

**SYNTHESE**

**UNIVERSITÉ ÉPHÉMÈRE**

**GOVERNANCE  
DÉMOCRATIQUE ET  
PARTICIPATIVE EN  
ÉCONOMIE SOCIALE ET  
CIRCULAIRE**

**AUTEURICES**

**ANAÏS EL-AMRAOUI & CLARA ALAGY,  
ASSISTANTES DE RECHERCHE**

**JUSTINE BALLON, PROFESSEURE**

**HEC MONTRÉAL**

**AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE**



**ET LE SOUTIEN EN ANIMATION DU**



**JUILLET 2024**



# LE PROJET DE RECHERCHE

## POURQUOI CETTE RECHERCHE AU CROISEMENT ECONOMIE SOCIALE ET CIRCULAIRE ?

Parce que transformer nos modes de production, de consommation et d'échange ne pourra se faire sans la participation de toutes : consommateurices, producteurices, commerçant.es, etc. On ne peut laisser les « expert.es » s'en charger seul.es.

La démocratie apparaît donc centrale pour une économie circulaire transformative, juste et inclusive.

Qui de plus légitime que les entreprises d'économie sociale intégrant des principes et valeurs démocratiques & inclusives dans leur statut ?

## LES QUESTIONS QU'ON SE POSE



Quels apports, formes et pratiques de gouvernance démocratique et participative des organisations d'économie sociale en économie circulaire ?



Est-ce que et en quoi cette gouvernance se distingue-t-elle des organisations à but lucratif en économie circulaire ?



Qu'est-ce qui fonctionne ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?

## DÉFINIR LA GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE EN ECONOMIE SOCIALE



« mode de gouvernance par les membres qui repose sur : l'égalité des membres votants, peu importe leur contribution financière; la responsabilité des instances de gouvernance; des instances, des règles et des pratiques démocratiques fondées sur la participation et la transparence. » (Barthoulot et Fahmy, 2022).

L'ajout de l'adjectif participatif invite à réfléchir au « rôle des membres [qui] ne se réduit pas au fait de voter une fois par année. Dans le but de poursuivre la mission de l'organisation, la prise de décision collective nécessite la délibération entre les membres. Partie intégrante de la vie démocratique, la participation se décline sur un continuum allant de la consultation ponctuelle à l'implication plus soutenue et formelle des membres. » (ibid.)

## COMMENT A-T-ON ABORDÉ CETTE QUESTION ?

Ce projet de recherche est piloté par Martine Vézina, et réalisé avec Amélie Artis et Rafael Ziegler.

### Les trois étapes du projet :

- 1) Revue de littérature :** d'après les recherches scientifiques réalisées jusqu'ici, que savons-nous de la gouvernance en économie sociale et circulaire ? Réalisée par Gabrielle Plourde, étudiante de HEC avec M. Vézina
- 2) Enquête exploratoire qualitative :** 6 entretiens avec 6 organisations - Réalisée par Gracia Balezi Cito avec M. Vézina
- 3) L'université éphémère :** cf. autrices de la brochure.

### C'est quoi une université éphémère ?

C'est un temps de réflexion collective lors duquel une variété de personnes compétentes, expérimentées (des praticien.nes et chercheuses) décide de problématiser un sujet qui les concernent pour différentes raisons, en partageant et diffusant des expériences, des connaissances, des pratiques et des savoirs. Elles ont été inventées par la Manufacture coopérative.

