



**CHARLINE MARTIN-RAMELLI**  
Chargée de mission,  
Avisé

**INTERVIEW**

*L'Avisé et Démocratie ouverte ont publié en décembre 2021 un dossier intitulé « La gouvernance démocratique dans l'ESS ». Cinq questions à Charline Martin-Ramelli, chargée de mission à l'Avisé, pour présenter le sujet et ses enjeux.*

**Pourquoi un guide sur la gouvernance démocratique dans l'ESS ?**

L'Avisé en tant qu'agence pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France a notamment pour mission d'outiller les entreprises de l'ESS sur les grands enjeux du secteur. Les publications de son centre de ressources sont librement accessibles en ligne<sup>1</sup>. Celles-ci permettent aux porteurs de projet et dirigeants, mais aussi à tout l'écosystème d'accompagnateurs – fabriques à initiatives, incubateurs sociaux, chargés de mission du dispositif local d'accompagnement (DLA), etc. – de développer leurs compétences. L'Avisé accompagne aussi, grâce à ses programmes nationaux, des structures en consolidation ou en changement d'échelle notamment sur les sujets de gouvernance qui sont clés dans ces moments charnières pour les organisations. C'est donc logiquement que l'Avisé a publié, en partenariat avec Démocratie ouverte, un dossier intitulé « La gouvernance démocratique dans l'ESS »<sup>2</sup>, puisque c'est un des piliers de l'ESS, tel que défini par la loi du 31 juillet 2014. En effet, la loi précise que pour appartenir à l'ESS, il faut répondre à plusieurs conditions et l'une d'elles est d'avoir « 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

**“ La gouvernance démocratique est au cœur de l'histoire de l'ESS ”**

leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise »<sup>3</sup>. Ainsi, la gouvernance démocratique, c'est une personne, une voix. Elle n'est pas liée au nombre de parties prenantes ou à leur importance financière. Et il y a surtout des enjeux d'information et de participation. Cette publication a donc pour but d'explicitier cette définition, de faire comprendre que la gouvernance démocratique est au cœur de l'histoire de l'ESS et concerne toutes les structures du secteur. L'enjeu est également de mieux s'approprier le sujet et, surtout, de le faire vivre.

**Qu'entend-on par gouvernance démocratique ?**

Il est important de faire la différence entre la gouvernance qui relève principalement de la manière dont le pouvoir est organisé et exercé dans une organisation, et la gouvernance démocratique qui est un mode de gouvernance impactant les modalités de prise de décision, qui doit permettre la participation des membres en toute transparence et s'appuyer sur la collaboration. Il ne s'agit pas seulement, dans une gouvernance démocratique, de déterminer les mécanismes de décision, mais de faire en sorte que tout le monde les comprenne et puisse y participer.

On parle aussi souvent de gouvernance partagée, qui va un cran plus loin. C'est un mode de gouvernance qui repose sur une volonté de privilégier les relations de coopération et de développer une plus grande autonomie des membres, avec un partage plus fort des responsabilités. Ce n'est pas tout à fait pareil qu'une gouvernance horizontale, où le partage des décisions est particulièrement mis en œuvre.

Tous les modes de gouvernance démocratique ne sont pas de la gouvernance partagée. En revanche, la gouvernance partagée est bien une gouvernance démocratique.

Enfin, pour aller un peu plus loin, au-delà de la simple définition, ce qu'on entend par gouvernance démocratique, c'est à la fois un ensemble de règles institutionnelles de base – liées notamment aux statuts juridiques choisis –, des règles moins institutionnelles mais plus fonctionnelles – posées par exemple dans les règlements intérieurs –, et aussi la culture de la gouvernance démocratique dans la structure – la manière dont on fait vivre la gouvernance démocratique au quotidien dans la structure. À noter, sur ce sujet, le travail du Conseil supérieur de l'ESS (CSESS) en 2016 qui a formulé nombre de propositions pour pouvoir mettre en œuvre une gouvernance démocratique<sup>4</sup>. ●●●

1. [www.avise.org](http://www.avise.org).

2. Avisé, Démocratie ouverte, « La gouvernance démocratique dans l'ESS », déc. 2021.

3. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1<sup>er</sup> août, art. 1<sup>er</sup> ; dossier « Économie sociale et solidaire – Au nom de la loi », JA 2014, n° 506, p. 17.

