

Rapport du
Club Gouvernance

CJDES - MACIF

Mai 2017

club/



ESS
cjde
| générations pro

SOMMAIRE

4 // MOBILISER LES MEMBRES AUTOUR DU PROJET //

8 // INTERVIEW CROISÉE - J. GROSJEAN & I. Tabet //

12 // ANIMER LE RÉSEAU MILITANT //

16 // AUDITION - LA FONDA //

17 // AUDITION - LE COOPÉRATIVISME DE PLATEFORME //

18 // RÔLE DES ADMINISTRATEURS //

22 // INTERVIEW - A. PFERSDORFF //

24 // RENOUVELER LES INSTANCES //

28 // AUDITION - L'INCROYABLE PARLEMENT //

30 // ÉVALUER LA GOUVERNANCE //

34 // QUI SOMMES-NOUS ? //

35 // LA SUITE ? //

EN PARTENARIAT AVEC



d'échanger sur les moyens de renforcer la démocratie de la base au sommet de nos organisations de l'ESS. Chacun a pu exprimer son point de vue, alimenter celui-ci avec des exemples et expériences, renforcer la compréhension mutuelle de nos organisations, pour pointer les différences et les problématiques.

Nous avons d'abord constaté la pluralité de nos organisations, les sens très divers que nous donnons aux mêmes mots (l'exemple du mot « délégué » était frappant), pour finalement nous rendre compte que malgré toutes ces diversités apparentes, l'ensemble de nos organisations, qu'elles soient mutualistes, associatives ou coopératives font face aux mêmes enjeux.

Il n'existe pas « un modèle unique » d'engagement au service de l'ESS mais des motivations et des formes de militantisme divers, qui évoluent, de la part de bénévoles et de salariés. Et justement, les organisations de l'ESS doivent se réinventer pour répondre aux aspirations et aux formes actuelles d'engagement.

La « gouvernance » est au service du projet collectif et politique de l'organisation. C'est pourquoi il est peu pertinent de l'analyser indépendamment du projet qu'elle sert, et dans une large mesure, qu'elle reflète.

La « gouvernance » des organisations

de l'ESS ne se résume pas aux instances statutaires classiques (Conseil d'administration, Assemblée générale). La « bonne gouvernance » se prépare en amont des instances, en associant étroitement les élus à la préparation des décisions, et en aval, en faisant un retour des décisions prises vers l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Compte tenu de ces convictions, nous avons engagé en 2016 une deuxième session de clubs en nous intéressant au « guide d'amélioration continue des bonnes pratiques de l'ESS ». En effet, celui-ci lie gouvernance et enjeux concrets de responsabilité sociétale (RSE), gouvernance et mise en œuvre du projet collectif et politique. La démarche du guide peut donc être un outil essentiel du questionnement autour du « triptyque valeurs-statuts-pratiques »¹ de l'ESS.

Le club gouvernance a poursuivi ses travaux par des échanges féconds avec des représentants de « l'incroyable parlement interassociatif et intergénérationnel », avec la Fonda, et par des auditions permettant de découvrir des travaux de recherche récents sur les Communs ou les coopératives de plateforme.

Fidèle à notre raison d'être, nous publions cette contribution au débat, que nous concevons comme une étape vers de nouvelles réflexions. En espérant qu'elle vous donne envie de nous rejoindre.

LE CLUB GOUVERNANCE RÉUNIT ACTEURS DE L'ESS, EXPERTS ET CURIEUX DEPUIS BIENTÔT TROIS ANS. CE DOCUMENT TÉMOIGNE DE LA VITALITÉ DES DÉBATS ET DES RÉFLEXIONS QUI NOUS ONT ANIMÉS. CONÇUE COMME UNE ÉTAPE VERS DE NOUVEAUX TRAVAUX, NOUS ESPÉRONS QUE CETTE SYNTHÈSE VOUS DONNE ENVIE DE NOUS REJOINDRE.

Cerle de réflexion et d'échange ouvert à tous ceux qui s'intéressent aux questions de gouvernance dans l'ESS, le club gouvernance a travaillé, depuis sa création il y a près de trois ans, selon deux formats complémentaires.

Une première session de cinq clubs au cours de l'année 2015 a permis

¹ Hugues Sibille, Valeurs, statuts, pratiques : la dynamique du "et", 22 septembre 2016 <http://lelabo-ess.org/valeurs-statuts-pratiques-la-dynamique-du-et.html>

THEME 1

MOBILISER LES MEMBRES AUTOUR DU PROJET

JANVIER 2015

Pour favoriser cette mobilisation, les structures de l'ESS doivent offrir un débouché aux diverses compétences et motivations pour s'engager.

Il existe des niveaux d'implication croissants des membres (adhérents, sociétaires) au sein des structures de l'ESS :

- la lecture des supports d'information et de communication diffusés aux membres qui constitue déjà une manifestation d'intérêt pour le projet porté par la structure,
- l'exercice du droit de vote, par correspondance ou le cas échéant à l'occasion des assemblées générales lorsque les membres y sont conviés,
- la participation aux manifestations organisées à l'intention des membres (assemblées générales, manifestations de terrain ou autres),
- la participation active à la gouvernance de l'entreprise, en tant que délégué ou administrateur.

La plupart des structures de l'ESS se fixent, parmi leurs objectifs, de faire évoluer le niveau d'implication de leurs

membres et de les mobiliser davantage autour du projet porté par l'entreprise, au-delà d'une adhésion « passive » ou de la relation marchande qu'ils peuvent entretenir.

Sans avoir été totalement occultée, cette problématique retrouve une certaine vigueur depuis quelques années, y compris dans des organisations évoluant dans un champ économique concurrentiel comme les mutuelles / mutuelles d'assurance / banques coopératives, dont l'attention s'était focalisée sur la gouvernance de tête (une préoccupation toujours présente).

Au sein des associations, si l'impératif de « professionnalisation » prôné depuis une trentaine d'années n'a pas disparu, la question du militantisme ou du bénévolat revient aussi au premier plan. Dans toutes ces structures, les valeurs promues (la solidarité, la démocratie) ne suffisent plus à elles seules à mobiliser les adhérents qui s'intéressent de moins en moins à la vie statutaire. Cela est particulièrement vrai dans les grandes entreprises de l'ESS, où le projet peut

sembler plus abstrait et éloigné des attentes concrètes des adhérents/sociétaires, voire mis au second plan derrière des considérations strictement économiques.

On observe dans la grande majorité de l'ESS une érosion des votes, notamment chez les adhérents/sociétaires les plus jeunes qui ne voient pas l'intérêt de voter sur des résolutions dont ils ne perçoivent pas les enjeux, ou encore sur une liste de candidats unique... Les appels au « civisme sociétariat » relayés par les supports de communication de ces entreprises s'avèrent insuffisamment efficaces pour inverser cette tendance profonde, ce qui peut poser de légitimes questions sur l'opportunité d'introduire de vrais choix aux assemblées générales.

Face à ce constat, le premier réflexe des militants/bénévoles « historiques » est parfois de déplorer le consumérisme, l'individualisme, en particulier des jeunes générations... À l'inverse, d'autres, peut-être adeptes de la méthode Coué, évoquent une génération désireuse de s'engager. Sans doute la réalité

On observe plutôt une mutation des modes d'engagement qui sont encore plus visibles chez les jeunes que dans d'autres populations.

CETTE
MOBILISATION
NE POURRA
ÊTRE RÉALISÉE
QU'EN PARTANT
DES PRATIQUES,
DES ACTIONS
CONCRÈTES
(...) DANS UN
CONTEXTE DE
DÉFIANCE ACCRU
VIS-À-VIS DES
INSTITUTIONS ET
DE LA POLITIQUE
EN GÉNÉRAL.

**Si l'impératif de « professionnalisation »
prôné depuis une trentaine d'années n'a pas
disparu, la question du militantisme ou du
bénévolat revient aussi au premier plan.**



est-elle plus complexe que ces deux visions s'agissant des jeunes : oui il existe des jeunes qui se mobilisent ou qui sont prêts à donner leur temps pour des causes collectives dont l'ESS peut être porteuse. À l'inverse, en matière d'adhésion aux partis politiques, aux syndicats, aux associations, etc. et d'implication dans des activités bénévoles, les jeunes apparaissent sensiblement en retrait par rapport au reste de la population.

Pour autant, établir un clivage « jeunes/vieux » dans le rapport à l'engagement semble simpliste. On observe plutôt une mutation des modes d'engagement qui sont encore plus visibles chez les jeunes que dans d'autres populations. Dans un

rapport publié en 2015², France Stratégie soulignait «un écart préoccupant entre la demande et l'offre d'engagement» chez les jeunes.

Les modes d'engagement semblent évoluer vers des engagements plus courts, plus opportunistes. Nos organisations doivent donc s'adapter, par exemple en proposant des regroupements ponctuels autour d'une action ou d'un projet, dans une forme de solidarité pragmatique. Cette approche permettrait d'aborder différemment les aspirants « bénévoles de production » et les « bénévoles de gouvernance », pour reprendre la typologie de Michel Adam, et de réduire les freins à l'engagement militant dans

nos structures.

Il faut donc faire en sorte que la diversité des compétences et des motivations trouvent un débouché dans les structures de l'ESS.

Les motivations sont diverses : certains souhaitent être au contact des adhérents/sociétaires, les écouter ou les accompagner, faire partie d'un réseau d'entraide de proximité ; d'autres proposent de mettre à profit occasionnellement leurs compétences spécifiques ou un réseau acquis dans leur vie professionnelle.

