



## COMITE REGIONAL D'ORIENTATION 2024

12 NOVEMBRE 2024

Document de travail – MAJ 22/10/2024

### CONTEXTE ET CONSTAT

#### Pourquoi affirmer et comment préserver un fonctionnement de gouvernance collective et démocratique au sein des entreprises de l'ESS ?

#### A l'occasion des 10 ans de la loi, réaffirmons les trois principes de l'ESS : gouvernance démocratique, projet associatif et utilité sociale

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS fait référence à « une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ». En d'autres termes, les entreprises de l'ESS inscrivent dans leur statut le principe démocratique de leur fonctionnement ce qui en fait une utilité intrinsèque.

Pilier du statut ESS, la gouvernance démocratique est aussi un axe de différenciation et un facteur de performance pour l'entreprise ESS lui permettant un fonctionnement agile, équilibré et donnant aux décisions prises une légitimité accrue et une cohérence entre les valeurs, le projet social initial et les moyens de mise en œuvre. Plus largement, elle offre à la société au sens large une démocratisation du pouvoir économique accessible à tous participant à la construction de la notion d'intérêt général.

Toutefois, elle est aujourd'hui questionnée par différents sujets comme le renouvellement générationnel ou encore l'évolution de l'engagement bénévole et des nouvelles formes d'encouragement au bénévolat. Si ces sujets adressent entre autres la question des compétences au service des projets ESS, ils posent plus profondément le risque d'une perte d'identité des entreprises de l'ESS à l'heure où le secteur pourrait être et déployer une réponse globale aux enjeux socio-écologiques.

Le comité régional d'orientation permet de réinterroger les compétences des opérateurs face aux enjeux rencontrés par les entreprises de l'ESS. Cette année le comité régional d'orientation permet de réinterroger les compétences, il est proposé de réexplorer le sujet de la gouvernance dans l'ESS, tant dans son essence (collective, démocratique) que dans son pluralisme (modes).

L'enjeu, dans le cadre du DLA, est bien de permettre aux opérateurs de mieux analyser les enjeux liés - exercice du pouvoir ; culture de la démocratie ; composition des instances statutaires ; séparation et équilibre des pouvoirs ; transparence au sein des entreprises diagnostiquées – tout en ouvrant les possibles en termes de préconisations d'accompagnements.



## PROGRAMME PROVISOIRE

Horaire	Contenu	Intervenants
09h30	Accueil café – <b>ROLL UP</b> <b>2 places de parking – 1 seule confirmée</b>	
10H00	Ouverture <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 ans après la promulgation de la loi 2014, où en est-on sur la question de la gouvernance de l'ESS ? Réalité ? Ambition ? Oublié ?</li> <li>- Renouveau générationnel est l'occasion de réaffirmer les piliers de l'ESS, en particulier celui de la gouvernance démocratique</li> </ul> <p><b>5mn max par intervenant</b></p>	<p><b>Martine Thouverez</b> – Directrice régionale de la banque des entreprises et du développement local de la banque postal   Ouverture journée</p> <p><b>DREETS</b> - Mathieu Bérille</p> <p><b>Banque des territoires</b> - Jean-Charles Clerc</p> <p><b>CRESS PACA</b> - Denis Philippe – Président</p> <p>Mathilde &gt; appel personnes table ronde</p>
10H20	Table ronde <p><b>Pourquoi affirmer et comment préserver un fonctionnement de gouvernance collective et démocratique au sein des entreprises de l'ESS ?</b></p> <p><b>Intégrer titre des personnes</b></p> <p><b>Sabira Perraud &amp; Jean-Charles Clerc   Ouverture pour poser la problématique :</b> Moment symbolique : 10 ans loi ESS / Ce que l'on entend par gouvernance : Définition gouvernance collective &amp; démocratique A l'épreuve d'un contexte mouvement : Contexte économique mouvement / appel une attention particulière au renouvellement générationnel qui démarre en 2027 - Chiffre O. Grégoire Nov 2023 – 64 % des dirigeants partiraient à la retraite à partir de 2027</p> <p>&gt;&gt; comment intégrer / affirmer les principes de l'ESS et les deux piliers de la gouvernance démocratique et de l'utilité sociale ?</p>	<p><b>CRESS PACA</b> – <b>Yannick Galien</b> Vice-président</p> <p><b>Madjid Bourabaa</b> Délégué régional à la vie associative – <b>relance mail + téléphone</b></p> <p><b>URSCOP</b> – <b>Peggy Capdevielle</b> Déléguée régionale</p> <p><b>Nadine Richez-Battesti</b> - experte</p> <p><b>Philippe Oswald</b> – expert</p>





