.eur.ice ou un.e salarié.e?</li> <li>• Existe-t-il un plan d'accueil et d'accompagnement des bénévoles?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation aux votes des instances</li> <li>• Élection des dirigeant.e.s par et parmi tous les membres / sociétaires</li> <li>• Profils et répartition des administrateur.trice.s par sexe, âge, situation géographique, de catégorie socio-professionnelle (éventuellement comparé à celui des usagers-bénéficiaires ou client.e.s)</li> <li>• Pourcentage d'administrateur.trice.s ayant reçu une formation dans l'année</li> <li>• Nombre total d'heures de formation</li> <li>• Temps consacré par les administrateur.trice.s à l'administration de l'entreprise</li> <li>• Nombre de réunions administrateur.trice.s / salarié.e.s</li> <li>• Accessibilité aux rapports et informations</li> <li>• Mesures mises en œuvre pour assurer le renouvellement des mandats</li> </ul> |

| Thèmes   | Domaines d'action  |
|--|--|
| 1. Modalités effectives de gouvernance démocratique  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Exercice du pouvoir</li><li>• Culture de la démocratie</li><li>• Composition des instances statutaires</li><li>• Séparation et équilibre des pouvoirs</li><li>• Transparence</li></ul> |
| 2. Concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Projet et stratégie</li><li>• Relations avec les parties prenantes</li><li>• Réalité de la concertation</li><li>• Cadre et culture de la concertation</li></ul>                        |
| 3. Territorialité, intégration et contribution de l'activité économique et des emplois dans les territoires  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ancrage territorial</li><li>• Participation territoriale</li><li>• Gouvernance locale (initiative locale)</li></ul>  |
| 4. 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 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conditions d'emploi et développement des personnes</li><li>• Qualité de l'emploi</li><li>• Dialogue social et négociation collective</li></ul>   |

|   |  |
|---|--|
| 5. Lien avec les utilisateurs : bénéficiaires, clients, usagers...  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Processus participatif</li><li>• Identification des besoins</li><li>• Amélioration ou création de solutions</li><li>• Déploiement</li></ul>                        |
| 6. 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 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prévention des discriminations</li><li>• Promotion de la diversité</li><li>• Mixité professionnelle et égalité F/H</li><li>• Prise en compte du handicap</li></ul> |
| 7. Dimension environnementale du développement durable  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Politique générale en matière d'environnement</li><li>• Pollution et gestion des déchets</li><li>• Utilisation durable des ressources</li></ul>                    |
| 8. Ethique et déontologie   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ethique</li><li>• Loyauté des pratiques</li><li>• Lutte contre la corruption</li></ul>   |

Amélioration  
continue



- ❖ Dans le guide d'amélioration des bonnes pratiques, un esprit identique à d'autres démarches d'amélioration continues
  - RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise)
  - Systèmes de management environnemental (ISO14001) ou de la qualité (ISO9001)
  - Certains labels
  - ...

- ❖ Diagnostic : identification et mise en valeur des pratiques existantes
  - Autodiagnostic, évaluation croisée, ou recours à un tiers
  - Recommandation: « *description la plus objectivée possible et définition des conditions d'amélioration la plus consensuelle et dynamique* »
- ❖ Plan d'action : sur la base du diagnostic, élaborer une politique, fondée sur des engagements et un plan d'action
  - Objectifs précis, quantitatifs ou qualitatifs avec échéance
  - Indicateurs adaptés aux engagements poursuivis
- ❖ Transparence et compte-rendu
  - Saisir les IRP afin d'organiser des réunions de restitution
  - Présentation en assemblée générale annuelle « des informations sur l'application des pratiques » et « des réalisations et objectifs de progrès concernant les pratiques »
  - Pas de préconisation de communication publique

- ❖ S'assurer au préalable de la **connaissance et du respect des différentes réglementations** auxquelles on est soumis sur les différents thèmes du guide (réglementations sociales et environnementales notamment)
- ❖ **Identifier les parties prenantes stratégiques de l'entreprise** (i.e. les groupes de personnes qui dépendent de l'activité de l'entreprise ou dont l'activité de l'entreprise dépend), déterminer leurs attentes vis-à-vis de la démarche
- ❖ **L'impulsion du dirigeant est clé** → Identifier comment doit être portée la démarche et le rôle que doivent y jouer les différentes instances dirigeantes et les différentes parties prenantes

**Pour chaque question du guide (discussions de groupe, entretiens qualitatifs, questionnaires...) :**

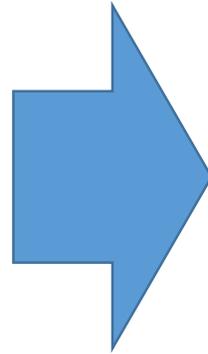
- ❖ Sommes nous concernés par cette question?
- ❖ Y avons-nous déjà travaillé?
- ❖ Avons-nous des convictions sur ce sujet?
- ❖ Que faisons-nous différemment/mieux que les autres (nos concurrents notamment)? Quelles sont nos bonnes pratiques en place?
- ❖ Que faisons-nous moins bien que les autres? Quels sont nos axes d'amélioration?