Au sein des « bénévoles de gouvernance

² Nabli B., Naves M.-C., Karakachian A. (2015), *Reconnaître, valoriser, encourager l'engagement des jeunes*, rapport de France Stratégie

comme des « bénévoles de production », des typologies plus fines peuvent être établies, en fonction, par exemple, de la durée de l'engagement (sur un projet de quelques mois ou sur un mandat nécessitant un investissement régulier dans la durée).

Ce constat appelle une remise en cause de notre modèle : pour développer le sentiment d'appartenance, il nous faut insister davantage sur les actions de terrain, au débouché concret qui donne du sens à l'engagement.

Il ne faut pas oublier que c'est le projet qui fonde nos structures, et non la gouvernance, qui n'est qu'un moyen au service de ce projet. Cette gouvernance est certes garante du projet et le reflet de la solidarité collective des membres, mais il s'agit d'une « solidarité froide », fondée sur des règles juridiques, alors que la réponse concrète aux besoins économiques, sociaux, sanitaires ou culturels des membres manifeste une « solidarité chaude ».

Ces deux modes de solidarité peuvent s'alimenter et se renforcer mutuellement, dans la mesure où la solidarité juridique est garante de la pérennité du projet et que le projet donne son sens aux règles juridiques qui fondent nos organisations.

Pour redonner envie à nos membres, nous devrions donner plus d'importance à l'expression de leurs besoins et aux réponses qui y sont apportées. Un véritable dispositif de remontée des besoins des adhérents/sociétaires doit être mis en place, connecté à la gouvernance qui doit s'en alimenter pour

Cette mobilisation ne pourra être réalisée qu'en partant des pratiques, des actions concrètes réalisées et des réponses aux besoins des membres.

adapter l'organisation et faire évoluer son offre d'engagement.

Sur ce sujet, le risque de dépossession des élus par la technocratie est l'une des limites de notre modèle et constitue l'une des raisons de fond du désintérêt des adhérents/sociétaires pour la gouvernance parfois jugée impuissante – voire inutile – lorsqu'elle n'est pas en mesure de faire évoluer l'organisation.

Il est urgent d'éclairer la conscience politique de nos membres pour les mobiliser autour du projet fondateur de nos organisations. Mais cette mobilisation ne pourra être réalisée qu'en partant des pratiques, des actions concrètes réalisées et des réponses aux besoins des membres, non pas en vantant les vertus d'un modèle de gouvernance démocratique et prétendu exemplaire qui ne suffira pas à les faire adhérer. De ce point de vue, gardons nous de penser que nos organisations sont à l'abri de la défiance accrue vis-à-vis des institutions et de la politique en général.

LES PISTES DE TRAVAIL



FAVORISER L'HORIZONTALITÉ

Le lien des membres avec l'organisation passe souvent par des dispositifs trop formels et trop exclusifs de démocratie représentative qui ne facilitent pas l'échange et le collectif.

-
- Utiliser davantage les réseaux sociaux pour permettre une communication directe avec les adhérents ;
 - Organiser des temps informels, des rencontres conviviales afin de nouer des liens entre les membres ;
 - Revoir les modalités d'animation et de préparation des AG, pour les rendre plus participatives, par exemple, en y introduisant des enjeux concrets.



PERMETTRE LA MOBILISATION

Avant de déplorer un manque d'engagement, il y a lieu de s'interroger sur la complexité et les freins que l'on pose sans s'en rendre compte à la mobilisation des bonnes volontés.

-
- Proposer des modalités d'engagement souples pour les premiers niveaux d'engagement ;
 - Mobiliser davantage les membres sur des projets plutôt que sur des mandats ;
 - Être transparent sur les différentes possibilités de s'investir, sur les besoins de ressources militantes.



VALORISER L'ENGAGEMENT

Si l'engagement bénévole ne procure pas d'avantage financier individuel, les motivations pour s'engager peuvent s'analyser en partie en termes de rétributions symboliques, abstraites, mais aussi plus tangibles.

-
- Renouer avec certaines pratiques qui concrétisent la singularité du modèle, comme par exemple la ristourne coopérative ;
 - Proposer des formations aux bénévoles et valoriser leur parcours en interne et en externe.

INTERVIEW CROISÉE

JOËL GROSJEAN & IMAD TABET



Joël Grosjean et Imad Tabet, respectivement ancien administrateur de la MACIF et du CJDES, ont été les pionniers du club gouvernance. Ils ont accepté de répondre à nos questions sur l'origine du club. Retour sur trois ans d'existence...

Vous étiez à la manœuvre lorsque le CJDES et la MACIF se sont associés pour créer le club gouvernance. Pouvez-vous nous expliquer ce qui vous a conduit à mettre en place ce projet ?

Joël Grosjean : En tant qu'administrateur de la MACIF, le conseil m'avait mandaté pour animer la commission Economie Sociale du groupe. C'est dans ce cadre que j'ai souhaité redynamiser nos relations historiques avec le CJDES. Après plusieurs échanges avec le président d'alors, Olivier BONED, nous sommes convenus que l'adhésion Macif au CJDES devait être repensée. Nous

avons alors conclu un partenariat avec des engagements de part et d'autres. La Macif apporterait un soutien actif au CJDES, le CJDES nous aiderait à faire grandir, parmi les jeunes acteurs du groupe, salariés et représentants des sociétaires, le sentiment d'appartenance à l'économie sociale. D'autre part, le concept de « Club » nous intéressait. En tant que dirigeants élus, 2 sujets nous parlaient : la RSE et la gouvernance. A vrai dire ma préférence allait à la gouvernance, sujet qui, selon moi, est central et vital pour toutes entreprises de l'ESS. Alors, quand j'ai présenté le projet de partenariat soutenu par la commission ES à mes collègues, le CA a dit « banco ! ». Il faut dire que les questions de gouvernance sont toujours d'actualité et nous occupent, je dirais quotidiennement à la MACIF, qui, en 1987, a fait le pari de la régionalisation politique du groupe.

Imad Tabet : Le CJDES sortait à ce moment là d'une période

difficile et le nouveau Conseil d'administration, sous le Présidence d'Olivier Boned, souhaitait resserrer les liens avec ses partenaires de l'ESS tout en retrouvant sa place de think tank de l'ESS, dans l'objectif de partager et de produire des réflexions collectives entre jeunes acteurs et dirigeants de l'ESS sur des thématiques d'intérêt commun : la gouvernance bien sûr mais également la RSE et la gestion des ressources humaines dans l'ESS.

L'appui et la confiance de la Macif ont permis au Club gouvernance de se réunir régulièrement pendant trois ans et de produire collectivement des travaux de qualité sur les différentes problématiques de gouvernance que les entreprises de l'économie sociale et solidaire doivent résoudre : le rôle et l'implication des militants, le fonctionnement démocratique, l'équilibre des pouvoirs entre les élus et les dirigeants salariés, le fonctionnement du Conseil d'administration, bref, toutes les questions qui se posent dans nos entreprises démocratiques pour assurer le bon fonctionnement de nos instances et la pérennité du projet que nous portons.

Enfin, ce n'est pas banal comme organisation, comment tout cela a-t-il été mis en place ?

JG : Nous avons un peu essuyé les plâtres. Les autres clubs du CJDES étaient alors balbutiants. Je note l'optimisme des militants du CJDES qui ont empoigné le sujet sans a priori et leur total engagement, occasion de saluer Imad Tabet. De notre côté, nous avons créé les conditions d'accueil, toutes les réunions se sont tenues de 18 à 20 heures au siège de la Macif, et nous ne devions pas dominer les séances, d'où une présence limitée de quelques collègues de la mutuelle. Ensuite, l'autre défi consistait à mettre autour de la table des représentants des 3 familles historiques de l'ESS, des associations, des mutuelles, des coopératives. Si les 2 dernières ont bien répondu à l'appel, le mouvement associatif a été plus long à investir le club. Dès la 1^{ère} séance, nous avons été en capacité de prioriser 5 axes qui ont ensuite été traités chacun lors d'une soirée.

Ce fut un plaisir toujours renouvelé de se retrouver. Chacun a joué le jeu en respectant les sujets abordés, même si souvent l'envie nous prenait de déborder sur telle ou telle question non traitée.

IT : Nous avons naturellement adopté un fonctionnement coopératif et démocratique puisque les thématiques abordées lors de nos réunions ont été choisies collectivement et que nous nous

sommes efforcés de constituer un groupe qui réunisse toutes les composantes de l'ESS et d'inviter tous les participants à s'exprimer à chaque réunion pour enrichir les échanges et obtenir une plus grande diversité de points de vue.

C'est l'occasion pour moi de remercier Joël Grosjean qui fut notre administrateur référent au sein de la Macif dans le cadre de ce club, et qui s'est personnellement impliqué, au-delà d'un simple soutien matériel et organisationnel, pour que cette entreprise soit un succès.

Selon vous, presque trois ans après sa création, le club a-t-il finalement porté ses fruits ? La gouvernance est-elle toujours une préoccupation, un sujet de débat ?

JG : Le club était prévu sur 6 séances et devait prendre fin à l'automne 2015. Devant la dynamique des participants, leur entrain et l'intérêt croissant que rencontrait le thème auprès d'acteurs nouveaux, nous nous sommes interrogés sur les suites à imaginer. Dans l'intervalle, la loi ESS de juillet 2014 était devenue réalité. Dès l'article 1, elle met en exergue la place de la « gouvernance démocratique » pour caractériser les entreprises de l'ESS. Aussi, très rapidement nous avons souhaité confronter nos réflexions, suggestions ... auprès d'autres référents de l'ESS, universitaires, doctorants ou acteurs ayant également conduit des travaux sur le sujet. Ainsi est née l'idée d'un programme à entreprendre dès la fin 2015.