<p>10h25</p>	<p>Où en est-on dans la réalité ? comment s'organise cette gouvernance ? Comment est affirmée l'utilité sociale ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CRESS – Yannick Galien</b></li> </ul> <p><u>Objectif:</u> Reposer les fondamentaux de l'ESS et plus précisément de la gouvernance collective et démocratique et l'utilité sociale</p> <p><u>Questions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Quels sont les fondamentaux de l'économie sociale et solidaire ?</i></li> </ul> <p>Les fondements de ce qui constitue la spécificité d'une entreprise ESS. Focus sur l'utilité sociale qui est permise et protégée par la gouvernance démocratique &amp; collective Les reconnaissances fondamentales de la loi ESS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Quel est l'apport du guide de bonnes pratiques ESS et comment objective-t-il la qualité d'une gouvernance collective et démocratique ?</i></li> </ul> <p>Le guide des bonnes pratiques ESS La gouvernance collective et démocratique : critères et indicateurs</p>	<p><b>Co-animation : Sabira Perraud DREETS &amp; Jean-Charles Clerc BDT</b></p>
<p>10h35</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nadine Richez Battesti</b></li> </ul> <p><u>Objectif:</u> Donner les repères fondamentaux aux opérateurs DLA ; questionner les enjeux et problématiques de gouvernances qu'éprouvent les entreprises de l'ESS avec une attention particulière portée au renouvellement générationnel</p> <p><u>Questions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Quels sont les différentes formes de gouvernance dans le champ de l'économie sociale et solidaire et comment les diagnostiquer ?</i></li> </ul> <p>Pluralité des formes de gouvernance : chemin du quadrilatère de Desroche ; travaux de Buccolo et Eynaud sur les 4 types de gouvernance peut fournir des repères aux opérateurs DLA + très utiles pour questionner les enjeux et problématiques de gouvernance Insister sur le développement contemporain de formes stratégiques de gouvernance (type et mode et mobilisation et d'animation), adaptés aux cultures associatives (cf travaux d'Hély) Comment le projet associatif détermine le statut de l'entreprise et son mode de gouvernance ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Comment ces formes de gouvernance sont-elles impactées par le renouvellement générationnel ?</i></li> </ul>	



<p>10h50</p>	<p>Développement contemporain de formes stratégiques de gouvernance Disparition de la forme militante ? Impact des départs &amp; arrivées nouvelles générations - La vision des jeunes sur ce secteur (1 phrase) Les enjeux de transmission et de développement de compétences</p> <p>- <b>DRVA et URSCOP</b></p> <p><u>Objectif</u> : Expliciter les modes de gouvernance des statuts associatifs et coopératifs et leurs enjeux</p> <p><u>Questions</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comment les statuts associatifs et coopératifs sont-ils impactés par le renouvellement générationnel et comment permettent-ils d'y répondre ?</b></li> </ul> <p>Réexpliquer le mode de gouvernance en fonction des statuts (association, scop, scic) Comment est vu / analyse le renouvellement générationnel Exemples de réponses apportées à cet enjeu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dans quels cas observez-vous le changement de statut d'une entreprise ?</b></li> </ul> <p>Comment le changement de statut peut répondre à des problématiques (mobilisation parties prenantes, etc.) - intervention URSCOP questions de mobilisation de gouvernance A quels types d'activité et d'organisation les statuts associatifs et coopératifs sont-ils le mieux adaptés ? – RDVA, certaines structures pour qui s'est impossible de par leurs fondements, fonctionnement</p>	
<p>11h05</p>	<p>- <b>Témoignages d'entreprises ESS</b></p> <p><u>Objectif</u> : Donner des exemples concrets d'acteurs du territoire</p> <p><u>Questions</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Association Courtoise Ressourcerie : La mutualisation entre deux structures</li> </ul> <p><b>Quels critères de bonne gouvernance ont été définis de la restructuration de votre gouvernance et quels éléments vous permettent d'aborder la question du renouvellement générationnel sereinement ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Témoignage 2 : Le changement de statut de l'association à la coopérative</li> </ul>	<p>Témoignage 1 : Association Courtoise ressourcerie – appel + mail 0411 – relance 05/11</p> <p>Témoignage 2 ; groupement la ferme</p>



