

# CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

**GUIDE DÉFINISSANT  
LES CONDITIONS D'AMÉLIORATION CONTINUE DES BONNES PRATIQUES  
DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

**CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE — (LIVRET 1)**



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

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

#ESS

[www.esspace.fr](http://www.esspace.fr)

L'objet de ce guide « de convictions » est d'engager l'ensemble des acteurs de l'ESS dans une dynamique d'amélioration individuelle et de convergence collective sur des principes au cœur de l'identité de l'ESS.

Par la mise en œuvre de réflexions collectives, il doit favoriser l'examen du quotidien de l'entreprise et de ses relations avec ses environnements, et la confrontation des valeurs aux pratiques. Comme l'a souhaité le législateur, par le dialogue, ce guide doit aider la mise en mouvement des entreprises et l'amélioration continue des bonnes pratiques.

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

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

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

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

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

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

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

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

## PRÉAMBULE MÉTHODOLOGIQUE

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

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

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

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

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

## FAIRE PROGRESSER L'ESS

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

## UTILISER CE GUIDE

Conçu pour que chaque entreprise de l'ESS puisse s'y reconnaître, quelle que soit sa taille, son activité, ce guide doit être considéré comme un appui méthodologique pour construire son propre plan de progrès. C'est en quelque sorte un guide des guides. Les politiques de RSE mises en place par certains acteurs de l'ESS, peuvent servir à apporter une réponse dynamique et intégrée aux questionnements présentés dans ce guide, à les prolonger vers des thèmes nouveaux, à illustrer les bonnes pratiques, ainsi qu'à formuler et suivre certains indicateurs.

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

Les entreprises retrouveront, résumés dans ce guide : les idées principales précisant chacun des thèmes, les domaines d'action

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

## ENGAGER UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION

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

Diagnostic : identification et mise en valeur des pratiques existantes et leurs évolutions dans le temps dans le but d'apprécier la mise en pratique de l'entreprise sur chacun des thèmes. Cette évaluation peut se faire par autodiagnostic, évaluation croisée, ou par le recours à un tiers<sup>3</sup>. Les valeurs de l'ESS conduisent généralement à y associer plusieurs parties prenantes, internes (administrateur.trice.s , salarié.e.s, bénévoles, etc.) voire externes (usagers, partenaires, etc.). Cette approche en regards croisés permet de consolider le diagnostic mais aussi d'impulser une dynamique partagée et de vérifier ensemble le respect du projet que l'entreprise s'est donnée. Le processus collectif est en effet un aspect essentiel de la démarche d'amélioration.

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

## TRANSPARENCE ET COMPTE-RENDU

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

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

Au-delà de la conformité à la loi, engager cette démarche pourra permettre aux entreprises de préciser leur stratégie globale, d'améliorer l'adéquation entre leurs valeurs

et leurs pratiques, de partager une vision commune de leur projet avec leurs principales parties prenantes et de mieux valoriser les plus-values liées à l'identité ESS (reconnaissance, visibilité, partenariats, etc.).

## STRUCTURE DU GUIDE

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

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

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

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

<sup>3</sup> Les différentes aides extérieures (fédérations sectorielles, réviseurs coopératifs, cabinet, avocat, experts comptables...)

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

## LIVRET 1

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

|   |  | Propositions de questions et indicateurs <sup>4</sup> .<br>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 | <b>1.1. Exercice du pouvoir</b><br><b>1.2. Culture de la démocratie</b><br><b>1.3. Composition des instances statutaires</b><br><b>1.4. Séparation et l'équilibre des pouvoirs</b><br><b>1.5. Transparence</b> | <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>Profil 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> |

<sup>4</sup> Les indicateurs chiffrés (notamment ceux relatifs à la gouvernance, à la politique salariale et à la lutte contre les discriminations et l'égalité réelle entre femmes et hommes) devront différencier les chiffres relatifs aux femmes et aux hommes.