“

L'APPUI ET LA CONFIANCE
DE LA MACIF ONT PERMIS
AU CLUB GOUVERNANCE DE
PRODUIRE COLLECTIVEMENT DES
TRAVAUX DE QUALITÉ SUR LES
DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES
DE GOUVERNANCE

■

Nous aurions pu nous limiter à la publication de nos travaux que nous considérons comme de la matière première à retravailler et que nous mettons à disposition de toute personne ou collectif se sentant concerné par cette matière.

Selon moi, je l'ai déjà évoqué plus haut, la gouvernance est centrale dans nos entreprises. Un objectif de l'ESS insuffisamment rappelé consiste en l'émancipation de ses membres. « Émancipation » peut faire « ringard »... Pourtant, dans notre société où le citoyen est d'abord un consommateur, où tout le pousse à être suiveur plutôt qu'un acteur, je reste convaincu que l'ESS avec sa capacité de toucher massivement les individus tant en France que dans le reste du monde, a l'impératif devoir de contribuer à la formation du citoyen. Et c'est bien au travers de son fonctionnement démocratique, de l'implication du plus grand nombre des bénéficiaires à la gestion et à l'actualisation du projet (associatif, mutualiste ou coopératif) qu'elle y parviendra.

IT : Je crois qu'il serait extrêmement prétentieux de prétendre avoir fait le tour des questions de gouvernance dans l'ESS à l'issue de quelques soirées de réflexion thématiques. Ce sujet de la gouvernance est à mon avis structurant dans nos entreprises et bien que je sois satisfait du travail accompli au cours de ces 3 années qui nous a collectivement enrichi, il nous reste de nombreuses questions et pistes de réflexion à creuser, d'autant plus qu'il s'agit d'un sujet évolutif au niveau politique, juridique et réglementaire qui n'a à mon avis pas fini de nous faire réfléchir...

Qu'est-ce que vous souhaitez voir pour l'avenir de ce club ? Quel message à faire passer à ceux qui souhaiteraient le rejoindre ?

JG : Nos entreprises sont respectueuses de l'intérêt général et y contribuent. L'enrichissement des personnes n'est jamais monétaire. Il est intellectuel, culturel, humaniste.

Nombreux sont les jeunes qui attendent plus de sens dans ce qu'ils entreprennent. Cette jeunesse a pris conscience qu'elle ne pouvait rien attendre de l'héritage de ses parents et qu'elle devait « s'empoigner » les sujets brûlants comme l'avenir de la planète, le vivre ensemble en paix Cette jeunesse déborde de générosité et s'engage. Elle est l'avenir de l'ESS, car seule cette façon d'entreprendre invite chacun à être un acteur conscient, à être une femme ou un homme debout.

La souffrance au travail, la précarité et l'incertitude du lendemain,

”

*NOUS AVONS L'OBLIGATION DE
MONTRER QUE DES VOIES AYANT
FAIT LEUR PREUVE RESTENT
TOUJOURS MODERNES POUR
ALLER VERS UN MONDE PLUS
JUSTE, PLUS RESPECTUEUX DES
ESPÈCES ET DE LA NATURE.*

la malbouffe, la domination par une caste ... ne sont pas l'avenir. Repenser les communs, développer l'économie circulaire, utiliser les technologies et le numérique au service de plus de citoyenneté, passer du concept de propriété à celui d'usage, penser « partage », repenser la place de l'Homme sur cette planète aux côtés des autres espèces vivantes, de la nature en général, vouloir un monde en paix sont autant de questions centrales pour de nombreux mouvements. Et ce n'est pas parce qu'elles sont absentes de la plupart des programmes des candidats à la présidentielle française de 2017 qu'elles ne sont pas essentielles dès aujourd'hui.

Alors oui, nous avons l'urgente obligation de montrer que les voies ouvertes par l'ESS sont toujours aussi pertinentes pour aller vers un monde plus juste, plus respectueux de l'Homme, des espèces et de la nature. La façon dont ce club a fonctionné atteste que l'on prend du plaisir à se retrouver, à réfléchir, à confronter, à proposer et peut être attractive. Que la jeunesse la découvre, s'en empare et trouve à son tour les réponses les mieux adaptées à ses attentes, à sa soif de vivre.

IT : Le CJDES est pour moi un lien unique pour les acteurs engagés de l'ESS où l'on peut s'exprimer, échanger et partager ses réflexions et ses interrogations à titre individuel, sans engager la structure dont on est issu, avec d'autres acteurs qui partagent ces réflexions et ces questions et tâchent dans leurs organisations respectives d'y apporter des réponses. C'est la grande force de ce réseau que de fédérer des militants de l'ESS issus de structures très différentes et qui se rendent compte qu'ils ont finalement beaucoup de choses en commun.

LE CLUB EN QUELQUES CHIFFRES



5 AUDITIONS



10 RÉUNIONS



10 THÉMATIQUES



+ DE 40 PARTICIPANTS

THEME 2

ANIMER LE RÉSEAU MILITANT

MARS 2015

Si l'ESS est bien un projet politique, cela suppose l'existence de « militants », membres actifs motivés par le projet politique qui constitue la raison d'être de l'organisation.

Même lorsque la gouvernance de tête des entreprises de l'ESS repose sur des quasi-professionnels, celle-ci ne peut être déconnectée d'un réseau militant. Ce réseau militant constitue une richesse qu'il convient d'entretenir, d'animer, de former et d'informer.

Les militants de nos structures d'ESS répondent à des dénominations diverses : bénévoles, délégués, conseillers, correspondants... Derrière ces dénominations diverses et variées se trouvent des rôles et des missions qui se déclinent de façon spécifique au sein de chaque structure, avec des modalités d'engagement et d'intervention qui peuvent être différentes.

Comme l'expression « projet politique », le terme « militant » n'est par ailleurs pas toujours revendiqué, loin s'en faut. Il reste

attaché au monde politique ou syndical qui peuvent faire figure de repoussoir dans certaines organisations. Nous avons choisi de l'utiliser, en étant conscient que ce choix n'est pas neutre.

Certains de ces militants sont élus, d'autres non. La plupart d'entre eux exercent leur fonction militante de façon bénévole et à temps partiel, mais l'on trouve dans certaines structures des militants permanents, qui peuvent même être responsables de fonctions opérationnelles au sein de l'entreprise. Dans tous les cas de figure, les militants sont des membres impliqués dans la vie de leur organisation, avec un fort sentiment d'appartenance.

La diversité des rôles militants existant au sein de nos structures montre l'inventivité de l'ESS pour répondre aux défis qu'elle rencontre. Nous avons fait le choix de les lister (de façon non exhaustive), pour susciter la réflexion sur les choix opérés dans nos structures et montrer qu'ils ne vont pas de soi.

Rôle statutaire

Dans certaines structures, la participation aux AG est réservée aux délégués élus par les adhérents/sociétaires. Ces délégués élisent dans un second temps les administrateurs. Dans d'autres organisations, tous les sociétaires sont invités à participer aux AG mais dans tous les cas, la participation des militants aux AG fait partie de leurs missions fondamentales.

Au-delà des AG, c'est sur le réseau de militants que repose le succès de la plupart des actions de terrain menées par l'organisation : la mobilisation de ce réseau est donc essentielle pour l'organisation des manifestations locales.

Rôle de contact avec les adhérents / sociétaires

L'un des premiers rôles des militants est de porter, au sein de nos organisations, le message, les besoins et les intérêts de nos membres. Pour pouvoir assurer ce rôle, les militants doivent avoir des occasions

La diversité des rôles militants existant au sein de nos structures montre l'inventivité de l'ESS pour répondre aux défis qu'elle rencontre



de rencontrer, dans un cadre statutaire ou non, les membres qu'ils représentent pour échanger sur leurs situations et leurs besoins.

Ce contact peut prendre des formes diverses : participation à des réunions de membres, présence sur des salons, présence à des points d'accueil, prise de contact téléphonique ou encore dialogue avec des membres via les réseaux sociaux...

Ces contacts peuvent aussi bien permettre de faire passer des messages politiques sur le fonctionnement de nos organisations que de faire remonter des attentes, des insatisfactions ou des besoins non couverts.

Rôle d'ambassadeur

Dans certaines structures, le rôle du militant peut aller encore plus loin dans la représentation de l'organisation et de ses adhérents/sociétaires au niveau d'un territoire. S'il est mandaté pour cela, le militant peut prendre la parole au nom de l'organisation et la représenter dans certaines instances locales ou régionales, pour contribuer au rayonnement de l'organisation et jouer un véritable rôle d'ambassadeur, qui va au-delà du simple contact avec les membres.

Rôle d'innovation

Les militants, par leur positionnement privilégié qui leur permet d'être à la fois à l'intérieur de nos organisations tout en

étant connectés au terrain sur lequel nos organisations évoluent, sont idéalement placés pour identifier les besoins non couverts et faire des propositions susceptibles de faire évoluer l'offre ou le positionnement de nos organisations.

Cela nécessite toutefois de mettre en place un dispositif de remontées des attentes ou des vœux exprimés par les militants et de se donner les moyens de les étudier, de les hiérarchiser, de les traiter et de rendre des comptes aux militants qui les ont exprimés.

Rôle de veille conjoncturelle ou concurrentielle

Les militants sont également bien placés pour témoigner des évolutions

de la conjoncture économique sur le territoire ou le secteur d'activité dont ils sont issus ou pour collecter, via les démarchages auxquels ils sont soumis, des informations sur les offres de la concurrence, qu'ils peuvent partager si on leur donne la possibilité de le faire pour contribuer à faire évoluer l'offre de l'organisation.

Rôle de prescription

Les militants de nos organisations contribuent, au sein de leurs réseaux respectifs, à promouvoir les organisations dans lesquelles ils militent et à recruter de nouveaux membres. Le bouche à oreille des militants est l'une des composantes de notre affectio societatis et constitue l'une des façons les plus efficaces de promouvoir nos organisations respectives.

