

Université éphémère - Gouvernance démocratique et participative en économie sociale et circulaire

4 & 5 octobre 2023 – Document de prises de note

1e demi-journée - Posture d'actrice

Réflexion menée en atelier avec l'animation des chapeaux de Bono.

Ce document est le fruit d'une collaboration de prises de notes croisées par les participant.es.

Notes du Groupe A : Changer de modèle économique/échelle grâce à la gouvernance démocratique et participative

Abrielle Sirois-Cournoyer

Clarification : Changement économique plus global (exemple : plus d'entreprises de l'ÉSS peut amener un changement du modèle économique) et aussi plus au niveau organisationnel, changement d'échelle d'une organisation par exemple. (2 niveaux micro et macro)

Chapeau blanc (scientifique, faits, chiffres) 15 min :

- Changer d'échelle demande une mobilisation (acteurs, personnes) et des expertises précises
- On ne sait pas ce qu'on a besoin pour faire le changement d'échelle?
- Définition : Changement d'échelle, pas nécessairement croissance, mais plus augmenter l'impact de l'entreprise. Et dans ce contexte d'augmenter l'impact est-ce que gouvernance = frein (on veut innover à l'interne et augmenter condition travail interne et pourquoi aller à l'extérieur) ou gouvernance = levier, car on augmente la participation, les partages de connaissances.
- Est-ce que rajouter le volet économie circulaire peut complexifier ce changement ?
- Question d'acceptabilité du projet de mise à l'échelle, pourquoi, etc. peut être un enjeu au niveau de partager ces infos avec les membres impliqués
- Garder équilibre entre mission et ton modèle économique
- Subvention qui influence le choix pris par les organisations, car orienté par les subventions présentes
- Insertech : conditionnement reconditionnement équipement informatique et aimerait rendre accessible à l'ensemble du Québec, enjeux de gouvernance et c'est quoi l'impact du CA, besoin de connaissances et personnes qui comprennent le changement d'échelle. Comment un membership élargi peut servir de levier et non de frein (4 catégories de membres)
- Changement échelle = implique accompagnement et aussi une revue des processus de fonctionnement

Chapeau jaune (positif, soleil et optimiste, les forces, opportunités, ce qui fonctionne) :

- Plus difficile pour une personne d'avoir un impact, avantage d'avoir plusieurs personnes dans son groupe,

oui plus long, mais une fois engager plus solide

- Les personnes engagées deviennent des acteurs de changement, la force du nombre
- Changer d'échelle et modèle économique nécessite de ne pas faire comme on faisait avant
- Gouvernance plus élargie = opinion plus large, + idée et plus créatif = intelligence collective
- Changement échelle n'est pas nécessaire en tant que grossir, mais plus augmenter impact à l'extérieur et aussi l'impact de la gouvernance à l'interne.
- Engager les gens dans ce changement d'échelle dans un impact multiple, engager des experts différents et amener qualité de réflexion
- Si le projet prend plus de place et avoir un impact au niveau municipal et donc amener des changements à un niveau plus politique.

Chapeau noir (critique négatif, jugements, souligner les dangers et risques, concrétiser, prudence, manque, faiblesse, pire des cas) :

- trop compliqué changement économique, déjà engager, vaut mieux continuer en DDA innovation et technologie qui va nous sauver. Logique d'avoir des experts qui choisissent de façon directe, trop long de consulter tout le monde
- Changement d'échelle = opportunités ++ , comment choisir laquelle, opportunité rapide comment faire des choix rapides
- Risque de manquer des opportunités et en même temps trop saisir risque de fragiliser
- Beaucoup de monde = plusieurs visions, comment arrimer , risque de tension de groupe
- Si entreprise le font, il faut prendre des décisions top down, car on veut des gens qui savent
- Si tu changes d'échelle = trahi appartenance à ta communauté, si vouloir aller plus loin, dénature l'essence de l'économie sociale, perdre le lien avec ta communauté, concentrer interne
- Les plus gros de l'ESS ce font aussi critiqué par les plus petits, car il y a compétition, changer d'échelle = se mettre à risque et devenir le méchant
- Risque de grossir, rayonnement, plus impact et risque de se faire absorber par des entreprises privées
- risque de la réputation
- Complexité de mettre en place toutes ces choses et façon de fonctionner
- risque dans les milieux militants qui veulent être impliqués partout tout le temps.