|   |  | Propositions de questions et indicateurs <sup>4</sup> .<br>Listes ni obligatoires, ni exhaustives dans lesquelles les entreprises pourront puiser   |   |
|---|--|---|---|
| Thèmes  | Domaines d'action  | Questions importantes   | Indicateurs potentiels  |
| <b>2. Concertation</b><br>dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise  | <b>2.1. Projet et stratégie</b><br><b>2.2. Relations avec les parties prenantes</b><br><b>2.3. Réalité de la concertation</b><br><b>2.4. Cadre et culture de la concertation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposons-nous d'un document formalisé présentant le projet de l'entreprise et sa stratégie et pouvant être discuté avec les parties prenantes? Qui est associé à son élaboration?</li> <li>• Comment ce projet est-il diffusé à l'intérieur de l'entreprise?</li> <li>• Comment et à quel rythme est évalué et actualisé le projet d'entreprise?</li> <li>• Avons-nous bien identifié toutes nos parties prenantes, internes et externes, et leurs attentes?</li> <li>• Comment prenons-nous en compte les attentes de nos parties prenantes? Quelle place ont-elles dans nos décisions? Et dans nos choix stratégiques?</li> <li>• Quelles procédures et quel cadre participatif avons-nous mis en place afin de renforcer l'efficacité des processus décisionnels?</li> <li>• Que pourrions-nous faire (de plus) pour développer la concertation? Quels freins faudrait-il lever? Quelles incitations donner?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'une cartographie des parties prenantes</li> <li>• Nombre et périodicité des réunions d'information sur le projet stratégique de l'entreprise</li> <li>• Existence et information sur les lieux de débats et de codécisions entre parties prenantes</li> <li>• Association des salarié.e.s aux réflexions stratégiques (procédures d'information et de consultation)</li> <li>• Association des client.e.s-bénéficiaires-usagers-adhérent.e.s aux réflexions stratégiques</li> <li>• Nombre de rencontres organisées avec les parties prenantes concernées</li> </ul>   |
| <b>3. Territorialité</b><br>Intégration et contribution de l'activité économique et des emplois dans les territoires. | <b>3.1. Ancrage territorial</b><br><b>3.2. Participation territoriale</b><br><b>3.3. Gouvernance locale (initiative locale)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les caractéristiques de notre territoire? Comment ces dernières impactent-elles (positivement ou négativement) notre entreprise?</li> <li>• Nous sommes-nous donnés les moyens de développer notre politique d'achats locaux?</li> <li>• Quels sont les principaux acteurs ou initiatives du tissu local avec lesquels nous pourrions avoir des synergies dans le cadre de notre projet?</li> <li>• Des objectifs ont-ils été fixés pour conclure des partenariats locaux par exemple avec des organismes sans but lucratif, avec des collectivités publiques?</li> <li>• Quelle visibilité avons-nous au niveau territorial? Au près de quels publics? Au près des acteurs influents?</li> <li>• Comment concilier au mieux efficacité du collectif national et participation active des échelons locaux?</li> <li>• Une attention particulière est-elle portée à l'insertion sociale et économique des personnes en situation difficile, des jeunes (diplômé.e.s ou non, notamment des habitant.e.s des quartiers prioritaires de la politique de la ville)?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage d'achats faisant appel à des fournisseurs locaux</li> <li>• Nombre d'emplois créés ou maintenus sur le territoire et évolution dans le temps</li> <li>• Participation à des politiques publiques locales (lesquelles, avec qui?)</li> <li>• Participation à des initiatives collectives locales (partenariats)</li> <li>• Pourcentage des décisions prises localement</li> <li>• Recours à des structures d'insertion (IAE, ESAT, ESUS, etc.)</li> <li>• Implication de la structure dans la CRESS ou les organisations représentatives de l'ESS</li> <li>• Nombre de jeunes accueilli.e.s en stage, organisation de Journées Portes Ouvertes, etc.</li> </ul> |