Rôle de mécénat

Dans les grandes entreprises de l'ESS ayant mis en place des programmes de mécénat, les militants sont généralement en première ligne dans le choix et l'accompagnement des structures soutenues.

L'un des premiers rôles des militants est de porter, au sein de nos organisations, le message, les besoins et les intérêts de nos membres.

Rôle de médiation

Les militants peuvent également être associés, de façon plus ou moins formalisée, à la résolution des conflits qui peuvent survenir entre l'entreprise d'ESS et ses adhérents/sociétaires. Encore une fois, la position unique des militants qui représentent les sociétaires/usagers tout en ayant une place statutairement reconnue au sein de l'organisation leur confère naturellement un statut de médiateur interne. Cela nécessite toutefois de bien cadrer leurs rôles et leurs prérogatives au sein du dispositif de traitement des réclamations ou de médiation existant au sein de l'organisation.

LES PISTES DE TRAVAIL



CRÉER DU LIEN

Relier la structure et les membres est le premier rôle du militant de terrain, celui pour lequel il est le plus légitime.

-
- Privilégier toutes les occasions de contacts entre membres et militants ;
 - Confier aux militants la responsabilité d'actions ciblées en direction des nouveaux membres : réunions d'accueil, appels téléphoniques pour présenter le modèle et entrer en contact, etc. ;
 - Organiser régulièrement des réunions de militants pour créer une émulation et une dynamique collective sur un territoire.



ÊTRE À L'ÉCOUTE

Les militants sont une source d'information non négligeable pour nos structures pas toujours pleinement exploitées. Or, plus cette capacité « à prendre le pouls » du terrain leur est reconnue, plus les militants peuvent s'engager dans leur rôle.

-
- Créer des outils pour animer le réseau militant (lettre d'info, extranet ou réseau social ...) ;
 - Mettre en place un dispositif de remontée des attentes exprimées par les militants et de traitement de ces attentes, pour éviter de créer de la frustration et un sentiment d'inutilité.



DÉFINIR LE RÔLE DU MILITANT

Les cadres rigides peuvent décourager l'engagement. De nombreux militants (en particulier des « primo-militants ») sont désireux de participer à la définition de leur périmètre d'action.

-
- Développer la complémentarité entre militants et opérationnels : éviter de confier aux militants des rôles de commerciaux mais favoriser les relations sur le terrain ;
 - Écrire des feuilles de route avec les militants.

SYNTHÈSE D'AUDITIONS



MAI

2016

LA FONDA

Créée il y a une trentaine d'années pour valoriser le secteur associatif, La Fonda a engagé depuis plus de deux ans une large réflexion sur la gouvernance associative. La Fonda se donne aujourd'hui pour objectif d'outiller les associations, de les accompagner et de développer une vision prospective du secteur.

La question de la « bonne gouvernance »

Face à la grande diversité du secteur associatif, La Fonda a fait le choix de travailler sur les questions de gouvernance associative sans avoir comme finalité d'aboutir à des outils normatifs. Comme l'a indiqué d'emblée Grégoire Barbot, « on ne fait pas de prêt à

penser. Il n'y a pas de bonne gouvernance, mais des questions à aborder pour avoir une gouvernance cohérente avec son projet et son public. » Une approche qui découle de la définition de la gouvernance proposée par La Fonda comme « articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif. »

C'est en questionnant le projet qu'on va voir que le fonctionnement est décalé. D'une façon schématique, il s'agit dès lors de vérifier que le projet associatif initial est toujours pertinent, ou de le faire évoluer ; d'évaluer le fonctionnement de l'association, les actions menées ; de vérifier l'adéquation entre le fonctionnement, les actions menées et le projet.

Nos organisations face aux défis du numérique et des mutations des modes d'engagement

Alors que dans le passé, les personnes qui s'engageaient pouvaient maintenir un même type d'engagement pendant quarante ans, les attentes des militants d'aujourd'hui semblent avoir évolué. Ceux-ci ont peut-être davantage tendance à s'engager pour une durée limitée sur un projet précis. On observe un besoin d'action sur du concret, du visible.

D'autre part, le thème de la tension croissante entre horizontalité (favorisée par les outils numériques) et verticalité (les différents niveaux d'instance

“

LA GOUVERNANCE EST UNE « ARTICULATION DES DIFFÉRENTS MÉCANISMES PERMETTANT UN ALIGNEMENT DU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION SUR LES OBJECTIFS ET LES VALEURS DU PROJET ASSOCIATIF. ».

statutaires qui permettent de prendre des décisions) apparaît inévitablement. Une verticalité plutôt assimilée à des institutions (partis politiques, syndicats...) en perte de vitesse. La tension entre verticalité et horizontalité est aussi une tension entre management et démocratie. Elle permet de poser la question de la décision, de sa légitimité et de sa mise en œuvre et de sortir de certaines illusions : celle d'une coupure nette entre décision et exécution, sur laquelle reposent les schémas de gouvernance de nombre d'organisations de l'ESS.

Si dans certaines structures on observe une volonté partagée de faire évoluer la gouvernance, La Fonda a aussi identifié des situations (parfois taboues) où ceux qui sont en responsabilité n'ont aucune envie de partager le pouvoir. L'idée d'un changement définitif pouvant effrayer et susciter des blocages, les principes qui s'imposent sont ceux du test, de l'évaluation permanente, du droit à l'erreur, ainsi que l'appui de groupes moteurs qui montrent d'autres façons efficaces d'agir.

LE COOPÉRATIVISME DE PLATEFORME

AUDITION DE FLORIAN PERRET, CHARGÉ D'ENSEIGNEMENT ET
CHERCHEUR ASSOCIÉ À L'UNIVERSITÉ DE REIMS, CONTRIBUTEUR
AU PROJET GOUVERNANCES SUR LES LIENS ENTRE ÉCONOMIE
COLLABORATIVE ET ÉCONOMIE SOCIALE CHEZ OUISHARE.

Le numérique vient bousculer l'ESS

L'ESS est directement interpellée par la révolution numérique. Classiquement en matière de gouvernance, l'ESS utilise des instances démocratiques représentatives ; aujourd'hui, celles-ci peuvent être réinterrogées avec les nouvelles technologies qui permettent une participation bien plus importante, voire totale.

Des plateformes majoritairement «netarchiques»

C'est sur ce besoin de participation, au cœur des valeurs de l'ESS, que se construisent des plateformes d'économie collaboratives. Pourtant, on constate globalement que les acteurs dominants sur ces secteurs s'avèrent finalement très lucratifs, très extractifs en termes de valeur. Michel Bauwens parle de plateformes « netarchiques » : elles capturent la valeur créée au profit d'une minorité, souvent en contournant les règles sociales. Cette minorité forme une gouvernance fermée et opaque qui privatise les données collectées, bien loin des objectifs affichés.

Construire une ESS du numérique

Au-delà de l'économie collaborative, des entreprises capitalistes « surfent » sur cette idée de faire participer directement les clients (ex : Axa met en place du vote en ligne auprès de ses clients pour qu'ils puissent choisir l'évolution de leurs prestations).



Pour les citoyens, il peut y avoir l'apparence d'une véritable démocratie, mais en réalité il n'y a que rarement partage de la valeur ou des décisions.

Pour autant, le numérique est un outil intéressant pour renforcer le pouvoir des adhérents / sociétaires. C'est pourquoi l'idée de « plateformes coopératives » émerge à la croisée des chemins de différents mouvements :

- l'économie collaborative ;
- le mouvement coopératif ;
- le mouvement des logiciels libres (LL) ;
- les communs.

*LE NUMÉRIQUE EST UN
OUTIL INTÉRESSANT
POUR RENFORCER LE
POUVOIR DES ADHÉRENTS /
SOCIÉTAIRES.*

Reste à inventer une ESS du numérique qui intègre ces cultures et permet :

- une gouvernance complètement ouverte et distribuée par la e-démocratie ;
- une utilisation éthique des données ;
- un partage de la valeur créée.

FÉV

2017



MAI

2015

THEME 3

RÔLE DES ADMINISTRATEURS

Articulation des rôles et des pouvoirs entre les administrateurs et les dirigeants salariés, formation et information des administrateurs : autant d'enjeux communs à toutes les structures de l'ESS.

Face à une « professionnalisation » de la gouvernance, au développement de débats d'experts qui privent une partie de la population de capacités d'actions dans l'ESS, le CA doit s'occuper du « pourquoi » et non du « comment ». Il doit donner la priorité à la réalisation du projet plutôt qu'à son cadrage normatif.

Il n'empêche que l'articulation des rôles et des pouvoirs entre les administrateurs

et les dirigeants salariés dans l'ESS, entre les garants du projet et les gestionnaires, repose sur un équilibre délicat.

D'une part, les administrateurs peuvent se sentir dépossédés d'une partie du pouvoir par des salariés experts, qui verrouillent parfois le fonctionnement de l'organisation. D'autre part, les administrateurs doivent toutefois accepter que les salariés puissent eux-aussi être porteurs du projet associatif et des valeurs de la structure.

Dans ce contexte, la présence d'un cadre formel constitué de règles, de chartes définissant des rôles stricts et des

attributions distinctes aux différentes parties prenantes de la gouvernance peut être souhaitable mais elle présente aussi des écueils importants, notamment celui de laisser penser qu'il est possible de séparer clairement le « politique » de l'« opérationnel » : or, c'est avant tout la volonté de collaboration, le travail de co-construction et l'acquisition d'une confiance réciproque qui permettent de dépasser les situations potentiellement conflictuelles et de mettre en place une gouvernance efficiente.