Chapeau vert (créativité, utopie, sort des sentiers battus, semence des idées et fertilité des plantes) :

- Lourdeur d'une gouvernance participative, avoir des méthodes, questionnaires pour recadrer le débat ou tu lances ta méthodologie participative. Former tes membres sur tes choix et différents processus.
- Notion de bien répartir les rôles, un guide sur c'est quoi les questions à se poser, etc.
- Définir l'échelle de participation, design processus de décision (voir le processus de consentement avec proposition constructive et non consensus)
- Différence entre processus de réflexion et le passage à l'action. Bien distinguer ces deux volets, pour ne pas revenir en arrière.
- rêver à une confiance, faire confiance à l'expertise du comité et du responsable, demande
- Check-list des choses à flagger pour l'amener en grand groupe
- holacratie et sociocratie comme source d'inspiration
- changer d'échelle = mindset concernant la prise de risque, comment mettre en place des contingences, comité de surveillance, surveillance de l'éthique
- mettre en place un comité de pratique, grille, partages outils, expert (TIESS, communauté pratique sur le

changement échelle)

Chapeau bleu (conclusion, canaliser les idées et rassembler, synthèse de fin, quel est l'objectif? bleu du ciel qui rassemble tout, quel processus de chapeau, ce qu'on retient) :

- Besoin de clarifier c'est quoi le changement d'échelle ! Besoin conceptuel et vulgarisation
- 2 nouveaux de changement d'échelle (organisationnelle - micro et économique - macro) Est-ce que le changement d'échelle organisationnelle peut justement créer un changement d'échelle au niveau économique plus globale, car les organisations ESS-circulaire ont plus d'impact.
- Question gouvernance est-ce un frein ou un levier dans ce changement d'échelle?
- C'est quoi les besoins en termes de gouvernance dans ce changement d'échelle?
- Intéressant le chapeau noir, voir les angles morts pour trouver les solutions, à quoi faire attention, lucidité sur les risques et engager le plus de monde en lien avec ce volet, processus essentiel pour amener clarté, créer un engagement et mieux voir le risque. Et permet d'identifier ce qui n'est pas clair dans le groupe. Nourrit le volet concernant la prise de risque.
- Volet de la confiance est important (avec les autres et nous-mêmes) et établir le lien relationnel (créer culture où conversation peut être difficile, mais ne pas prendre personnelle), si on veut établir confiance besoin de créer le lien
- mettre en place un comité de pratique, grille, partages outils, expert (TIESS, communauté pratique sur le changement échelle)

Notes du Groupe B : Éduquer et mobiliser pour favoriser la participation

Miriam Fahmy

Chapeau blanc (les faits) :

Dans les CA

- Rôles et responsabilités sont-ils connus des administrateurs. Les règles de régie interne sont-elles à jour? Connues? Suivies?

Dans le membrariat

- Peu de participation
- En insertion : membrariat fermé donc participation même pas possible
- Quand les membres sont organisationnels, grosse différence de perspective entre Inc vs. OBNL
- Tension entre le lien d'usage / intérêt particulier du membre (attitude client) vs être garant de la mission.
- Si j'ouvre mon membrariat, est-ce que je dois d'emblée mettre des pratiques en place?
- Différences importantes selon la nature de l'organisation, sa mission et son membrariat.
- Plus les organisations croissent, plus le lien avec le membrariat devient fragile, lointain.
- Difficulté à avoir un équilibre entre le rôle des membres et le rôle de l'équipe. Sion ne maintient pas la

mobilisation dans le temps, les membres contribueront moins. Importance de l'assiduité des liens entre le CA et les membres. Vie associative.

- En changement d'échelle, les membres historiques sentent qu'ils perdent le contrôle. Clash entre l'ancien membrariat et le nouveau. La coop est un véhicule pour réaliser la mission vs la coop est mon char.
- Éducation dans un contexte de changement d'échelle.
- Est-ce qu'il devrait y avoir des niveaux d'éducation, un continuum : qui va de la sensibiliser à l'éducation à l'information à la mobilisation. Pour chacun de ces niveaux-là, à qui ça s'adresse? On ne s'attend pas au même type de participation, donc on n'entretiendra pas le même lien.
- Certains groupes portent différents chapeaux : des membres qui sont aussi bénévoles, des membres qui sont aussi usagers, des administrateurs qui sont aussi employés, etc.

Chapeau noir

- Le coût en termes d'énergie à investir. Sans peut-être ne jamais voir le retour.
- Les risques liés à ne pas réussir, à mettre des choses en place qui ne donnent pas les résultats escomptés. Ça peut causer de l'inertie, du statu quo. Du désengagement.
- Risque de confusion des rôles chez les membres, si les balises de la participation ne sont pas bien établies, peut générer du micromanagement. Risque de désengagement, un risque d'épuisement pour l'équipe de travail, un risque de harcèlement psychologique.
- Modalités de gouvernance auxquelles les membres sont habitués; n'acceptent pas le changement.
- Risque financier des projets en ÉC menacés par des processus trop participatifs.
- Besoins et intérêts des membres vs ceux de l'écosystème.
- Importance d'avoir des modèles concrets.

