



Pratiques d'auto-évo(a)lu(a)tion de la gouvernance des entreprises sociales

Liège, le 16/03/2017

Dominique Evrard, Administrateur

(bénévole depuis 12 ans... 😊)



Autre Terre, l'ONG du Groupe TERRE



- **Groupe TERRE : 350 travailleurs, Ch Af. de 25 MM EUR (2013)**
- **Coordination de 10 entreprises sociales**
- **AG Groupe = tous les travailleurs + 1 an (salariés et bénévoles)**
- **Le Capital des sociétés est NEUTRE : n'appartient à personne !**
- **AG des 6 sociétés et des 3 autres ASBL = personnes morales**
- **Un seul groupe, une seule action !**
- **Un lien fort : la Charte du Groupe TERRE (2014)**
- **Autre TERRE : 13 travailleurs + partenaires SUD (budget 1 MM €)
(aiguillon...)**



Un postulat fort :

« Tout être humain, s'il est correctement informé et formé, a la capacité de participer à la gestion de son entreprise ... »

- Du Temps, beaucoup de temps...
- De la pédagogie... sans cesse renouvelée...
- De la motivation... à stimuler...

Mécanismes participatifs ascendants



- Réunion de secteur 1x/semaine
- Réunion « chiffres et lettres » 1x/mois
- Réunions thématiques 1 x / trimestre
- Grandes réunions 1 x ou 2 x par an
- ➔ Programme Education permanente
Congés éducation 32 H /an
- C.A. formel 4 à 10 x /an
- AG personnes morales et personnes 1 ou 2 x /an



Réunion chiffres et lettres

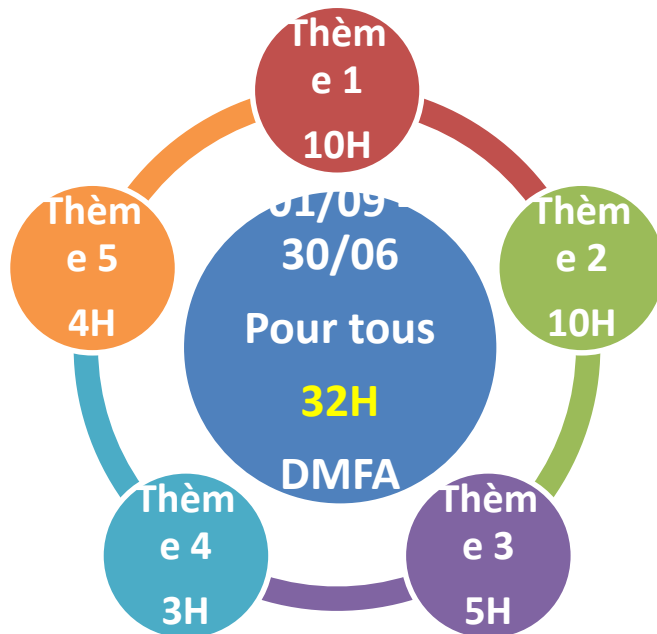
Comprendre les enjeux économiques et sociaux du groupe Terre par l'accès à l'information.

Grande réunion

Participer à l'élaboration des lignes stratégiques d'une entité par la consultation et la concertation.

Réunion de secteur

Construire des objectifs individuels et collectifs par la pratique du débat et la prise de décisions collectives.



Réunion d'évaluation

Evaluer les pratiques participatives au sein du groupe Terre.

Petit -déjeuner thématique

Développer l'intérêt général par le renforcement de la culture d'entreprise.