|   |   | <b>Propositions de questions et indicateurs<sup>4</sup>.</b>  |  |
|---|---|---|--|
|   |   | <b>Listes ni obligatoires, ni exhaustives dans lesquelles les entreprises pourront puiser</b>   |  |
| <b>Thèmes</b>   | <b>Domaines d'action</b>  | <b>Questions importantes</b>  | <b>Indicateurs potentiels</b>  |
| <p><b>4. Politique salariale</b> et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la <b>qualité des emplois</b></p> | <p><b>4.1. Conditions d'emploi et développement des personnes</b></p> <p><b>4.2. Qualité de l'emploi</b></p> <p><b>4.3. Dialogue social et négociation collective</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise organise-t-elle des parcours d'insertion par l'emploi (jeunes en formation, contrats aidés, parcours IAE, bénéficiaires d'un dispositif d'accès à l'emploi...)?</li> <li>• Quels types de contrat proposons-nous aux salariés (CDI, CDD, intérim, contrat aidé)?</li> <li>• Les salarié.e.s bénéficient-ils/elles d'un entretien annuel?</li> <li>• Que représente le temps partiel (femmes/hommes)?</li> <li>• Quel est le budget consacré par l'entreprise à la formation des salarié.e.s?</li> <li>• Quelle est la part annuelle de salarié.e.s qui bénéficient d'une évolution professionnelle?</li> <li>• Notre entreprise évalue-t-elle régulièrement les conditions de travail des salarié.e.s? Des actions d'amélioration des conditions de travail sont-elles mises en place?</li> <li>• Quelles sont les obligations de notre entreprise en matière de dialogue social (eu égard à sa taille notamment)?</li> <li>• Notre entreprise a-t-elle mis en place des dispositifs d'information et de consultation des salariés allant au-delà des obligations légales ou conventionnelles (réunions informelles, enquête de satisfaction, baromètre interne, référendum, groupes de travail, etc.)?</li> <li>• Notre entreprise a-t-elle mis en place des actions ou une organisation du travail permettant la conciliation des temps de vie (professionnelle et familiale)?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de salarié.e.s (en nombre / en ETP et âge, sexe, ancienneté)</li> <li>• Embauches et licenciements (nombre et %)</li> <li>• Caractéristiques, nombre de contrats (CDI, CDD, intérim, insertion, alternance...)</li> <li>• Taux de temps partiel (inférieur à 24 h et supérieur à 24h/temps complet)</li> <li>• Taux de mixité par métier</li> <li>• Taux de rotation du personnel (turnover)</li> <li>• Taux d'absentéisme; nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles</li> <li>• Écarts de rémunération</li> <li>• Montant du budget consacré à la formation et % de la masse salariale</li> <li>• % et caractéristiques des salarié.e.s ayant suivi une formation (cadres / non cadres, administratifs / opérationnels, etc.)</li> <li>• Existence d'IRP</li> <li>• Nombre et thématiques d'accords collectifs signés ou de plans d'action mis en œuvre</li> <li>• Existence et mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (et affichage obligatoire)</li> </ul> |

|   |   | Propositions de questions et indicateurs <sup>4</sup> .<br>Listes ni obligatoires, ni exhaustives dans lesquelles les entreprises pourront puiser  |   |
|---|---|--|---|
| Thèmes  | Domaines d'action   | Questions importantes  | Indicateurs potentiels  |
| 5. Lien avec les utilisateurs : bénéficiaires, clients, usagers...  | <b>5.1. Processus participatif</b><br><b>5.2. Identification des besoins</b><br><b>5.3. Amélioration ou création de solutions</b><br><b>5.4. Déploiement</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quels besoins notre entreprise répond-elle aujourd'hui? De quelle manière ces besoins peuvent-ils évoluer?</li> <li>• Notre offre actuelle est-elle pertinente? Des évolutions sociétales sont-elles susceptibles d'impacter cette pertinence? Prend-elle en compte des besoins des populations mal ou non couverts?</li> <li>• Comment notre entreprise contrôle-t-elle la qualité de nos biens / services ainsi que celle de la relation avec les usagers/clients/bénéficiaires?</li> <li>• Existe-t-il des modalités de participation et d'expressions par les usagers/clients/bénéficiaires d'une appréciation sur le service ou le produit?</li> <li>• Notre entreprise est-elle source d'innovation dans les services rendus ou produits vendus?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction client/usagers : résultats de sondages/questionnaires, nombre de plaintes, etc.</li> <li>• Existence d'un comité d'usagers (ou équivalent)</li> <li>• Consultation d'usagers pour l'élaboration de projets et solutions (produits-services)</li> <li>• Existence d'un diagnostic partagé</li> <li>• Impacts en relation avec l'activité (nombre de bénéficiaires et des effets produits)</li> <li>• Évaluation des réponses apportées aux besoins identifiés</li> <li>• Mesure de l'efficacité des processus mis en place</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 | <b>6.1. Prévention des discriminations</b><br><b>6.2. Promotion de la diversité</b><br><b>6.3. Mixité professionnelle et égalité Femmes/Hommes</b><br><b>6.4. Prise en compte du handicap</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre entreprise a-t-elle conscience des enjeux liés à la discrimination (vis-à-vis des salarié.e.s, bénéficiaires, prestataires, client.e.s...)? A-t-elle mis en place des procédures de vigilance ou d'alerte?</li> <li>• Existe-t-il un diagnostic, voire une analyse comparative en matière de lutte contre les discriminations?</li> <li>• L'entreprise a-t-elle mis en place des mesures positives pour faciliter l'accès des femmes aux responsabilités et à l'égalité en terme de rémunération?</li> <li>• A-t-elle défini sa politique de diversité?</li> <li>• Les procédures de recrutement et d'évolution professionnelles sont-elles transparentes, respectueuses de l'égalité de traitement?</li> <li>• Notre entreprise a-t-elle signé un accord ou déployé un plan d'actions en faveur de la diversité? Des objectifs ont-ils été fixés? Comment sont-ils suivis?</li> <li>• Comment notre entreprise accompagne-t-elle les salarié.e.s recruté.e.s, au moment de leur intégration et au cours de leur évolution professionnelle?</li> <li>• Notre entreprise a-t-elle réalisé un diagnostic de situation comparée femmes-hommes? Est-il réalisé régulièrement?</li> <li>• Notre entreprise a-t-elle entrepris une démarche de labellisation, certification (label égalité et/ou diversité, charte de la diversité...)?</li> <li>• Notre entreprise prend-elle en compte les situations de handicap?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de salarié.e.s sensibilisé.e.s/formé.e.s aux enjeux de non-discrimination et de promotion de la diversité</li> <li>• Existence de fiches de poste</li> <li>• Existence de procédures relatives au recrutement et à l'évolution professionnelle</li> <li>• Existence d'une procédure de traitement des candidatures non retenues</li> <li>• Taux de femmes et d'hommes dans l'encadrement salarié</li> <li>• Taux de femmes et d'hommes dans les instances dirigeantes (comité de direction, conseils d'administration)</li> <li>• Taux de jeunes dans les instances dirigeantes (comité de direction, conseils d'administration)</li> <li>• Écart de salaire femme / homme à ancienneté et postes équivalents</li> <li>• Taux de femmes et d'hommes en situation de handicap</li> <li>• Taux de femmes et d'hommes seniors</li> <li>• Taux de femmes et d'hommes de moins de 25 ans</li> </ul> |