Chapeau jaune

- L'implication des membres favorise l'innovation.
- Importance idéologique d'avoir de réelles pratiques démocratiques, car elles définissent notre modèle.
- Importance stratégique de mobiliser et d'amener des gens éloignés du collectif sur ce terrain-là pour démontrer le pouvoir du collectif. Ça peut rejaillir sur d'autres sphères de la société.
- Modèles d'affaires en ÉC sur des chaînes complètes de valeur demandent la participation d'une très grande diversité d'acteurs; nécessite aussi le partage de risque financier.
- Quand les membres et les administrateurs ont un sentiment partagé de mise en commun, ça facilite la réalisation de projets.
- Dénier de responsabilité des administrateurs a des conséquences graves. PAS LE CHOIX D'ÉDUCUER.

Chapeau vert

- Avoir des phases d'intégration des membres du CA : prendre du temps avec ces personnes individuellement avec l'équipe. Puis intégration avec le CA.

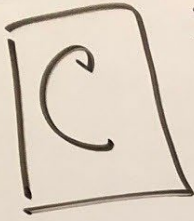
- Culture Éducation à la participation sociale et associative.
- Utiliser des planifications stratégiques et des moments de redéfinition de la mission.
- Fort leadership important.
- Parler dans un langage qui rejoint les intérêts des membres. Parler du modèle collectif comme levier pour réaliser ses individualités.
- Avoir des convictions partagées fortes, une identité commune forte chez les membres organisationnels pour favoriser les projets qui dépassent les intérêts individuels.

Chapeau bleu

- Continuum / étapes : Éducation - Sensibilisation - Mobiliser

Chaque étape du continuum a son narratif; a ses objectifs; a ses effets. Chaque étape est préalable à la suivante.

- Éducation : pour contrer un ; porte sur la clarté des intérêts et rôles et responsabilités.
- Sensibiliser : pour amener de la collaboration; on sort du clientélisme; voici comment ta contribution contribue à un idéal collectif.
- Mobiliser : pour contrer un désengagement; leadership, innovation; pour atteindre la mission.



Éduquer pour favoriser la participation (ceux/elles qui ne connaissent pas ou peu)
New Delhi

continuum

1- Eduquer

↓
rôles et responsabilités

↓
contre l'inertie

↓
à cause de résistance

2- Sensibiliser

↓
sortir clientélisme pour la collectivité

3- Mobiliser

↓
à cause du désengagement et une faible Gov.

↓
mobiliser le leadership / innovation

Qui?

- le CA
- le membrariat
- Salariés / employés
- Partenaires
- Bailleurs de fond

Pistes

- planification stratégique: moment clé
- construire identité collective (surtout en EC)
- Accompagner intégration membre CA
- Transformer idées individuelles en idées collectives.
- documenter exemples réussis

Notes du Groupe D : Modèle de circularité

Gaëlle Crête

Chapeau blanc :

- Gouvernance figée
- Tradition circulaire autochtone au Québec démocratie
- Gestion par consentement versus consensus
- Holacratie
- Tendances alléger les rencontres (stratégie utilisée : repenser)
- Il existe des mandats tournants : circularité des rôles
- Linéarité des bailleurs de fonds : notamment veulent des directions générales
- Pratiques marginalisées
- Sentiment d'horizontalité ne se transmet pas ou difficilement dans les organisations
- Non-circularité des subventions
- Besoin de partage (ex. tendances vers l'agriculture régénérative)

Chapeau noir :

- Gestion du changement difficile : confrontant, ralentissement du processus en lien avec partage de responsabilités
- Pas prêt-es à entendre les expertises des autres (valeur différente des expertises)
- Préjugés en termes d'horizontalité (trop woke, militant) : difficulté à intégrer dans les plus grandes organisations
- Qu'est-ce qui est de l'économie circulaire ? Qui en fait ? Comment la gouvernance se traduit, est-elle différente ? Circularité en économie circulaire versus en gouvernance
- Qui est incluse dans les modèles d'affaires d'économie circulaire ? Comment favoriser une appartenance ?
- Difficulté d'intégrer des pratiques de gouvernance circulaires dans les organisations de plus grandes tailles
- Différents types de membres : ex de soutien ne reviennent pas après s'être présentés sur le CA, pas de mobilisation à long terme. Pas de circularité. Complexité.
- Lourdeur d'organiser la vie associative hors du travail salarié : ex. membre travailleur, est un frein à l'agilité de la gouvernance circulaire