D'où l'intérêt de groupes de travail ou d'instances administrateurs/salariés, qui permettent de pallier les faiblesses des administrateurs (disponibilité irrégulière) comme des salariés (pas toujours de vision politique par ex.). En échangeant,

en partageant des moments de formation, de travail, mais aussi des moments de convivialité, on peut fabriquer une vision commune, qui va au-delà du simple recoupement partiel entre les visions respectives.

Le fait d'associer des administrateurs sur certains dossiers stratégiques en amont et en aval de la prise de décision est notamment une bonne pratique qui contribue à construire une relation de confiance dans la durée, pour autant que cette association n'ait pas pour visée ou pour conséquence de déposséder le CA de son rôle de décision et de contrôle de l'entreprise.

La concentration du pouvoir politique et opérationnel entre les mains d'un Président (parfois Président Directeur

Le CA doit s'occuper du
« pourquoi » et non du
« comment ».

EN ÉCHANGEANT, EN PARTAGEANT DES MOMENTS DE FORMATION, DE TRAVAIL, MAIS AUSSI DES MOMENTS DE CONVIVIALITÉ, ON PEUT FABRIQUER UNE VISION COMMUNE, QUI VA AU-DELÀ DU SIMPLE RECOUPEMENT PARTIEL ENTRE LES VISIONS RESPECTIVES.



général) présente l'avantage de dépasser la dichotomie entre le politique et l'opérationnel mais avec un risque majeur : celui d'une dérive monarchique en l'absence de contre-pouvoirs réels.

Missions confiées aux administrateurs

Les missions confiées aux administrateurs peuvent être de différentes natures. Outre les rôles qui leur sont traditionnellement dévolus (incarnation du projet, définition de la stratégie, contrôle et supervision des équipes opérationnelles, délibérations sur les décisions majeures, représentation et relations externes), ils peuvent être amenés à exercer, dans certaines structures, des missions plus opérationnelles : management de certaines équipes, pilotage d'un dossier ou d'un domaine spécifique...

En ce qui concerne la prise de décision stratégique, l'instance privilégiée est généralement le CA mais il est clair que ce dernier n'est pas toujours un lieu de prise de décision efficace, surtout

lorsqu'il comprend un nombre trop élevé d'administrateurs. Dans ce cas, la constitution d'un collectif autour du projet est plus ardue et les décisions sont préalablement débattues au sein d'autres instances, à taille plus réduite, avant d'être présentées au CA pour validation.

Il s'agit alors d'éviter le décrochage entre les membres de ces instances restreintes (bureau, comité...) et le CA dans son ensemble pour que le travail préparatoire ne vide pas le CA de sa substance et les administrateurs de leur responsabilité collective.

Une solution pour réduire ce risque de dérive et de renforcer la collégialité du CA est d'organiser des séminaires ou des CA informels permettant d'approfondir la réflexion et les échanges sur certains sujets stratégiques avant la prise de décision. Cependant, cela demande du temps et une grande disponibilité de la part des administrateurs, ce qui n'est pas toujours possible.

Il est également important que les administrateurs aient des opportunités, au-delà des moments statutaires de la vie de l'entreprise, de communiquer avec les sociétaires qu'ils représentent pour écouter leurs besoins et rester connectés à leurs attentes.

Information et formation des administrateurs

L'asymétrie d'information entre les dirigeants salariés et les administrateurs, qui ne disposent que d'une vision partielle des activités et de la situation de l'organisation, constitue un enjeu de gouvernance dans toute société mais cette problématique est renforcée dans les structures d'ESS où le statut spécifique des administrateurs, qui ne sont pas des professionnels de l'activité considérée mais généralement des représentants des usagers ou des bénéficiaires des services rendus, avec des compétences très diverses, induit des besoins de formation accrus.

Cette question se pose notamment pour les nouveaux administrateurs, pour lesquels un véritable parcours de formation et de découverte de la structure doit être mis en place. Un dispositif de parrainage est également prévu dans certaines structures qui permet d'accompagner ces nouveaux administrateurs dans leur prise de poste avec le concours d'administrateurs ayant une meilleure connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement.

Au-delà des formations dispensées, les administrateurs doivent disposer de toutes les informations requises pour prendre les décisions stratégiques en connaissance de cause, même s'il semble clair qu'ils ne pourront pas atteindre le même niveau d'information et de compréhension détaillé du fonctionnement spécifique de l'organisation et des métiers

que des dirigeants salariés, experts dans leur domaine et présents à temps plein dans l'entreprise. Il convient toutefois de favoriser les échanges directs entre opérationnels et administrateurs afin que ces derniers aient d'autres moyens de s'informer et de comprendre la situation, l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

La montée en compétence collective des administrateurs via les informations transmises et les formations prodiguées a donc ses limites : elle permet aux administrateurs de soulever des questions pertinentes et de demander des précisions sur les dossiers présentés mais sans arriver au niveau de technicité des dirigeants salariés. Le fait de confier des missions spécifiques et des rôles précis à chaque administrateur permet d'accroître leurs compétences spécifiques respectives et d'améliorer la compétence collective du CA.

Prise en compte des parties prenantes

Les CA des organisations de l'ESS intègrent dans leurs CA des acteurs impliqués dans la défense de projets et d'intérêt qui leurs sont propres. Dès lors, se pose le problème du dépassement des conflits d'intérêt afin de tendre vers le bien commun plutôt que vers la somme des intérêts particuliers. Il peut être utile de réfléchir à des dispositifs de gouvernance permettant de prendre en compte au sein du CA les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

A cet égard, il serait utile de réfléchir collectivement à une déclinaison aux entreprises de l'ESS du concept d'administrateur indépendant, au service du projet collectif de la structure dans une vision de long terme, sans avoir d'intérêt particulier de court terme à défendre.

LES PISTES DE TRAVAIL



RENFORCER L'IMPLICATION

La fonction d'administrateur ne saurait se réduire au fait de siéger dans une instance qui se réunit quelques heures cinq ou six fois par an. Renforcer le rôle du CA, c'est aussi impliquer les administrateurs dans la durée plutôt que de façon épisodique.

-
- Développer, au-delà du cadre statutaire du CA, des lieux d'échange et de co-construction entre les administrateurs et les opérationnels en favorisant les échanges directs ;
 - Associer des administrateurs sur certains dossiers stratégiques en amont et en aval de la prise de décision pour accroître leurs implications individuelles et améliorer la compétence collective du CA.



PERMETTRE LE RENOUVELLEMENT

Le renouvellement est un des moyens d'éviter l'usure, de se remettre en question régulièrement et de rester en prises avec les évolutions sociétales.

-
- Mettre en place un dispositif de formation et de parrainage des nouveaux administrateurs pour faciliter leur prise de poste ;
 - Limiter plus strictement le cumul de mandats et les mandats croisés susceptibles d'engendrer des conflits d'intérêts.



AMÉLIORER LA TRANSPARENCE

Ceux qui assument des responsabilités au nom des membres doivent être identifiables, de même que les fonctions qu'ils remplissent. La transparence est une condition essentielle pour susciter la confiance.

-
- Prévoir des temps d'échanges entre les administrateurs et les sociétaires qu'ils représentent ;
 - Délimiter un périmètre d'intervention propre à chaque administrateur pour permettre à tous de l'identifier sur ce sujet.

INTERVIEW

ANNE PFERSDORFF, PRÉSIDENTE DU CJDES



Anne Pfersdorff, présidente du CJDES, répond à nos questions sur sa vision de la bonne gouvernance, des mutations à l'oeuvre dans l'engagement des jeunes et du renouvellement.

Quand on aborde la question de l'engagement, on parle souvent de mutations des formes d'engagement : des bénévoles impliqués sur des projets plutôt que sur des structures, un engagement plus court, plus fléché vers des causes, des réalisations. Partagez-vous ce constat ? Quel regard portez-vous sur l'engagement en 2017 ?

Anne Pfersdorff : En réalité, il y a toujours eu, à mon sens, différentes modalités d'implications bénévoles mais depuis plusieurs années les moyens dont nos organisations de l'ESS disposent pour permettre à chaque forme d'engagement de trouver une place se démultiplient. Nous sommes donc à la croisée des chemins : nous devons nous adapter à ces évolutions et continuer de construire les outils pour coordonner les talents bénévoles.

Un enjeu supplémentaire vient s'appliquer aux organisations de l'ESS qui s'inscrivent dans un secteur d'activité concurrentiel et très encadré, j'évoque par exemple le secteur assurantiel ou bancaire, l'enjeu de professionnalisation nécessaire du bénévolat de tête des structures et du resserrement des expertises au sein de l'organisation bénévole.

Si les modes d'engagement évoluent, on a toujours besoin d'administrateurs militants au sein de l'ESS et donc d'une forme d'engagement plus classique, inscrit sur la durée. Comment arriver à concilier les deux ?

Nos organisations doivent désormais structurer des parcours quasi professionnalisant du bénévolat et savoir accompagner les individualités dans leurs parcours. Il faut à la fois donner envie, valoriser, mettre en confiance, responsabiliser, former, ...dans la durée. Pour cela, deux leviers essentiels : la pédagogie sur les responsabilités qui vont de pair avec un rôle d'administrateur et la création de nouvelles formes de valorisation du bénévolat professionnalisé.

”

**LE MEILLEUR MOYEN D'Y
ARRIVER EST DE RESTER SANS
CESSE CONNECTÉ À LA BASE
ADHÉRENTE POUR ÉVITER TOUTE
DÉCONNEXION DES INTÉRÊTS DES
BÉNÉFICIAIRES.**

■

Non seulement les jeunes souhaitent s'engager mais ils sont de plus en plus nombreux à le faire.