Grand effort d'harmonisation entre les 8 entités du groupe :

- **Méthodes de recrutement**
- **Descriptions de fonction génériques et individuelles**
 - Principe du N+1 ☺ (référent unique)
 - Pondération des fonctions (étiquettes / critères)
- **Grille des salaires (barèmes d'entrée / ancienneté)**
- **Evaluation annuelle N avec N+1**
- **Formation continue et évolution**

Une méthode unique d'évaluation



- Principes : 1) Légitimité et 2) équité
- Recrutement de deux « accompagnateurs » (tiers)
- « Cahier des charges » du conseil d'administration
 - Présentation d'une équipe multidisciplinaire
 - Cocktail 3/3 : 1/3 équipe, 1/3 groupe Terre, 1/3 externes
- Chaque membre du CA individuellement ➔
- Collectivement le conseil d'administration ➔
- Directeur (administrateur - délégué) ➔
- Responsables d'équipe ➔
- Travailleurs ➔ **Volontaires** ☹ ...



- **Questionnaire on-line Jurgen Willems, VUB**
- **Envoyé à 107 ONG, 57 réponses, 35 validées**
- ***Autre Terre* : 6 répondants sur 8 (75%)**
- ***Benchmark* FR, NL, Bil ; Petit/moyen/Grde**
- **Réponses qualitatives traduites en échelles**
- **Scores de 0 (minimum) à 1 (maxim = 100%)**



4 critères évalués:

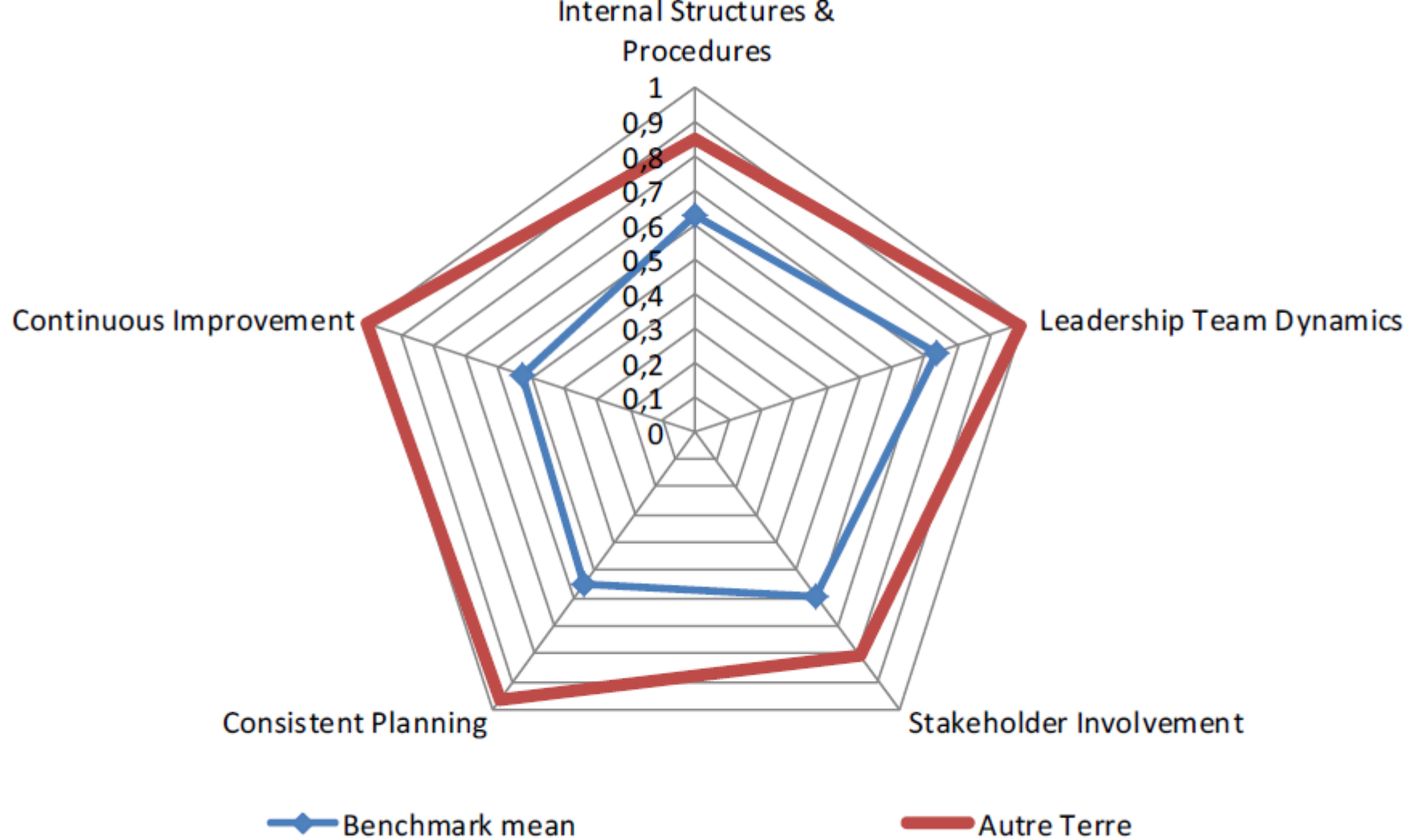
- **Indice de qualité de la gouvernance (5 dimensions)**
- **Résistance aux crises (analyse risques /résilience)**
- **Processus de décision organisation / personnels**
- **Qualité et allocation des compétences de leadership**