| Thème/domaine d'action | Question importante | Concernés ? O/N | Bonne pratique | Axe d'amélioration |
|------------------------|---------------------|-----------------|----------------|--------------------|
| ...                    |                     |                 |                |                    |
| ...                    |                     |                 |                |                    |
| ...                    |                     |                 |                |                    |

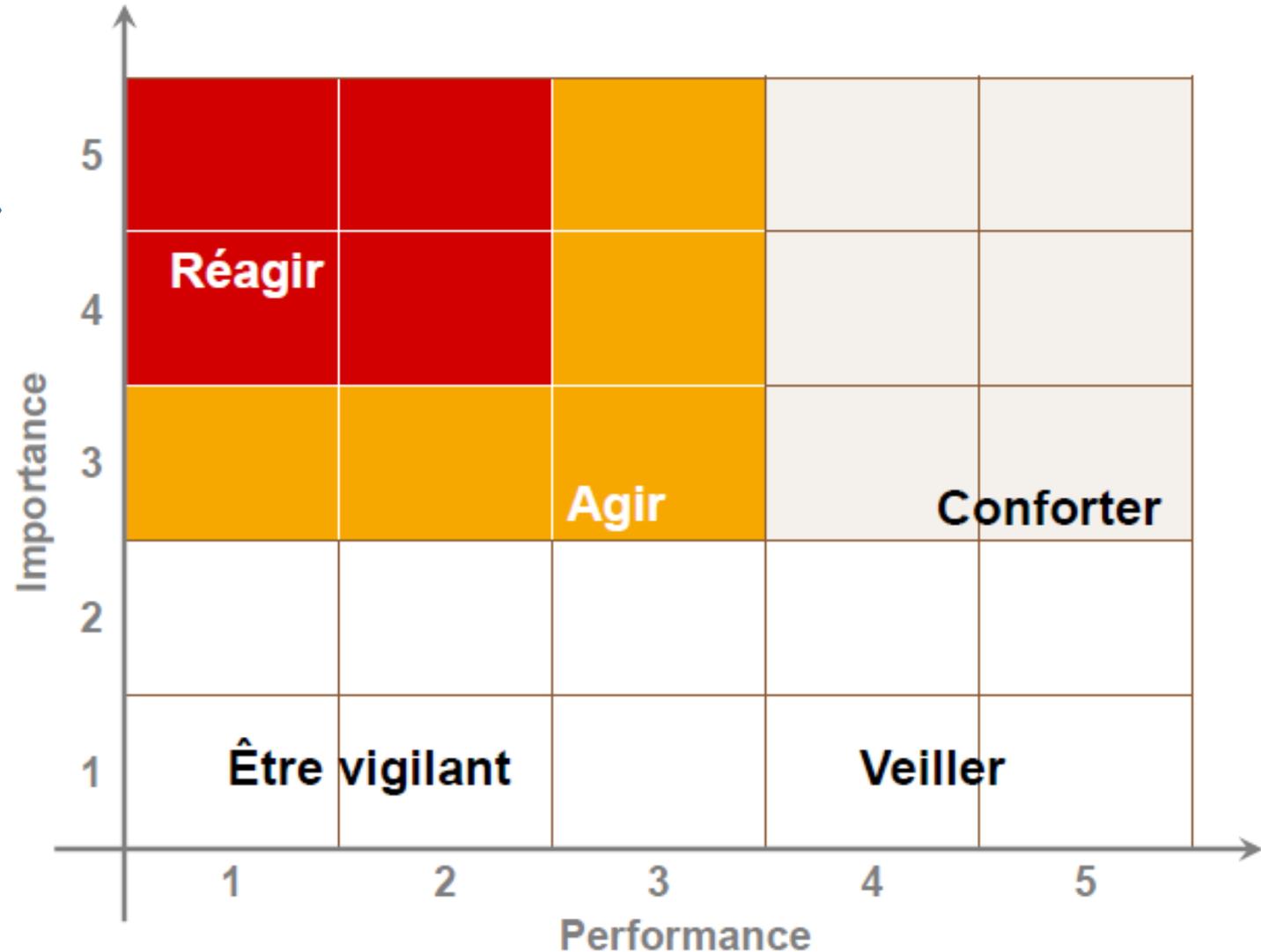
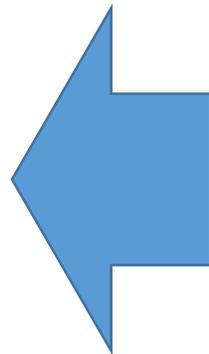
# Diagnostic des bonnes pratiques et axes d'amélioration, le modèle importance/performance

Pour chaque domaine d'action ou question importante

- ❖ Evaluer l'importance (vision interne)
- ❖ Evaluer la « performance »



**Priorisation des questionnements à traiter**



# Diagnostic des bonnes pratiques et axes d'amélioration, la matrice de matérialité

Pour chaque domaine d'action, confronter la vision de l'entreprise avec celle de **ses parties prenantes**