<p>11h25</p>	<p><b>Qu'elles sont les raisons qui vous ont poussé à explorer le statut coopératif et où en êtes-vous dans votre réflexion ? – au regard de la gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Témoignage 3 : L'économie d'usage – fonctionnement de société coopérative de consommation</li> </ul> <p><b>Comment parvenez-vous à mettre en place une gouvernance collective autour d'un projet commun avec des parties prenantes aussi diversifiées ?</b></p> <p><b>Après 30 ans d'existence, quels sont vos préconisations pour intégrer au mieux les nouvelles parties prenantes au sein du projet ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Témoignage 4 : La professionnalisation et montée en compétence des élus (formations obligatoires par exemple) – L'exemple du monde mutualiste</li> </ul> <p><b>Pourriez-vous nous faire part de bonnes pratiques qui pourraient inspirées les chargés de mission DLA dans l'accompagnement à la professionnalisation des gouvernances des structures de l'ESS et anticipation du renouvellement générationnel ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Philippe Oswald</b></li> </ul> <p><b>Objectif :</b> Expliciter les écarts entre la théorie et la pratique et les moyens pour réincarner le projet social</p> <p><b>10 ans après, quelle est votre vision de l'écart entre le cadre posé par la loi et les réalités territoriales ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecart entre le cadre théorique de la gouvernance démocratique – qui délivre une véritable protection contre la dérive capitaliste – et les pratiques de mise en œuvre dans les entreprises ESS, dépendantes de la variable humaine (place des administrateurs qui n'est ni posée ni travaillée ; les questions de mobilisation et de portage ; l'appropriation du projet par la gouvernance ailleurs que sur le pilotage opérationnel, etc.)</li> </ul> <p><b>Pour les 10 ans à venir, quelles pistes de progrès ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pistes d'action : question de l'individualisation, travailler les tensions et les frontières, réincarner le projet social, réinvestir et réactiver le mythe originel</li> </ul> <p><b>Pour synthétiser, quels seraient les trois points forts à étudier par le CMDLA à l'occasion du renouvellement générationnel ?</b></p>	<p>du colet   En attente confirmation. EPICE ?</p> <p>Témoignage 3 : <b>Yvon Roche - Citiz</b></p> <p>Témoignage 4 : Mutuelle = <b>La Mut ?</b> <b>David mardi 2910</b></p>
--------------	--	---