Cela passe par des circuits certifiants de formation et une forme de reconnaissance des points forts du bénévolat de long terme. Cela implique également que le secteur de l'ESS continue de se mobiliser auprès des pouvoirs publics pour une reconnaissance croissante des parcours bénévoles dans les parcours de vie des français.

Certaines structures ont fait des efforts pour intégrer des jeunes à leur gouvernance. Malheureusement, la majorité des structures de l'ESS donne l'impression d'avoir du mal à renouveler leur instances. Est-ce un problème de structure ou simplement que les jeunes ne souhaitent pas s'y intégrer ?

Non seulement les jeunes souhaitent s'engager mais ils sont de plus en plus nombreux à le faire. Les organisations historiques de l'ESS, aux organes décisionnaires très strictement organisés, aux codes relationnels très spécifiques,

aux formats très anciens doivent assouplir leurs modes de gouvernance. Cela doit s'opérer et être rendu visible pour permettre à tous les profils, des jeunes et des moins jeunes, des extravertis et des timides, des hommes et des femmes...à toute individualité de se dire « je peux jouer un rôle ».

Il faut bousculer les codes sans s'affranchir complètement de l'existant pour donner envie et accompagner les bonnes volontés. Il faut dépasser un affichage très politiquement correct qui vise à dire « on aime les jeunes » pour aller vers un mode d'organisation qui tire le meilleur de chacun.

Pour vous, qu'est-ce qu'une gouvernance saine dans l'ESS ? Comment y arriver ?

C'est un système qui soit adapté aux temporalités de notre époque pour prendre des décisions dès que cela est nécessaire. C'est une gouvernance de

tête qui reflète la base adhérente et qui se dote de moyens pour permettre à tous de progresser collectivement, c'est une pyramide des âges et un équilibre des genres maîtrisés et ce sont des processus de décisions internes pédagogiques et transparents.

Le meilleur moyen d'y arriver est de rester sans cesse connecté à la base adhérente/membre pour éviter toute déconnexion des intérêts des bénéficiaires. Il faut également penser des durées de mandats cohérentes avec le public concerné et utiliser chaque outil opportun pour fluidifier les échanges au sein de la gouvernance. Il n'y a pas de solution miracle, c'est à chaque structure de s'interroger sur la meilleure manière de se saisir de ces défis.

THEME 4

RENOUVELER LES INSTANCES

JUILLET 2015

Garant de leur légitimité et de leur représentativité, le renouvellement des instances emporte de nombreux enjeux : rajeunissement, recherche de la parité, nécessité de préparer la relève...

Paradoxalement, alors que de nombreuses structures reposent au quotidien sur le travail et l'engagement militant de nombreuses femmes, les instances ne reflètent pas cette réalité.

Actuellement, la législation prévoit des quotas dans certains secteurs afin d'instaurer une représentativité équilibrée entre femmes et hommes au sein des CA. Si ces mesures ont l'avantage d'augmenter sensiblement et rapidement le taux de féminisation du CA, elles ne traitent qu'un des aspects du problème – la présence numérique des femmes au CA – mais les inégalités peuvent se répercuter ailleurs : dans la composition des commissions ou comités les plus importants, par exemple.

Au-delà de permettre une bonne



représentativité du sociétariat, la représentation équilibrée des deux genres est un levier pour s'interroger sur les obstacles qui peuvent freiner l'accès des meilleures compétences aux instances dirigeantes. Recherche de compétences et recherche de représentativité ne doivent pas être opposées : des instances dirigeantes qui promeuvent des profils diversifiés permettent aussi une meilleure compétence collective.

Le rajeunissement des élus

Les problématiques de diversité sont étroitement liées à la faculté de la structure à renouveler et à rajeunir ses profils d'administrateurs. À ce titre, la fixation de limites d'âges et plus encore de nombre de mandats consécutifs sont utiles. Ces mesures doivent s'accompagner d'une réflexion sur les objectifs de renouvellement

Une large palette de possibilités (instances consultatives, groupes de travail, etc.) peut être envisagée pour permettre à des publics diversifiés d'avoir voix au chapitre, en-dehors même de la gouvernance officielle.

AU-DELÀ DE PERMETTRE UNE BONNE REPRÉSENTATIVITÉ DU SOCIÉTARIAT, LA REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES DEUX GENRES EST UN LEVIER POUR S'INTERROGER SUR LES OBSTACLES QUI PEUVENT FREINER L'ACCÈS DES MEILLEURES COMPÉTENCES AUX INSTANCES DIRIGEANTES.

recherchés, avec une mise en cohérence des profils (dont l'âge constitue l'une des composantes) des administrateurs avec ceux des membres.

Il est également important d'accompagner la fin de mandat des administrateurs sortants et de trouver, au-delà du mandat qui s'achève, d'autres moyens de les mobiliser s'ils sont volontaires et d'utiliser leur compétence et leur engagement au service de la structure. L'une des approches intéressantes est la mise en place d'un dispositif de tutorat ou de parrainage permettant de mettre à profit les connaissances et l'expérience acquise par les administrateurs en fin de mandat en vue d'assurer leur transmission auprès des nouveaux entrants.

Une large palette de possibilités (instances consultatives, groupes de travail, etc.) peut être envisagée pour permettre à des publics diversifiés d'avoir voix au chapitre, en-dehors même de la

gouvernance officielle. À cet égard, si elles ne peuvent être dupliquées partout, il serait sans doute intéressant de regarder les pratiques qui existent dans certains secteurs d'activité marqués par une forte horizontalité (logiciels libres par exemple).

Le processus de sélection

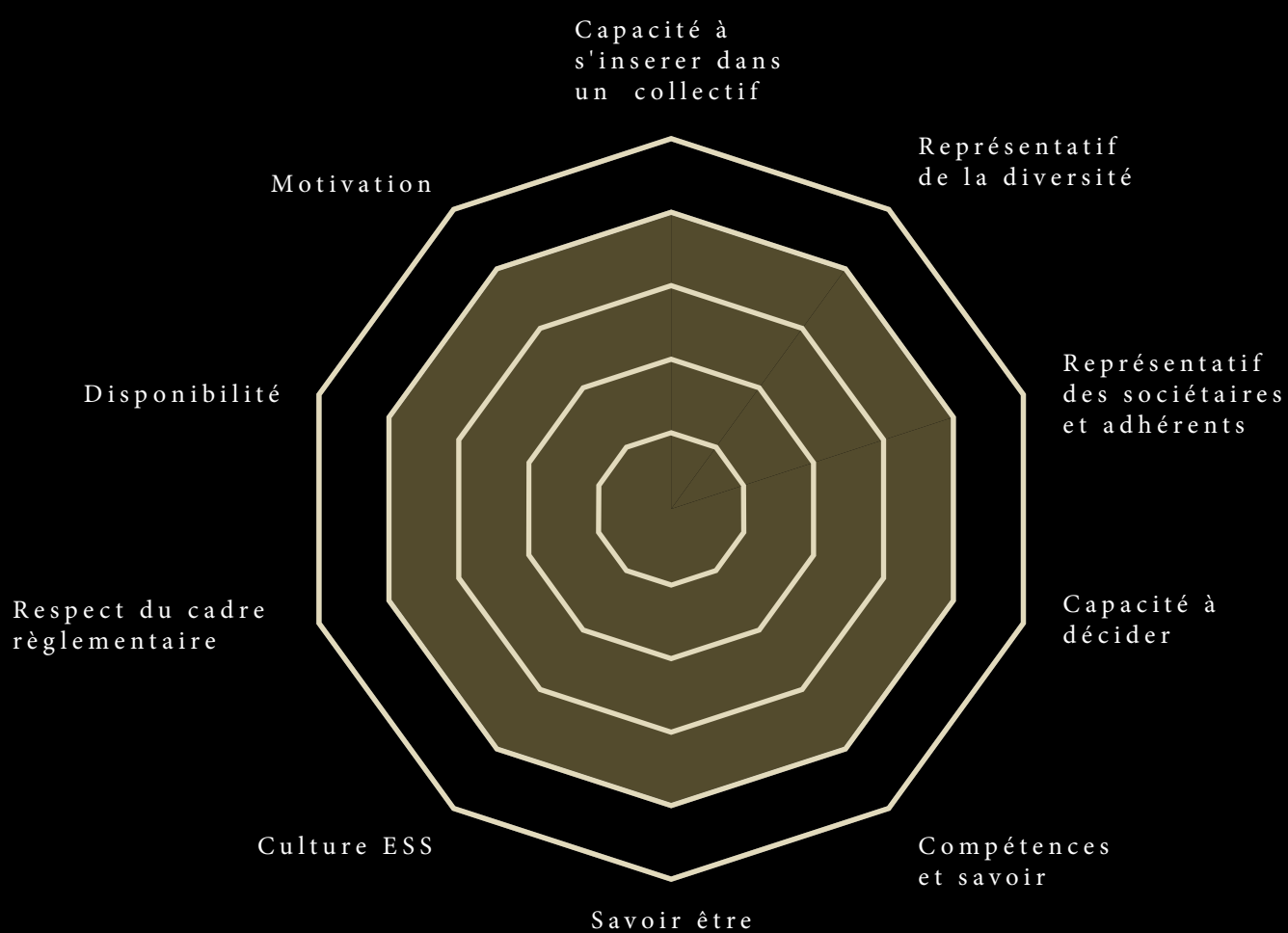
L'ouverture des instances à de nouveaux entrants doit s'accompagner d'une réflexion menée en amont sur les modalités concrètes de participation en leur sein.