3 ou 4 scores comparés :

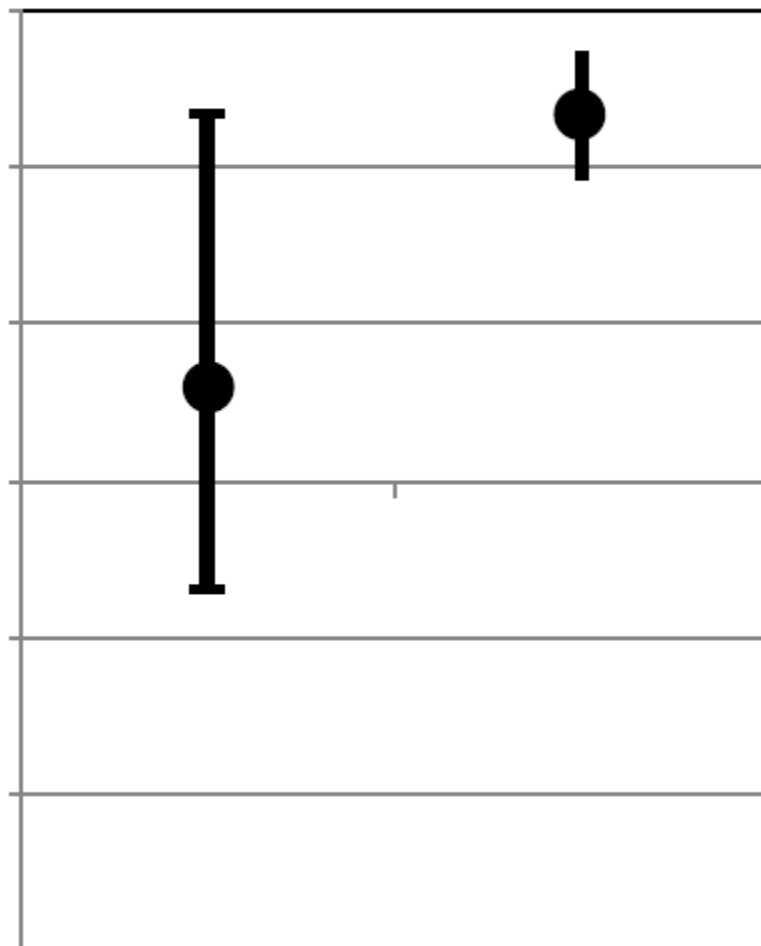
- 1. Valeur moyenne de la réponse A.T. (6)**
- 2. Degré d'entente au sein du CA sur cette valeur moyenne (cohérence interne)**
- 3. Valeur moyenne du benchmark**
- 4. Nuage de points = réponses des autres**