Chapeau jaune :

- Modèle démocratique est déjà beaucoup plus circulaire que d'autres
- Plein d'expérimentations existent en termes de prises de décisions et modèles circulaires
- Circularité des rôles améliore le partage et l'expérience : intelligence collective
- Lire le blogue de Karina Awashish sur les rôles dans l'écosystème et les pratiques circulaires de prises

de décision (lien entre écologie et gouvernance)

- Les gens sur les CA sont généralement dans une position d'accueil
- Sociocratie : cercles de décision reliés les uns aux autres. Objectifs : décisions partagées et connaissances des discussions qui se passent, sans créer de hiérarchie.

Chapeau vert :

- Créer un espace dans lequel on peut partager et échanger sur les expérimentations : rencontres
- Comment se faire accompagner dans la gouvernance ? Ex. CÉSIM
- Pratiques de réparation : dégénération du principe et pratiques des coopératives
- Cyclicité : responsabilités définies, mais tournantes
- Mutualisation et synergie : optimiser les composants (ex. règlements généraux)
- Valoriser les expériences et expertises : comment on fait pour que chaque personne se sente légitime de participer à la gouvernance ?
- Complémentarité de l'équipe
- Mutualisation : ex. apprentissage d'un système comptable / intercoopération
- Comment pérenniser les fonds des communautés de pratique ?
- Espace de ressources partagées (ex. En communs) : par contre, des fois on n'y met pas le temps. Richesse du partage des expériences et d'aller au fond des sujets
- Circularité vie associative : approche bottom-up
- Penser à valoriser la participation à la gouvernance (ex. : accorderie)
- Co-développement professionnel

Chapeau bleu :

- Modèle coop déjà un peu plus circulaire, mais possible de s'inspirer des modèles autochtones qui intègre des notions d'écosystème
- Difficulté à s'intégrer à des modèles linéaires : tension avec la volonté de circularité et les attentes/structures existantes
- (Inter)Coopération existante, nécessité de plus d'espaces d'échanges et de fonds
- Échelles différentes d'application grande organisation versus petite. Mise à l'échelle et participation



Modèle de circularité comme idéal de modèle de gouvernance?
↳ fluidité.

ici

- Tradition circulaire dans la gov. au Canada (autochtone)
- Modèle hiérarchique, gest^o par consensus. cercle ↓ de partage
- Repenser, tendance à abolir des choses dont on a pas besoin (alléger rencontres)
- Prise de rôle à tour de rôle ↻
- Linéarité des bailleurs de fond → qui demandent d'avoir telle ou telle structure (veulent des DG & top de choses).
- Difficulté à transmettre l'horizontalité ds entreprise.
- Besoin de partage (les gens ont besoin de donner, pas seulement prendre)
- Non circularité des subventions (subv. au projet, une fois).

- Mise en danger des parties prenantes - gestion du changement
- Ralentissement des opérations du au partage des responsabilités
- Le modèle des coop est déjà un bon exemple de logique circulaire
- Absence de rôles très tranchés - partage, apprentissage
- Légitimisation des expériences et expertises / accueil
- "Wokisme" associé à la gouvernance circulaire - difficile intégration dans des plus grandes structures
- S'inspirer des écosystèmes et traditions pour des nouveaux modèles de coopération
- Gouvernance circulaire indépendante de la circularité explicite dans le modèle d'affaire
- Taille des structures
- Intégration long terme des membres à la gouvernance

- Créer espaces de partage, d'expérience, de difficultés
- Accompagner les coops dans leurs gouvernance
- Pratiques de régénération
- Cyclique (rôles définis mais qui peuvent tourner)
- Mutualisation des ressources (optimiser)
- Valorisation des expériences
- Complémentarité des expertises
- Disponibilité de l'information, partage entre actives/actrices
↳ créer espace de ressources partagées
- Comment intégrer les membres à la gouvernance circulaire ?
- Question du bénévolat.
- ↳ Valoriser la participation à la gouvernance (sous forme de banque de temps)

1. Modèle coop circulaire. Intégration des principes de gestion traditionnels et écologiques pour + de circularité
2. Tension entre circularité à l'intérieur de l'entreprise et linéarité du fonctionnement du système (bailleurs)
3. Espaces de partage et d'échanges essentiels. Mais manque de fonds et de disponibilité des informations ; co-développement professionnel
4. Echelle de la gouvernance : utiliser les ressources démocratiques pour la gouvernance