En vue de préparer le renouvellement d'un CA, plutôt que de parachuter des personnes compétentes n'ayant pas une bonne connaissance de l'organisation, il semble préférable de faire monter en compétence des militants engagés dans la vie de l'organisation en les accompagnant dans un parcours progressif vers un poste d'administrateur. Au-delà, il convient

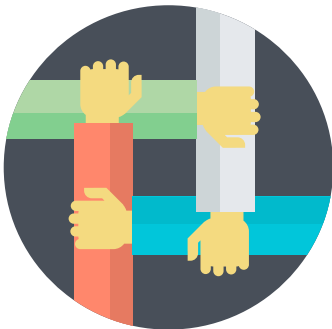
de trouver des solutions plus souples et moins pyramidales pour impliquer les adhérents dans la gouvernance, sans que cela passe nécessairement par un poste au CA.

Une difficulté se pose dans le processus de sélection des administrateurs : la multiplicité des critères à prendre en compte et des compétences attendues, en particulier dans les grandes structures d'ESS (banques, mutuelles et mutuelles d'assurance) régies par un cadre réglementaire de plus en plus exigeant. L'une des difficultés est de concilier la vision politico-stratégique attendue avec la nécessité d'appréhender de façon précise les aspects économiques, réglementaires et techniques qui conditionnent le cadre d'action de l'entreprise. Plus largement, les attentes qui pèsent sur les administrateurs sont plurielles.

SYNTHESE DE L'ADMINISTRATEUR IDÉAL



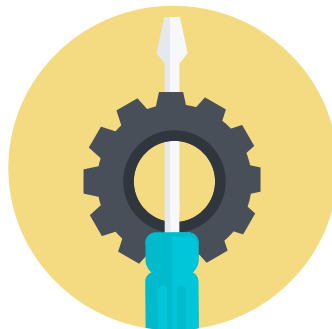
LES PISTES DE TRAVAIL



OUVRIR LES INSTANCES

L'accès aux instances n'est pas qu'un moyen de confirmer ou d'infirmer une vocation. C'est une souplesse qui apporte un supplément de légitimité à la structure

-
- Permettre au plus grand nombre d'assister au débat dans les instances démocratiques, par exemple par la visioconférence ;
 - Ouvrir CA, commissions et comités à des anciens administrateurs, ou, à l'inverse, à des administrateurs stagiaires, ou enfin à des membres ou délégués, qui pourront, sans droit de vote, apporter leur expérience et leur vision du terrain.



S'ASTREINDRE À CHANGER

Le renouvellement des instances est possible lorsque les intentions se traduisent en moyens humains et statutaires.

-
- S'assurer que le vivier de femmes, de jeunes, etc. soit présent à l'échelon des responsables locaux ou délégués, notamment par des dispositifs auto-contraignants (chartes par exemple) ;
 - Susciter l'acte de candidature et accompagner la candidature de personnes présentant un profil intéressant pour la structure (les bons candidats ne faisant pas toujours les meilleurs administrateurs et inversement).



SE REMETTRE EN QUESTION

Identifier collectivement les axes d'amélioration et les manques, de façon transparente, permet de légitimer le changement, notamment auprès de ceux qui sont directement concernés.

-
- Réaliser un auto-diagnostic des forces et faiblesses de la composition de la gouvernance ;
 - Présenter une évaluation de la gouvernance auprès des membres.

SYNTHÈSE D'AUDITION



L'INCROYABLE PARLEMENT

« L'INCROYABLE PARLEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL ET INTER ASSOCIATIF », AVEC HUBERT PÉNICAUD (RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF DE L'ASSOCIATION DES PARALYSÉS DE FRANCE) ET CAROLINE SOUBIE (RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT 'ENGAGEMENT, INITIATIVE ET FORMATION' DE LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE)

L' « incroyable parlement intergénérationnel et inter associatif » est né d'une initiative menée par l'Association des paralysés de France et la Croix Rouge.

La problématique définie collectivement est la suivante : comment permettre aux jeunes de « décider » ? La démarche est dite de « recherche/action » et implique des jeunes dans un environnement

intergénérationnel.

Après 18 mois de travail et l'apport d'avis extérieurs, l'APF et la Croix Rouge ont estimé les réflexions suffisamment abouti et ont fait naître « l'incroyable parlement intergénérationnel et inter associatif » dont les travaux se sont déclinés en 4 axes.



Piste 1 - Partager, mieux associer les jeunes

- confier des responsabilités en fonction de la motivation et des compétences, reconnaître le droit à l'erreur ;
- transformer les organisations et les rendre moins rigides en matière de gouvernance ;
- diversifier les modes de gouvernance en développant de nouveaux espaces de gouvernance / gouvernance de proximité, plus horizontale et plus adaptées aux aspirations des jeunes (engagements plus mobiles, retour sur investissement, parcours d'engagement et professionnel...) ;
- accompagner la sortie de mandat, encadrer leur cumul, proposer des pratiques qui « libèrent », (ex : partage d'un mandat de 6 ans par deux administrateurs), tutorat, etc. ;
- favoriser la diversité des engagements (de production / de gouvernance).

Piste 2 - Sortir du cadre

Sortir du cadre et considérer la gouvernance dans un sens large : permettre aux jeunes de décider nécessite de ne pas réduire la notion de gouvernance aux logiques institutionnelles qui enferment dans des pratiques traditionnelles et des débats d'experts.

Piste 3 - Dépasser la transparence

Pas seulement « informer » mais montrer la dynamique des prises de décisions, les avis divergents, le processus qui mène au consensus. Face à la « professionnalisation » du bénévolat,

APRÈS 18 MOIS DE
TRAVAIL ET L'APPORT
D'AVIS EXTÉRIEURS,
LES RÉFLEXIONS
ONT FAIT NAÎTRE
« L'INCROYABLE
PARLEMENT
INTERGÉNÉRATIONNEL
ET INTER ASSOCIATIF »

face à la technicité des débats, favoriser la compréhension des enjeux

Piste 4 - Oser l'inter

S'enrichir de regards croisés,
« intergénérationnels »,
« interassociatifs ».

L'IDÉE DE LA MASTER CLASSE EST NÉE DE LA VOLONTÉ DE PROLONGER LES RÉFLEXIONS DE L'INCROYABLE PARLEMENT DE MANIÈRE CONCRÈTE. LE MENTORAT MIS EN PLACE PERMET À DES JEUNES ÉLOIGNÉS DU MONDE ASSOCIATIF DE CONNAÎTRE CE SECTEUR, DE RENFORCER LEUR CONFIANCE EN EUX, DE LEUR DONNER LES CLEFS POUR S'ENGAGER.



OCT

2015

THEME 5

ÉVALUER LA GOUVERNANCE

Y-a-t-il des règles ou des critères de bonne gouvernance applicables spécifiquement aux organisations de l'ESS ? Des bonnes pratiques dans ce domaine ?

Ces dernières années, le cadre législatif relatif à l'évaluation de la gouvernance a fortement évolué dans certains secteurs. Pour les banques coopératives par exemple, la réglementation prévoit que le comité des nominations procède au moins une fois par an à une évaluation individuelle et collective du CA, en s'assurant notamment que ce dernier n'est pas contrôlé ou influencé par un petit groupe d'administrateurs dans des conditions contraires à l'objet social.

L'accent est aussi mis sur la compétence individuelle et collective des administrateurs, qui doivent du point de vue du régulateur disposer de connaissances suffisantes dans le domaine bancaire pour appréhender des sujets de plus en plus techniques. La question de l'évaluation individuelle des administrateurs se pose de façon spécifique au sein de l'ESS puisque ces derniers sont généralement des « non professionnels » qui ont pour mission, au sein du CA, de définir des orientations stratégiques dans des secteurs dont la technicité croît.

Cela renvoie à la nécessité de développer

un programme de formation conséquent pour nos administrateurs afin qu'ils disposent des compétences requises pour prendre les décisions qui relèvent de leur responsabilité en connaissance de cause.

Par rapport à cette pression réglementaire, on peut déjà défendre une certaine vision du collectif propre à l'ESS, qui considère celui-ci comme irréductible à la somme des individualités qui le composent. Le risque avec l'accroissement de la contrainte réglementaire peut être de se focaliser sur les critères d'appréciation du régulateur, au détriment de l'attention portée au projet collectif. Pour autant, les administrateurs ne peuvent être évalués uniquement à l'aune de leur participation au « collectif » (à la gouvernance), car des profils de type « administrateur de mis-

sion », qui s'impliquent particulièrement sur un projet, doivent également être valorisés à leur juste mesure.

D'autres réglementations abordent la question de la gouvernance au sein de l'ESS : la révision coopérative, qui s'applique désormais à toutes les coopératives à l'exclusion des TPE et qui devra être effectuée tous les 5 ans, est destinée à vérifier la conformité de la gouvernance et du fonctionnement des coopératives aux principes et aux règles de la coopération et à l'intérêt des adhérents, ainsi qu'aux règles coopératives spécifiques qui leur sont applicables et, le cas échéant, à leur proposer des mesures correctives.

Les coopératives et les mutuelles disposent depuis décembre 2013 d'un code de

on peut déjà défendre une certaine vision du collectif propre à l'ESS qui considère celui-ci comme irréductible à la somme des individualités qui le composent

LE « GUIDE » EST UN OUTIL DE CONVICTION, UN SUPPORT DE QUESTIONNEMENT ET DE DÉBAT ET UN APPUI POUR ENGAGER UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE.

référence sur la gouvernance, élaboré au sein de l'Institut Français des administrateurs. Ce code de référence traite de sujets généraux et formule des recommandations sur des thématiques propres aux coopératives et aux mutuelles : primauté du sociétariat, rôle du CA, droits et devoirs des administrateurs et fonctionnement du CA, ...