|  |   | Propositions de questions et indicateurs <sup>4</sup> .<br>Listes ni obligatoires, ni exhaustives dans lesquelles les entreprises pourront puiser   |  |
|--|---|---|--|
| Thèmes   | Domaines d'action   | Questions importantes   | Indicateurs potentiels   |
| 7. Dimension environnementale du développement durable | <b>7.1. Politique générale en matière d'environnement</b><br><b>7.2. Pollution et gestion des déchets</b><br><b>7.3. Utilisation durable des ressources</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment notre entreprise prend-elle en compte les enjeux environnementaux ?</li> <li>• Notre entreprise a-t-elle mesuré ses impacts environnementaux et identifiés les plus significatifs ?</li> <li>• Des politiques de maîtrise des consommations ont-elles été engagées ?</li> <li>• Des plans d'actions ont-ils été définis ?</li> <li>• Quels partenariats ont été engagés localement pour la mise en place du développement durable ?</li> <li>• Des critères environnementaux sont-ils intégrés dans la politique d'achat et d'investissement de l'entreprise ?</li> <li>• Quelles sont les actions d'information et de sensibilisation menées auprès des salarié.e.s et des usagers ?</li> <li>• L'entreprise répond-elle correctement à toutes ses obligations environnementales ?</li> <li>• L'entreprise a-t-elle adopté une démarche HQE (haute qualité environnementale) pour les bâtiments qu'elle possède ou utilise ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens consacrés à la prévention des risques</li> <li>• Mesures de prévention des risques</li> <li>• Gestion et collecte des déchets</li> <li>• Consommation d'énergie et mesures prises pour sa limitation</li> <li>• Émissions directe et indirecte des gaz à effet de serre</li> <li>• Indicateurs environnementaux significatifs</li> </ul> |
| 8. Éthique et déontologie                              | <b>8.1. Éthique</b><br><b>8.2. Loyauté des pratiques</b><br><b>8.3. Lutte contre la corruption</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les réflexions ou les actions engagées pour définir et communiquer sur l'éthique de l'entreprise et du projet ?</li> <li>• Avons-nous des engagements clairs en matière de qualité de services ou de produits ?</li> <li>• Des actions sont-elles engagées pour lutter contre la corruption ?</li> <li>• L'entreprise s'est-elle fixée une charte/un code de déontologie pour ses pratiques d'achats et d'investissements ?</li> <li>• Les valeurs de l'ESS sont-elles bien déclinées et mentionnées par l'entreprise ?</li> <li>• L'entreprise a-t-elle une politique de prévention des conflits d'intérêt ?</li> <li>• Un schéma d'achats responsables est-il mis en œuvre ?</li> <li>• Notre entreprise revendique-t-elle son appartenance à l'ESS ?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisibilité des prix et transparence de l'offre</li> <li>• respect des données de la vie privée des client.e.s ou usagers</li> <li>• Existence ou signature d'un code ou d'une charte d'éthique ou de déontologie</li> <li>• Délai moyen de règlement des factures</li> </ul>  |




# Chaque lecteur pourra se reporter à la notice détaillée du guide afin d'obtenir des éclairages complémentaires sur les enjeux, les questionnements et les bonnes pratiques en œuvre au sein des entreprises de l'Economie sociale et solidaire.

## CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

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

FÉVRIER 2017 (LIVRET 2)

#ESS [www.esspace.fr](http://www.esspace.fr)



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

**DE QUOI PARLE-T-ON ?**

La loi n° 2014-856 du 21 juillet 2014 relative à l'ESS et l'article 9 « A une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à son aspect en capital ou au montant de sa contribution financière, des associés.e.s, des salariés.e.s et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ».

La norme ISO 26000 insiste sur la responsabilité sociale des organisations, définie quant à elle la gouvernance « 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 de principes, projet, etc.)
- Favoriser le système sur l'élection de représentants.e.s par les membres
- Ne pas limiter la participation à la gouvernance au périmètre économique
- Organiser la séparation des pouvoirs (exécutif, pouvoir de politique générale, notamment)
- Permettre un jeu équilibré de pouvoirs et contre-pouvoirs
- Veiller à la représentativité et à la pluralité de la composition des instances dirigeantes, à tous les niveaux de l'organisation

**QUELS ENJEUX ?**

- Pour **voies entreprises**, une gouvernance démocratique est fondée sur des principes communs globaux : la responsabilisation de tous les.e.s, chacun se sentant actif sur son projet
- Des prises de décisions équilibrées et mises par la recherche de l'intérêt collectif
- Une gestion des risques améliorée, résistance aux chocs sociaux du fait de décisions équilibrées
- Une légitimité accrue de décisions prises plus collectivement
- Un contact maintenu avec les visiteurs du terrain, portées par les membres
- Une cohésion 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 les.e.s

### DOMAINES D'ACTION

**1.1. L'EXERCICE DU POUVOIR**

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

- De donner d'action vise bien sur le respect des règles de droit (règles de statut et de règlements intérieurs. Au-delà, on peut travailler à différents niveaux, comme par exemple) :
- Les codes déontologiques, les chartes internes ou encore la formalisation de projets collectifs (rapport à des questions comme « qui sommes-nous ? » ou valeurs... nous dit ? » « comment ? »)
- La mise d'indicateurs/indicateurs de ces textes, associant différentes parties prenantes
- L'accessibilité et la diffusion de ces textes fondateurs, dans et hors de l'entreprise
- L'évaluation du bon respect de ces textes dans les pratiques

**1.2. LA CULTURE DE LA DÉMOCRATIE**

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

- Dans les faits l'animation de la vie démocratique de votre entreprise peut concerner différents leviers :
  - La participation régulière des réunions des instances statutaires, présence des membres, participation aux élections, participation active des membres aux réflexions/décisions proposées, etc.
  - La culture de débat : habitudes de dialogue, de l'écoute, des débats contradictoires, plaidoyers d'échanges, processus flexibles de co-construction, recours à des méthodes d'intelligence collective, etc.
  - La séparation des prises de décisions : recherche active ou consensus, mise en œuvre de consultations avant validation finale de certains travaux clés, etc.
  - Les effets de médiation des comptes, rendus de rendre compte de ses décisions et activités
  - Accessibilité et disponibilité des élu.e.s, relations entre les différents act.e.s ou.r.s

**1.3. LA COMPOSITION DES INSTANCES STATUTAIRES**

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

- L'explicitation sur ce domaine d'action peut impliquer différents axes :
  - Parité ou représentation équilibrée femmes-hommes

**1.4. LA SÉPARATION ET L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS**

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

- Quel que soit votre statut juridique, les règles formelles d'un fonctionnement démocratique dans des entreprises de l'ESS reposent sur :
  - Une participation des membres aux décisions/élections indépendante de la propriété de capital et/ou de parts foncières (une préférence, mais ce n'est pas le principe)
  - Une séparation entre le pouvoir exécutif/technico-gestionnaire et le pouvoir politique-stratégique de contrôle
  - L'équilibre entre les différents pouvoirs : logiques et sujets de délégation, de reddition des comptes et de contrôle, temps et cadence, inter-instances pour favoriser les échanges, l'information, l'explicitation des décisions
  - L'existence de mécanismes correctifs : gestion des conflits d'intérêt au sein des instances, possibilité de conseils éditoriaux sur des thèmes non-démocratiques, évolution régulière du fonctionnement démocratique des instances, suivi des engagements (codes, chartes, etc.)