4. CSESS, « Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire », juin 2016 ; dossier « Économie sociale et solidaire – Bonnes pratiques : suivez le guide ! », JA 2017, n° 553, p. 16.

## ●●● Quels sont les principaux enjeux de la gouvernance démocratique ?

L'Avisé présente les enjeux de la gouvernance démocratique autour de trois grands principes : transparence, participation et collaboration.

■ **Transparence.** Une circulation efficace de l'information permet à chacun de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et favorise l'implication du plus grand nombre et l'adhésion au projet collectif. En définitive, il s'agit de donner accès à l'information, mais aussi d'assurer les moyens de comprendre ces informations : donner les bonnes informations au bon moment et aux bonnes personnes. Par exemple, une bonne pratique en amont des assemblées générales où l'on validera rapports annuel et financier peut être d'organiser si besoin des temps d'échange pour expliquer ces rapports afin que les membres puissent, au moment de voter, avoir une décision éclairée sur ce qui leur a été proposé. Mais attention tout de même à ne pas noyer chacun sous des quantités d'informations. Sur ce principe

de la transparence, Chorum, qui organise un baromètre sur la qualité de vie au travail (QVT) dans l'ESS, note que les collaborateurs qui reçoivent des informations claires et suffisantes sur les changements en cours dans l'organisation se sentent plus épanouis dans leur travail que ceux qui n'en ont pas. On voit donc que, aussi bien pour les membres que pour les salariés, le sujet de la transparence permet vraiment de se sentir partie prenante dans l'organisation<sup>5</sup>.

■ **Participation.** Il y a différents niveaux de participation : cela peut aller de la consultation ponctuelle, voire très ponctuelle de salariés ou de bénéficiaires, jusqu'à la mise en œuvre de décisions collégiales sur des sujets stratégiques. Le niveau de participation que l'on choisit dépend de l'objectif et du contexte. Il est ainsi tout à fait pertinent de se poser à chaque fois la question suivante : « quel est l'objectif d'avoir plus de participation ? » Ce qui est sûr, c'est que cela permet de mieux partager les responsabilités. Mais cela signifie aussi qu'une montée en compétences et un accompagnement peuvent être

nécessaires pour les personnes qui prennent de nouvelles responsabilités. Il est donc important de penser la participation comme un processus prenant en compte l'intégration de nouvelles personnes.

Le sujet de la participation soulève la question du mode d'implication des bénéficiaires. Cette implication peut passer par une contribution directe à l'élaboration des projets ou par la prise d'avis réguliers sur le fonctionnement du projet. Se pose aussi bien sûr la question de la participation des bénévoles ou des sociétaires, pour lesquels on peut mettre en place des démarches participatives ponctuelles ou pérennes. Et, enfin, il y a la participation de l'équipe salariée qui s'organise avec des espaces de coconstruction et l'implication sur des projets. Un des points clés de l'enjeu de participation des salariés est le principe de subsidiarité qui implique que les décisions se prennent au plus petit échelon concerné possible. Cela résume tout l'enjeu de la gouvernance démocratique pour le dirigeant d'une structure de l'ESS afin de trouver un équilibre entre, d'une part, la perte de pouvoir qui peut être ressentie et, d'autre part, plus de confort pour se concentrer sur des décisions stratégiques.

■ **Collaboration.** C'est la capacité des différentes instances à travailler ensemble. Cela reprend l'idée de pouvoir et de contre-pouvoir, mais avec la capacité de travailler ensemble. Cela implique d'avoir des périmètres très clairs entre les différentes instances, mais aussi des mandats clairs. Dans une gouvernance démocratique, il y a alors souvent une multiplication des



5. Chorum, « 3<sup>e</sup> Baromètre national qualité de vie au travail dans l'ESS », 2020.



instances car c'est ce qui facilite la mise en œuvre de décisions partagées. Typiquement, quand il y a différents collègues, ceux-ci doivent être organisés de manière à pouvoir collaborer ensemble et non pas en silos. À titre d'exemple, la coopérative Coopaname a mis en place une gouvernance partagée avec un organe qui est en charge de faire en sorte que tous les collègues et toutes les instances travaillent ensemble.