Des spécificités propres aux entreprises de l'ESS

Le choix entre auto-évaluation (via un questionnaire par exemple), évaluation interne ou évaluation externe via un cabinet spécialisé est parfois délicat, au vu de la double contrainte de respecter les spécificités de chaque organisation sans lui appliquer un canevas générique pas nécessairement adapté et de disposer d'un regard externe et d'une légitimité suffisante pour remettre en question des pratiques de gouvernance établies. Ceci étant dit, il existe à ce jour peu de cabinets de conseil spécialisés sur les thématiques de gouvernance propres à l'ESS. On peut relier cette observation au fait

qu'un certain nombre d'entreprises de l'ESS semblent verser dans un complexe d'infériorité vis-à-vis du secteur capitaliste et peuvent avoir tendance à confondre « professionnalisation » et alignement sur des normes élaborées plutôt dans le cadre de l'économie capitaliste, donc légitimement portée par des cabinets non spécialisés dans l'ESS.

Si certains points peuvent être évalués de la même façon dans l'ESS et dans l'économie classique (présence des administrateurs aux réunions, délai de réception des dossiers, nombre de réunions ...), d'autres concernent plus spécifiquement les entreprises d'ESS comme la mise en œuvre opérationnelle des valeurs fondatrices ou la contribution des instances à la définition et à la déclinaison du projet économique et social de l'entreprise.

L'évaluation de la gouvernance peut rejoindre des problématiques plus générales de RSE, en s'intéressant au-delà des seuls élus à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.



Il n'y a donc pas de réponse simple et univoque à la question « comment évaluer la gouvernance en économie sociale ? », mais il paraît utile de ne pas se contenter d'une évaluation en termes de conformité, sans référence au projet collectif et « politique ». Ainsi, il peut être intéressant pour un CA de se pencher rétrospectivement sur des orientations prises, en s'attachant à déterminer comment le projet collectif et « politique » de l'entreprise a été pris en compte dans la décision. On peut également penser que le CA doit se saisir collectivement, à une périodicité régulière (une fois par an), de cette question de l'évaluation, en consacrant une réunion à son propre fonctionnement.

En tant qu'elle détermine le projet politique, la gouvernance ne peut être entièrement sous-traitée à un regard d'expert. Les critères d'évaluation ne sont pas « neutres ». Dès lors, il paraît difficile de ne pas associer l'instance de gouvernance de base, l'AG, à la détermination des critères d'évaluation du CA, ou, a minima, de lui rendre compte de cette question.

Le guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS

Prévu dans la loi ESS et élaboré par les différentes familles au sein du Conseil supérieur de l'ESS, le « guide » est un outil de conviction, un support de questionnement et de débat et un appui pour engager une démarche d'amélioration continue. On pourrait arguer qu'il manque un peu d'approche méthodologique pour se l'approprier, pour le rendre plus opérationnel, mais c'est un des intérêts du guide de laisser de la souplesse dans la façon dont les structures seront amenées à le mettre

en œuvre, de privilégier la démarche sur le livrable. Ainsi, plutôt qu'un reporting normé auprès des pouvoirs publics, le choix a été fait de prévoir une restitution devant l'AG.

Dépassant largement le champ de la gouvernance pour embrasser l'ensemble des thématiques de la RSE, le guide peut constituer le pivot d'une démarche d'évaluation de la gouvernance pour toute la diversité des structures de l'ESS.

Par rapport aux rapports RSE qui, la plupart du temps, ne sont pas contradictoires, il paraît pertinent de promouvoir l'approche des "regards croisés" (entre parties prenantes) dans l'utilisation du guide, afin de consolider le diagnostic (dépasser la simple approche déclarative) mais aussi d'impulser une dynamique partagée. Une approche caractéristique du Bilan Sociétal créé il y a une vingtaine d'années par le CJDES.

Cet outil d'évaluation a en effet pour objectifs de permettre à l'organisation qui entre dans la démarche de rendre compte de ses impacts autres que financiers, d'ouvrir un processus de dialogue entre les parties prenantes et de favoriser un diagnostic partagé. La dernière question abordée par le Bilan Sociétal, sur l'organisation des pouvoirs et du contrôle, porte précisément sur l'évaluation de la gouvernance.

Pour conclure, la réussite du guide repose sur le pari que les entreprises s'en saisiront pour s'interroger sur leurs pratiques, identifier où elles en sont dans différents domaines, et, in fine, progresser.

Le guide peut constituer le pivot d'une démarche d'évaluation de la gouvernance pour toute la diversité des structures de l'ESS.

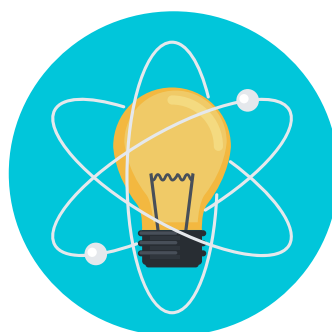
LES PISTES DE TRAVAIL



ÉVALUER POUR PROGRESSER

La gouvernance n'est pas une simple question de mode de fonctionnement des instances de tête. Elle peut s'appréhender comme « l'articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet », comme le suggère La Fonda.

-
- Faire porter l'évaluation au-delà de la seule gouvernance de tête (CA-Bureau) ;
 - Relier l'évaluation de la gouvernance à la mise en œuvre du projet « politique ».



CO-CONSTRUIRE SON ÉVALUATION

L'évaluation est une démarche globale dans laquelle ce qu'on évalue, tout autant que la façon dont l'évaluation est menée et qui elle associe, ont leur importance.

-
- Au-delà de l'évaluation collective, envisager une évaluation de la contribution de chaque administrateur au bon fonctionnement du CA ;
 - Ne pas sous-traiter entièrement cette évaluation de la gouvernance à des experts externes, car les critères choisis ne sont pas neutres : l'AG devrait être consultée sur les critères d'évaluation ou, à minima, devrait avoir accès aux évaluations réalisées (cf. *Guide des bonnes pratiques*).



ÉVALUER DANS LA DURÉE

Prévoir une évaluation régulière de la gouvernance est un moyen d'assurer un suivi dans la durée des évolutions engagées.

-
- S'appuyer sur le guide des bonnes pratiques pour évaluer la gouvernance ;
 - De manière régulière - au minimum une fois par an -, s'interroger collectivement en CA sur le propre fonctionnement de l'instance.

QUI SOMMES-NOUS ?

*LE CLUB GOUVERNANCE EST UN GROUPE D'EXPERTS CRÉÉ PAR LE CJDES EN PARTENARIAT AVEC LA MACIF
POUR CONDUIRE DES RÉFLEXIONS SUR LA GOUVERNANCE DE NOS ORGANISATIONS.*



Le CJDES, Centre des jeunes, dirigeants et acteurs de l'économie sociale et solidaire, est une association de personnes ayant pour objet la promotion et la réflexion autour de l'économie sociale et solidaire. Il regroupe des femmes et des hommes, membres de toutes les familles de l'ESS qui ambitionnent de repenser la société, l'économie et l'entreprise au service de l'humain.

Fondé en 1985, le CJDES est un réseau d'acteurs engagés, un lieu d'échanges, de réflexions, de propositions et d'actions.

Le CJDES, c'est :

- > une association militante,
- > de personnes de tous horizons
- > formant un réseau,
- > pour une ESS de transformation sociale
- > et l'innovation

en savoir plus sur www.cjdes.org



Ce sont plus de 5,3 millions de sociétaires qui établissent entre eux un pacte social où la participation, l'entraide et la responsabilité sont des valeurs de référence.

Assureur de biens (auto, habitation, professionnels, etc.) depuis sa création, en 1960, la Macif a peu à peu diversifié ses activités pour répondre aux nouveaux besoins de ses sociétaires.

Elle a su démontrer qu'il était possible de conjuguer performance économique et utilité sociale. La MACIF se construit sur une organisation démocratique, fondée sur une économie humaine, solidaire et responsable.

Moderne et proche de ses sociétaires, résolument mutualiste et reconnue pour l'accessibilité de ses solutions, la MACIF construit une nouvelle relation qui donne aux sociétaires le pouvoir d'agir sur ce qui est essentiel pour eux.

en savoir plus sur www.macif.fr

LA SUITE ?

QUI ?

AI-JE LE BON PROFIL ?

Le club regroupe aussi bien des professionnels de la gouvernance que des élus issus des différentes familles de l'ESS. On trouve aussi des experts du sujet qui côtoient des curieux intéressés par le thème. Quel que soit votre parcours, le critère principal est surtout l'appétence pour la réflexion collective et l'exploration de nouveaux sujets.

COMMENT ?

S'ENGAGER ?

Alors que l'on étudie les mutations des modes d'engagement, il serait surprenant de ne pas nous l'appliquer. Certains membres sont là depuis le début, d'autres viennent occasionnellement.

Vous pouvez donc participer à une réunion ou une audition car la thématique abordée ou l'intervenant vous intéresse et contribuer seulement à cette réflexion.

Le plus simple est que vous nous contactiez pour que nous puissions vous tenir au courant des prochaines rencontres.

PARTICIPER

NOUS REJOINDRE

Le club gouvernance est un groupe ouvert. Convaincu que la réflexion collective permet d'aller plus loin, toutes les personnes intéressées par le sujet peuvent participer à nos rencontres, auditions... Et ainsi contribuer à faire avancer l'ESS vers une gouvernance saine au service de l'intérêt général.

QUOI ?

QUELS SONT LES PROCHAINS THÈMES ?

Le programme de travail est décidé par les membres du club. En l'occurrence, le programme de travail n'est pas encore défini, c'est donc le moment de venir nous faire part de vos propositions !

COORDONNÉES

NOUS CONTACTER



clubgouvernance@cjdes.org



Rapport écrit avec
les membres du
club gouvernance

Réalisé par le CJDES
en partenariat avec la MACIF
www.cjdes.org - www.macif.fr