**1.5. LA TRANSPARENCE**

La transparence au sein d'une organisation vise une communication des informations claires, exactes, opportunes, formelles et complètes, ce qui est en accord des décisions et en support d'act.e.s.

- Le bon partage de l'information au sein de l'entreprise peut s'incarner à différents niveaux :
  - Diffusion de l'information de l'extérieur vers les instances de contrôle (CA / Conseil d'administration), avant décision et après action, et notamment de leur des progrès réalisés ou pratiques adoptées par ce guide tel que prévu par la loi n° 2014-856 du 21 juillet 2014 relative à l'ESS (cf. « Présentation »). Se pose également le problème de l'information des adhérent.e.s à la participation active des adhérent.e.s à un processus démocratique.
  - Transparence interne sur le fonctionnement statutaire et les processus décisionnels (communication interne, mise à disposition des informations, etc.)
  - Diffusion et/ou accessibilité des informations non-confidentielles, d'ailleurs correctes et exactes, pour les publics externes (donateurs, fournisseurs, bénéficiaires, partenaires, etc.)

**QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES**

**1.1. Nos administrat.e.s ou nos élu.e.s ont-elles toutes les compétences requises pour exercer efficacement leur mandat ?** Métrons-nous en avant des actions pour les aider à les acquiescer ?

**1.2. Y a-t-il une politique de représentation de tous les territoires et activités de l'entreprise ou sont des organes de gouvernance ?**

**1.3. Coprésence nous (en vision en légimité) : à quoi nos instances dirigeantes à des personnalités indépendantes non issues de nos activités ?**

**1.4. Existe-t-il dans notre entreprise des garde-fous éthiques contre le risque de cooptation du pouvoir par une seule personne ?**

**1.5. Comment favoriser un équilibre entre un exécutif professionnel et permanent, d'une part, et un CA composé de bénévoles se réunissant ponctuellement, d'autre part ?**

**1.6. L'entreprise a-t-elle mis en œuvre pour faciliter la condition et l'engagement (durée des mandats, disponibilité et moyens) et transparence sur les modalités pour s'engager ?** L'attention des membres, notamment des jeunes.

**1.7. Gestion de la pyramide des âges dans les instances ou dans le Conseil d'administration (instaurer, aide mentorat, etc.)**

**1.8. Dispositions mises en œuvre pour faciliter la condition et l'engagement (durée des mandats, disponibilité et moyens) et transparence sur les modalités pour s'engager ?** L'attention des membres, notamment des jeunes.

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

**Favoriser la participation aux instances** - Afin de stimuler la participation de ses adhérent.e.s à tous des assemblées générales sociales, une banque mutualiste a mis en œuvre des solutions innovantes : quiz, échanges sous forme de questions-réponses, challenges, boîtes électroniques pour les votes, etc. En amont, pour mieux solliciter la présence des adhérent.e.s aux AG, l'association double les invitations par des courriels et des lettres. Une de ses actions sociales propose une participation ouverte rendue possible par les nouvelles technologies pour intéresser le plus grand nombre possible de bénévoles : ces derniers peuvent, via Internet, assister à l'AG, depuis leur domicile et poser des questions relatives au direct par les organisateurs. De la même façon, une association dédiée aux personnes en situation de handicap, soucieuse tout à la fois d'optimiser le taux de participation des électeurs de ses administrat.e.s ou.r.s et de faciliter l'accès ou vote à des personnes ayant des difficultés à se déplacer, a développé le vote par correspondance.

**Construire le projet collectif** - Une filière de tissu associatif du secteur social, constituée de bénévoles sociaux, elles-mêmes constituées de structures autonomes, a choisi de mettre en place un processus concordant et participatif de son temps pour préparer son congrès. En trois étapes, menées sur trois ans, la Fédération a construit son projet fédéral en partant du statut de patrimoine collectif « de terrain », des propositions d'outils concrets pour répondre





[www.esspace.fr](http://www.esspace.fr)

**CONTACT :**

[sgcsess@dgtresor.gouv.fr](mailto:sgcsess@dgtresor.gouv.fr)

**février 2017**