-3		-2		-1		0		+1		+2		+3		
Pas d'accord du tout		Pas d'accord		Plutôt pas d'accord		Ni l'un ni l'autre		Plutôt d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		
Dimensions de la gouvernance		Score moyen le plus faible dans le benchmark				Score moyen pour votre ONG				Score moyen le plus élevé dans le benchmark				
	Structures internes et procédures		0,01				1,47				1,72			
	Dynamique de leadership		-0,86				1,53				1,56			
	Implication des parties prenantes		-0,16				1,35				1,70			
	Planification cohérente		0,20				2,02				2,09			
	Amélioration continue		-0,08				1,82				1,82			



Benchmark

Autre Terre

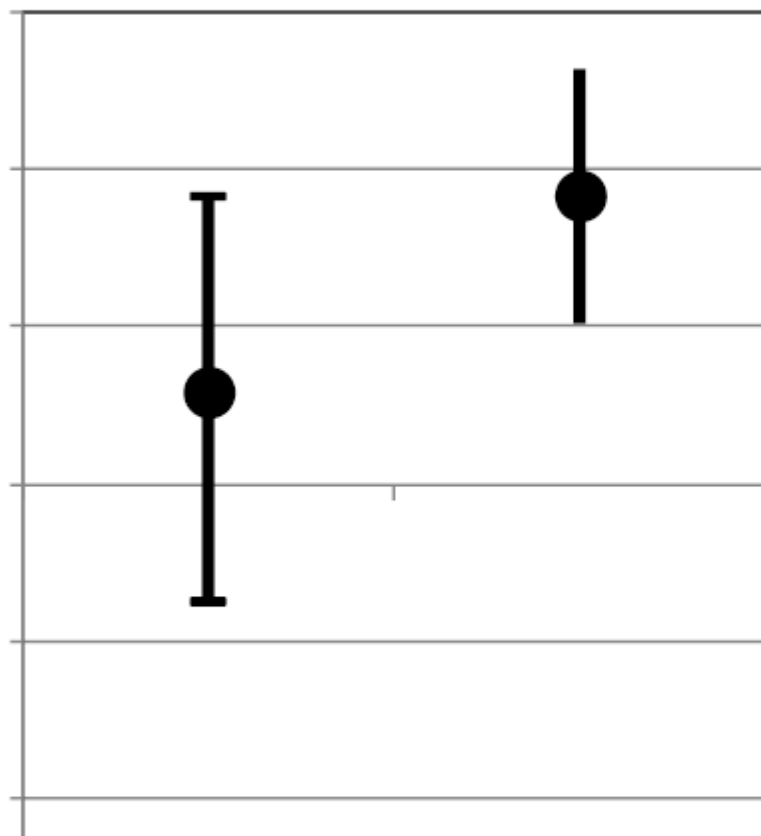


Nous avons l'habitude que chacun donne son avis au sein du Conseil ou du management pour la prise de décision