<p>11h45</p> <p>11h55</p>	<p>- Faire le lien avec le renouvellement générationnel et la nécessité de montée en compétence</p> <p><b>Questions à la salle</b></p> <p>- <b>Sabira Perraud et Jean-Charles Clerc</b></p> <p><u>Objectif</u> : clôture de la table ronde et invitation au travail de l'après-midi</p> <p>Revisiter les modalités de gouvernances / l'impératif de la compétence / ESS laboratoire d'innovation sociale</p>	
<p>12h00</p>	<p>Pause déjeuner</p>	
<p>13h00</p>	<p>Ateliers – Format études de cas</p> <p><b>Animateurs ateliers – rapporteur</b></p> <p><b>Format animation</b></p> <p><b>Objectifs / livrables attendus</b></p> <p><i>Objectif : Outiller les opérateurs DLA pour mieux analyser les enjeux de gouvernance <b>démocratique</b> dans la phase de diagnostic et élargir les préconisations d'accompagnement sur le sujet</i></p> <p><i>Comment le CMDLA doit rappeler les fondamentaux de l'utilité sociale et de la gouvernance démocratique dans la phase de diag + préco acc</i></p> <p>Atelier 1 : <b>Quelles compétences pour piloter l'engagement social et la performance économique à l'heure du renouvellement générationnel ?</b></p> <p><i>Objectifs : La composition des instances impacte le fonctionnement démocratique de l'entreprise, quels sont les axes d'amélioration dans ce domaine ? Parité, diversité, représentation de différentes parties prenantes dont salariés, compétences des élus et accompagnement / professionnalisation...</i></p> <p>Atelier 2 : <b>Quelle organisation et répartition des pouvoirs pour piloter l'engagement social et la performance économique à l'heure du renouvellement générationnel ?</b></p> <p><i>Ce que nous apprennent les sociétés coopératives dans le pilotage de projets d'intérêt général</i></p> <p><b>Qu'est-ce que l'évolution du statut SCIC éclaire le sujet de la répartition des pouvoirs ?</b></p> <p><b>Approche juridique : qu'est-ce qu'on veut y voir ?</b></p> <p><b>Avantage / inconvénient, limites ?</b></p>	





	<i>Objectifs : Mise en corrélation entre la mode de gouvernance démocratique et la performance de l'entreprise en explorant les pluralismes des modes de gouvernance. Travailler sur la question de « gouvernance hybride »</i> <b>A CREUSER</b>	
15h00	Pause	
15h15	Restitution	
15h45	Clôture	

## INVITES

- DREETS
- BDT
- CRESS
- MA
- Opérateurs DLA
- Directions des structures porteuses
- DEETS
- Conseil régional
- Métropoles
- Têtes de réseau
- Conseils départementaux
- Invités territoriaux des opérateurs DLA (membres du COMAP)

Objectif quantitatif = environ 50 personnes – 80 personnes

Procédure invitation :

- SAVE THE DATE – **Envoi 07/10**
- PROGRAMME & inscriptions – **Envoi 25/10 au plus tard**

Communication :

- Mise en visibilité du DLA dans le cadre du mois de l'ESS

## LIEUX

Poste Colbert – **RDV de visite 04/11 ) 11h30**

## RESSOURCES DE TRAVAIL

- *Guide de bonnes pratiques ESS* | fil rouge de la préparation : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cresspaca.org/images/files/GBP\_Livret1\_version\_fev\_2017.pdf
- *Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance ?* Philippe Eynaud, Adrien Laurent : <https://www.cairn.info/revue-recma-2017-3-page-27.htm>
- *Partager la gouvernance pour de meilleures performances : l'hybridation en actes.* Gabrielle Halpern : <https://www.jean-jaures.org/publication/partager-la-gouvernance-pour-de-meilleures-performances-lhybridation-en-actes/>
- *Focus d'ESS France : Quelle gouvernance pour une performance optimale de l'entreprise ?* ESS France & Gabrielle Halpern : <https://www.ess-france.org/focus-d-ess-france->



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR



[quelle-gouvernance-pour-une-performance-optimale-de-l-entreprise#:~:text=La%20gouvernance%20dans%20l'ESS%20est%20un%20questionnement%20permanent%20!&text=Le%20fait%20d'avoir%20pour,et%20un%20cadre%20intellectuel%20appropri%C3%A9.](#)

- *La gouvernance démocratie dans l'ESS*. Démocratie ouverte : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://base.socioeco.org/docs/guide-la-gouvernance-democratique-dans-less.-nov-21pdf.pdf
- *Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS* : nouvel exercice de géométrie coopérative Yves Cariou <https://shs.cairn.info/revue-recma-2021-2-page-42?lang=fr>
- *La gouvernance des associations en pratiques*. E. Bucolo; P. Eynaud ; J. Haeringer chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma\_la\_gouvernance\_en\_pratique-mep\_1\_.pdf