



LES MESSAGES-CLES DE L'INSTITUT

Gouvernance et dialogue avec les parties prenantes

Septembre 2014



L'INSTITUT
HLM **DE** **LA** **RSE**

LES MESSAGES-CLES DE L'INSTITUT

La responsabilité sociale des entreprises est un concept désormais bien répandu dans le secteur Hlm. Nombreux sont les organismes qui ont engagé des démarches RSE, dont les orientations et les méthodes sont adaptées à la stratégie et à la culture de chacune des organisations.

Les valeurs portées par l'ensemble du secteur Hlm permettent de dégager des axes partagés sur la responsabilité sociale.

L'Institut Hlm de la RSE ambitionne de les formaliser sur différents thèmes à travers les « Messages-clés de l'Institut », issus des réflexions et des échanges de son Conseil d'orientation et de son Conseil d'administration.

Un cahier de l'Institut est également disponible sur le même thème : « Quelle gouvernance et quel dialogue avec les parties prenantes pour un organisme Hlm responsable ? ».

Gouvernance et dialogue avec les parties prenantes : les 15 messages-clés de l'Institut Hlm de la RSE

LES ORGANISMES HLM AU CŒUR DE L'UTILITE SOCIALE

1. Les organismes Hlm sont au cœur des enjeux de développement durable. Pour répondre à leur mission d'utilité sociale, ils doivent s'engager dans de véritables et sincères démarches de responsabilité sociétale, au-delà des obligations légales et au-delà de la seule communication.
2. Les processus de décision des organismes Hlm doivent être reconsidérés pour prendre en compte la complexité de la société et les attentes en termes de responsabilité sociétale, pour prendre en compte les spécificités de chaque territoire, pour favoriser l'implication des très nombreuses parties prenantes. La « bonne gouvernance » et le dialogue avec les parties prenantes sont de puissants leviers pour répondre à ces enjeux stratégiques.
3. Les locataires sont les premiers bénéficiaires des organismes Hlm. Leur relation avec les habitants du territoire est à reconsidérer pour mettre en œuvre des solutions répondant pleinement aux attentes et au bien-être des locataires, aux besoins de cohésion sociale des territoires.

LES PRINCIPES D'UNE BONNE GOUVERNANCE POUR UN ORGANISME HLM

4. La gouvernance d'une organisation doit être vue au sens large : c'est l'ensemble des instances, des valeurs, des principes d'action et des systèmes qui concourent au processus de décision, à la mise en œuvre, au pilotage et à l'évaluation des activités.
5. Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la bonne gouvernance : il est nécessaire à la compréhension du contexte, à la pertinence et à la légitimation des décisions, à l'implication des acteurs, à la mise en œuvre des décisions.
6. Les valeurs et les principes d'action constituent le socle des démarches de bonne gouvernance et de dialogue avec les parties prenantes. Il importe que les valeurs et les principes soient définis et partagés.
7. Il n'existe pas un modèle de « bonne gouvernance » unique. Il importe que chaque organisme Hlm adapte sa démarche à son contexte, se fixe ses propres ambitions et ses règles de conduite en matière de bonne gouvernance et les partage avec ses parties prenantes.

LES BENEFICES DE LA GOUVERNANCE ET DU DIALOGUE

8. Le dialogue avec les parties prenantes n'est ni un transfert de responsabilité, ni de la codécision. Ce n'est pas un aveu de faiblesse ou une perte de pouvoir. Il permet d'augmenter la légitimité de la décision vis-à-vis des parties prenantes et de décider et d'agir de manière responsable.
9. Les modes de gouvernance et de dialogue ne sont pas figés. Ils évoluent en permanence en lien avec les évolutions sociétales.
10. La « bonne gouvernance » et le dialogue avec les parties prenantes sont l'occasion d'investir les champs de l'innovation, de la création de valeur partagée, de la dynamique de coopération et d'envisager des gains opérationnels.

COMMENT S'ENGAGER DANS LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

11. L'habitant est cœur de la mission d'utilité sociale du bailleur. A ce titre, il est une partie prenante essentielle avec laquelle la nature du dialogue est à définir de manière spécifique.

12. Le manque de représentativité des parties prenantes ne doit pas être invoqué par le bailleur comme motif pour ne pas initier le dialogue. Le bailleur social se doit également de favoriser l'émergence d'interlocuteurs lorsque ceux-ci font défaut.

13. Pour chaque partie prenante, pour chaque situation, il importe de définir le mode de dialogue et de relation le plus pertinent.

14. Accompagner les membres des instances de gouvernance et les parties prenantes pour qu'ils disposent de moyens (connaissance, acculturation, disponibilité, formation...) leur permettant de jouer pleinement leurs rôles attendus : définition de la stratégie, conseil, surveillance, contrôle, propositions, arbitrages, orientations...

15. D'indispensables repères méthodologiques :

- Réaliser une cartographie des parties prenantes est la première étape pour structurer et engager un dialogue avec elles. La cartographie des parties prenantes et le diagnostic territorial sont les bases pour définir les priorités d'action sur la gouvernance et le dialogue avec les parties prenantes.

- S'assurer de la qualité, de la continuité et de la sincérité de l'information et du reporting fournis aux instances de gouvernance.

- Assurer la cohérence entre les décisions des instances de gouvernance et leurs déclinaisons opérationnelles et concrètes dans les activités de l'organisme.

- Réinterroger de manière régulière la légitimité du choix des parties prenantes et veiller à inclure dans le dialogue les parties prenantes émergentes ou non institutionnelles ou non contractuelles.

- Le dialogue s'organise et s'anticipe. C'est un exercice qui ne s'improvise pas : c'est un processus qui présente des risques, s'il est mal préparé. Il est aussi porteur de grands bénéfices et d'opportunités partagés, s'il est bien organisé et structuré. Il nécessite un engagement et un apprentissage mutuels.

- L'évaluation est une étape incontournable des démarches de bonne gouvernance, les parties prenantes doivent être associées au processus d'évaluation.



L'Institut Hlm de la RSE est une association loi 1901. Il a pour objet le développement de la RSE dans les organismes Hlm. Son conseil d'administration est composé de représentants des fédérations Hlm, de la délégation générale de l'Union sociale pour l'habitat ainsi que du Conseil social qui associe les parties prenantes du Mouvement Hlm. Il est accompagné dans ses réflexions par un Conseil d'orientation, présidé par Daniel Lebègue, qui rassemble des spécialistes et des praticiens de la RSE et du logement social.



Institut Hlm de la RSE
14 rue Lord Byron
75008 Paris
Tél. 01 40 75 68 02
catherine.hluszko@union-habitat.org