### Pourquoi et comment faire évoluer sa gouvernance ?

On retrouve deux cas de figure : le premier quand on est dans une gouvernance basique et qu'on veut aller vers une gouvernance plus démocratique ; le second est la vie de l'organisation entre sa création et éventuellement son changement d'échelle. Sur le premier aspect, il s'agit notamment de faire un état des lieux pour voir où en est sa gouvernance, savoir où l'on en est dans la prise en compte des trois enjeux précités – transparence, participation et collaboration.

À partir de là, il faut savoir pourquoi on souhaiterait s'engager dans une voie plus démocratique et aussi comment. L'idée est donc de s'inspirer de ce qui a été fait ailleurs, de clarifier son projet commun, la gouvernance démocratique devant toujours être en accord avec la raison d'être de l'organisation. En bref, il convient de se reposer sur les enjeux de son organisation pour pouvoir adapter sa gouvernance.

Par exemple, des associations qui travaillent beaucoup avec des collectivités peuvent choisir de se transformer en sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) car cela a du sens dans leur fonctionnement. Il est

ainsi possible de changer de forme juridique ou, plus simplement, de faire évoluer les statuts existants pour que l'association soit plus inclusive, par exemple. Il s'agit aussi de changer la culture au sein de l'organisation : c'est tout un processus qui compte autant que le résultat. C'est la manière dont on va le mettre en place au sein de son organisation qui joue énormément. Il peut y avoir besoin d'adapter les pratiques managériales en cas de passage à une direction plus collégiale, mais aussi lorsque la structure change d'échelle : implantation dans de nouveaux territoires, diversification de ses activités ou encore développement de coopérations peuvent impliquer des changements organisationnels profonds. Il y a là des enjeux d'accompagnement de transformation de la gouvernance. Pour l'Avise, il est donc important de se faire accompagner lors de ses transitions – grâce notamment au dispositif DLA, aux programmes d'accompagnement généralistes comme Antropia ESSEC, P'INS<sup>6</sup>, par des consultants spécialisés – car c'est un facteur de réussite pour toutes les organisations qui vivent ces changements. L'accompagnement apporte à la fois une expertise et, surtout, un regard externe permettant de prendre de la hauteur, de pacifier les tensions susceptibles de surgir à ces moments clés.

### Existe-t-il une gouvernance démocratique idéale ?

La réponse est non ! L'idée est d'avoir un fonctionnement adapté à son organisation, son histoire, ses objectifs, sa forme juridique. Et il y a là tout un panel de formes juridiques différentes, d'outils différents, de

niveaux d'implication différents qui sont possibles. Il faut donc envisager le choix du mode de gouvernance comme un moment de réflexion commune, menée collectivement, pour imaginer des changements stratégiques pour son organisation.

C'est très à la mode de parler de gouvernance horizontale, de sociocratie, mais cela n'est pas forcément adapté à toutes les organisations ni à toutes les instances ou, en tout cas, pas d'un coup : c'est un véritable chemin. Et c'est très bien que les différents types de modalités de gouvernance puissent coexister. Vouloir absolument se transformer sans autre motif que se transformer n'a pas de sens si le fonctionnement est adapté à la structure et démocratique en tant que tel.

En définitive, la gouvernance démocratique idéale est celle qui convient au fonctionnement de la structure. Il s'agit d'être en capacité de faire régulièrement un état des lieux de « où est-ce qu'on en est ? » et de savoir si cela convient. De même qu'il est nécessaire de se poser la question du projet associatif tous les trois à cinq ans, il est nécessaire de s'interroger sur la façon dont on mène l'organisation sur les cinq prochaines années. Un conseil : il convient de penser à capitaliser sur ce qui est fait, de voir ce qui a fonctionné ou pas, de faire un bilan. Et, enfin, de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs, pas forcément pour le calquer à son organisation, mais parfois, quand on bloque sur certains sujets, on se rend compte qu'il existe des outils et des méthodes qui pourraient être appliqués à son organisation. ■

*Propos recueillis par Eve Benazeth, rédactrice en chef adjointe, Juris associations*

6. Retrouvez sur le portail [www.avise.org](http://www.avise.org) les acteurs de l'accompagnement de l'ESS.