Dans notre ONG il y a un petit groupe qui assume la conduite des décisions

Benchmark

Autre Terre

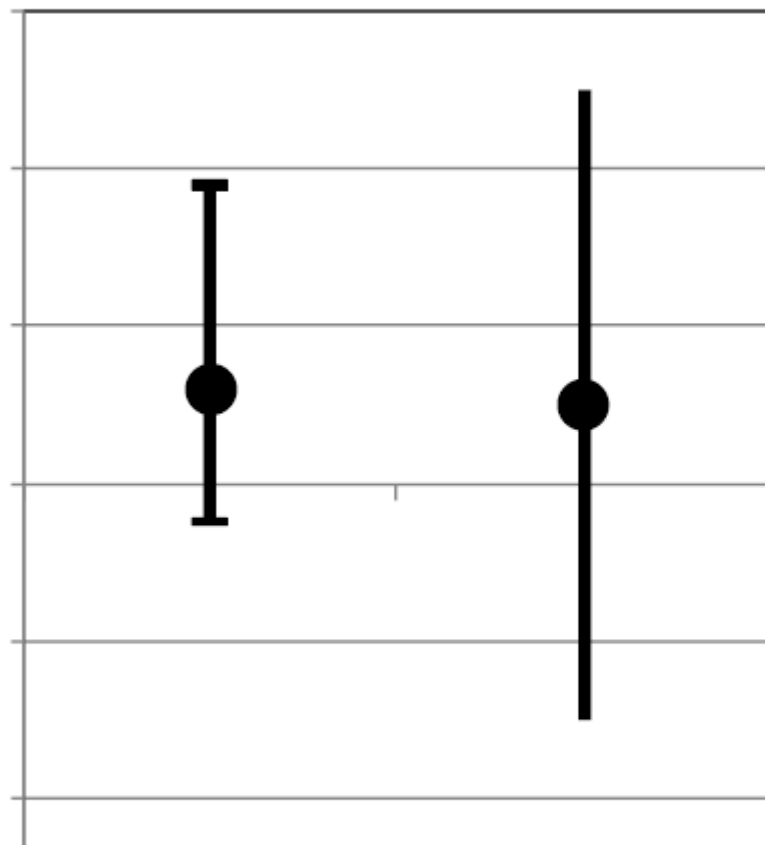


Des procédures et lignes directrices existent pour le management et le personnel de l'ONG (p.ex. des descriptions de fonction détaillées)

Le management et le personnel de l'ONG ont toute la liberté pour déterminer comment ils vont mettre en œuvre leurs tâches

Benchmark

Autre Terre



Notre Conseil et notre management
sont toujours très largement d'accord

Il y a en règle générale beaucoup de
débat entre le Conseil et le
management

Ca sert à quoi tout ça,... ?



- **Développer la culture d'évaluation et d'amélioration continue**
- **Anticiper ou réagir aux crises**
- **Se fixer un plan d'actions à trois ans (C.A.)**
- **Devenir force de proposition pour le groupe Terre**
- **Mieux se connaître pour s'améliorer**
- **Assurer la continuité dans le renouvellement !**
- **Coopérer davantage avec le secteur**



Références :

- **Benchmark VUB 2013...(ACODEV / NGO Fed)**
- **Outils du CES- HEC-Ulg**
- **Evaluations des programmes financés (Nord/Sud)**
- **Orientations AG Groupe TERRE (balises)**
- **Démarches EFQM niveau 1 et 2 « *committed to excellence* »**
- **Screening agrément des ONG tous les 5 ans**

Documents utilisés au Conseil



- 1. Rappel des objectifs année (n)**
- 2. Forces et faiblesses du fonctionnement du CA**
- 3. Évaluation des 3 rôles du CA**
 1. Opérationnalisation décisions stratégiques
 2. Proposition à l'AG (orientations, comptes, budget, rapports)
 3. Décisions : gestion, responsabilité, objectifs annuels
- 4. Auto-évaluation de l'administrateur**
 1. Quelles compétences j'apporte au CA ?
 2. Qu'est ce que je pourrais développer et comment ?
- 5. Définition des objectifs annuels (n+1)**



Trois objectifs à se fixer (4 colonnes):

- 1) qu'est-ce qui doit être amélioré et pourquoi?
- 2) De quoi ai-je besoin (outils, formation, suivi etc...)?
- 3) Comment puis-je savoir que mon objectif est atteint?
- 4) Quand peut-on refaire le point?

NB : Document rédigé par accompagnateur et signé par les participants



- **GPS de la Gouvernance participative (matrice) – *intelligence collective***
- **Reconnaissance légale de ce mode de gestion en démocratie directe (USCOOP) – *modèle SCOOP en France***

Persévérance...



Courage...



Patience...