# LE PROGRAMME DE L'UNIVERSITÉ ÉPHÉMÈRE

OCTOBRE 2023, MONTRÉAL, QC

## 1ÈRE DEMIE JOURNÉE

### La posture d'actrice

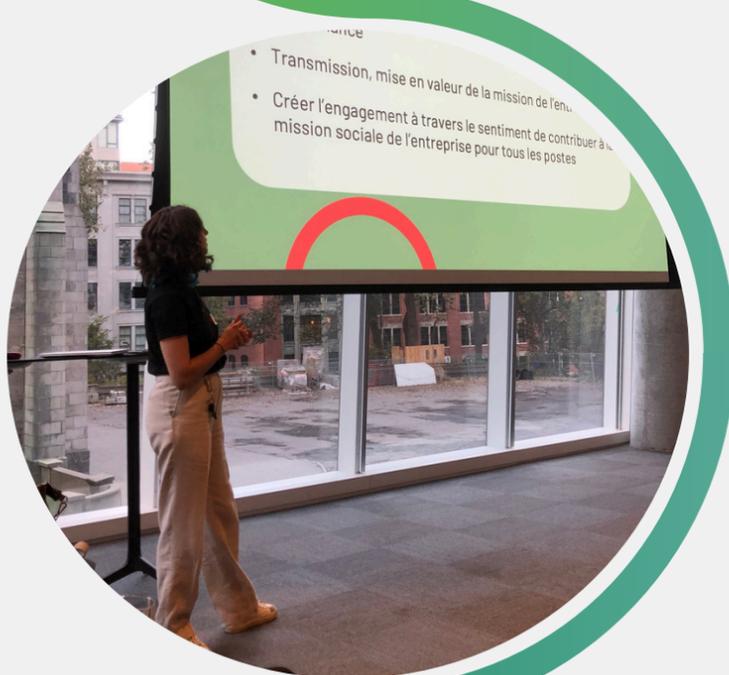
Objectif : échanger pour faire un état des lieux, comprendre les pratiques, explorer les besoins, repérer les freins, les leviers, les perspectives en pratique.

Outil d'animation utilisé : [Chapeau de Bono](#).



## 5@7 RECHERCHE

Pour nourrir les réflexions, et en vue de la 2e journée un éclairage par la recherche croisant les analyses de Martine Vézina, professeure, HEC Montréal) & de Clara Alagy, étudiante à la maîtrise recherche, Polytechnique Montréal. Retrouvez les présentations [ici](#).



## 2ÈME DEMIE JOURNÉE

### La posture de chercheuse

Réflexions en mode recherche-action pour explorer des réponses aux besoins exprimés le premier jour.

Outil d'animation utilisé : [Café des possibilités](#).



## 3ÈME DEMIE JOURNÉE

### La posture de journaliste

Par groupe thématique, en conférences de rédaction, les participant.es réalisent une synthèse, un outil ou formulent des pistes d'action faisant suite aux réflexions préalables.



ET IL EN RÉSULTE...

RETROUVEZ LES OUTILS D'ANIMATION [ICI](#)

# LES RÉSULTATS DES ÉCHANGES AVEC LA POSTURE ACTEURICE

## Changer de modèle économique/échelle grâce à la gouvernance démocratique et participative

La gouvernance démocratique et participative porte le potentiel d'une transformation plus globale du modèle économique et organisationnel. S'appuyant sur la confiance et la coopération entre les actrices, elle est susceptible de mobiliser, d'engager et, à plus grande échelle, d'être motrice d'un changement institutionnel et politique. Mais le changement d'échelle en gouvernance participative et démocratique présente également des défis et des tensions, notamment en lien avec la convergence des opinions diverses et la prise de décision rapide. Il est souhaitable de définir clairement les rôles, les processus et la mise en place de méthodes adaptées. La création d'un comité de pratiques dédié en économie sociale est aussi une piste à envisager.



## Éduquer et mobiliser pour favoriser la participation

En gouvernance participative et démocratique, mobiliser les différents membres et conjuguer la diversité des niveaux d'engagement peut être un défi. La mise en place d'un processus d'intégration des nouveaux membres est susceptible d'aider à répondre à cet enjeu. On envisage également un continuum entre éducation sur leurs rôles et responsabilités, sensibilisation à la collaboration, et mobilisation.

Plus de détails sur le continuum en page 6.



## Imaginer un modèle de circularité de la gouvernance en économie sociale et circulaire

De nombreuses pistes sont à explorer pour imaginer une gouvernance participative, démocratique et circulaire qui s'étendrait à toutes les membres. Parmi elles, on pourra envisager de s'inspirer du modèle coopératif circulaire, d'intégrer des principes de gestion traditionnels et écologiques, ou encore de créer des espaces de partage et d'échanges comme le codéveloppement professionnel par exemple. Un tel modèle de gouvernance présenterait des défis à anticiper et à prendre en compte, notamment dans la gestion du contraste entre circularité interne et linéarité du système, le manque de fonds et les enjeux de disponibilité de l'information.



Pour les notes complètes par [ici](#).

# LES RÉSULTATS DES RÉFLÉXIONS AVEC LA POSTURE CHERCHEUREUSE

Pour les notes complètes par [ici](#).

## QUELS SONT LES MÉCANISMES QUI FAVORISENT UNE BONNE ARTICULATION ÉDUCATION-SENSIBILISATION ?

### Pistes de recherche envisagées

1. Quelle gouvernance partagée en économie sociale et circulaire ? Quelle place des conflits et leur régulation pour une saine gouvernance ? Quelles règles renforcent la confiance entre acteurs ?
2. Approche itérative et participative avec des études de cas et des ateliers et des communautés de pratique pour partager expériences et outils.
3. Quelles communication et narration ? Vidéos didactiques, importance du récit pour sensibiliser pour un apprentissage attrayant et mobilisant pour les parties prenantes.