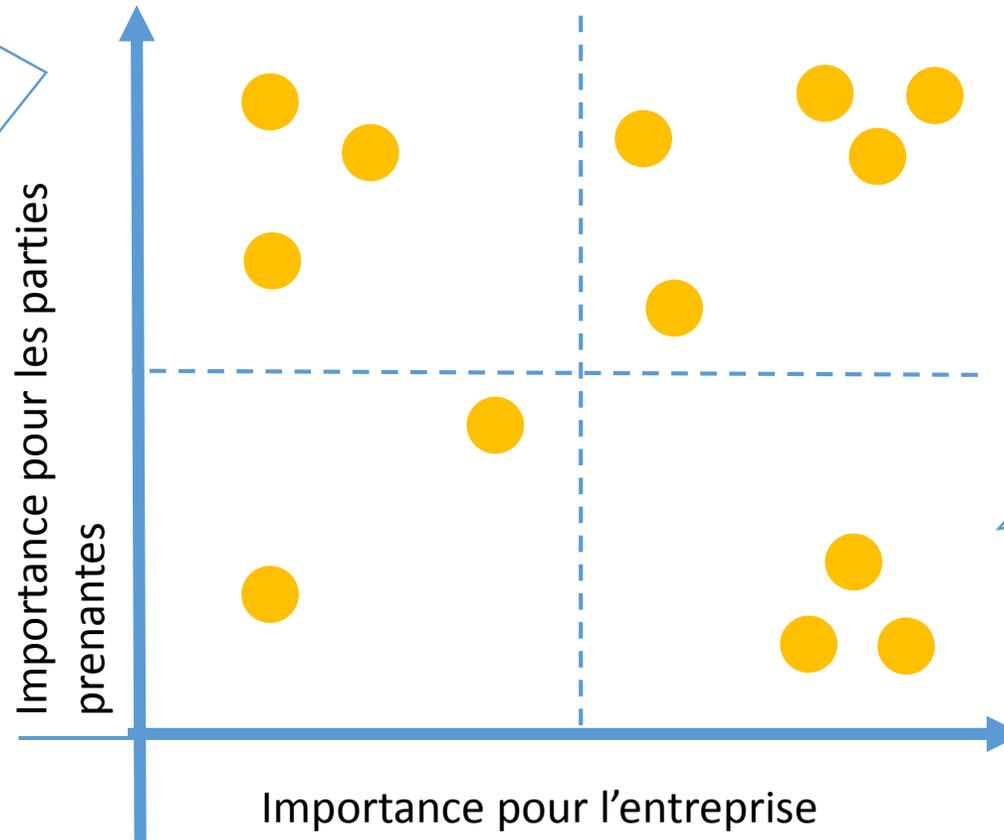
- ❖ Evaluer l'importance pour l'entreprise (vision interne)
- ❖ Evaluer l'importance pour les parties prenantes

## C'est embêtant...

- Expliciter la démarche
- Envisager des actions symboliques vers des PP stratégiques
- Surveiller si ces sujets n'ont pas réellement d'importance pour l'entreprise

## On oublie

- Exercice de pédagogie pour justifier l'exclusion
- A surveiller



## TOP priorités

- Définir des objectifs et plans d'actions
- Structurer le dialogue avec les parties prenantes pour identifier des actions d'amélioration

## On y va quand même

- Définir objectifs et plans d'action
- Travailler avec les parties prenantes internes exclusivement

- ❖ **Lire le guide petit à petit** et si possible en groupe en discutant de ce que vous en comprenez
- ❖ **S'engager progressivement dans la démarche** en suivant l'approche proposée par le guide
  - Diagnostic globale mais actions priorisées sur quelques thèmes précis
  - Adapter la mise en œuvre du guide à sa structure (toutes les questions ne concernent pas toutes les entreprises avec la même importance), au besoin, créer de nouveaux questionnements ou indicateurs
  - Ne pas hésiter à mobiliser des outils non décrits dans le guide (ex: outils RSE plus loins)
- ❖ **Capitaliser sur les démarches déjà existantes** au sein de la structure
- ❖ **Intégrer au diagnostic la vision des parties prenantes** les plus importante et rendre accessible à tous sa démarche de mise en œuvre et son programme d'action (transparence et communication publique)
- ❖ **S'appuyer sur des acteurs ressources** (vos têtes de réseaux) et échanger avec vos pairs

1. Ce n'est pas un exercice de reporting formel et obligatoire. C'est une démarche d'amélioration continue qui doit se mettre au service de votre structure.
2. Un niveau d'ambition à adapter au contexte de votre structure
3. C'est un exercice nouveau, n'hésitez pas à innover, il n'y a pas encore de bonnes pratiques dans la façon de répondre au guide des bonnes pratiques ! Servez-vous des contenus du guide comme d'un support à votre démarche et non comme d'un mode d'emploi
4. Le guide va évoluer si vous le décidez: partagez tous vos doutes et vos interrogations en faisant remonter vos remarques à vos différentes têtes de réseaux et au CSESS