## COMMENT DÉVELOPPER LES MOYENS ET LES RESSOURCES ADÉQUATES (MATÉRIELS, BUDGETS...) POUR METTRE EN ŒUVRE UNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE FACE À DES CONTRAINTES OU OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES ?

### Pistes de recherche envisagées

1. Explorer le rôle des organisations d'accompagnement au démarrage dans ces processus.
2. Identifier les meilleures pratiques d'organisation interne facilitant le changement d'échelle (Qui? Comment? Combien?).
3. Comprendre et caractériser le rôle et la responsabilité des différentes parties prenantes dans ces processus.

## COMMENT COMPOSER AVEC LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ENGAGEMENT ET INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES ?

### Pistes de recherche envisagées

1. Identifier les outils de mobilisation les plus pertinents en fonction des différents publics et parties prenantes impliquées en économie circulaire et sociale. Évaluer leurs impacts.
2. Comprendre l'engagement des bailleuses de fonds et leurs impacts sur les organisations de manière globale.
3. Documenter des pratiques dans lesquelles l'engagement et la responsabilité des membres constituent un levier de mobilisation.

## QUELS INSTANCES, ESPACES ET OUTILS DE GOUVERNANCE CRÉER POUR STIMULER LA PARTICIPATION TOUT EN GÉRANT LES TENSIONS INHÉRENTES À LA DÉMOCRATIE ?

### Pistes de recherche envisagées

1. Documenter les tensions spécifiques aux organisations d'économie sociale et circulaire.
2. Comprendre l'impact des outils de communication sur l'organisation et sur la gestion des tensions.
3. Documenter les bonnes pratiques d'éducation en lien avec la gestion des conflits dans la prise de décision.

# LES RÉSULTATS DES ÉCHANGES AVEC LA POSTURE JOURNALISTE

## 01

### POURQUOI ET COMMENT FINANCER LES PISTES DE RÉFLEXION ISSUES DE L'UE ?

La gouvernance démocratique et participative devrait faire partie des projets financés par les bailleuses de fonds. Les moyens à disposition des organisations pour la financer sont insuffisants. Or, une mauvaise gouvernance peut avoir des effets néfastes sur le développement des organisations : tensions internes, mauvaise gestion des parties prenantes, résistance au changement, etc... Sans financement adéquat, il peut aussi être difficile pour les organisations d'investir du temps et des ressources (humaines et matérielles) dans la construction d'espaces et de processus de décision qui favorisent un développement collectif et durable. L'ébauche d'un plaidoyer pour les bailleuses de fonds sur l'importance de financer et soutenir un volet "gouvernance" dans les projets multi-acteurs en économie sociale et circulaire a été développée.

Argumentaire dispo [ici](#)

## 02

### ENGAGER EN GOUVERNANCE PARTICIPATIVE : UN CONTINUUM ENTRE ÉDUCATION, SENSIBILISATION ET MOBILISATION

Lors des échanges sur la gouvernance démocratique et participative, l'éducation, la sensibilisation et la mobilisation ont été des thèmes récurrents : ce sont des éléments clés dans la création et le maintien de l'engagement des parties prenantes. Pour en synthétiser et caractériser les différentes étapes, un "continuum éducationnel" a été proposé. Au fil du temps, différentes étapes interviennent pour répondre à différents objectifs : éducation, sensibilisation, mobilisation. Elles apparaissent essentielles dans une perspective de transformation sociale profonde. Mais elles sont aussi source de nouvelles tensions. Des outils pertinents pour y répondre sont proposés pour chaque étape.

Synthèse proposée par LN Saint-Jacques [ici](#).

## 03

### CRÉER UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES EN RECHERCHE-ACTION

La création de communautés de pratiques liant actrices du milieu et chercheuses a le potentiel de répondre à la fois à un besoin de co-développement professionnel et de transfert des connaissances. Les actrices de l'économie sociale y partageraient leurs enjeux et leurs expériences entre elles et avec les chercheuses. Ces dernières comprendraient plus finement ce qui se passe en pratique, facilitant la diffusion de savoirs théoriques et pratiques, voire la production de nouvelles connaissances plurielles. Pour fonctionner, ces communautés de pratiques nécessitent d'être cadrées, à la fois dans les attentes des participant.es, dans leurs formats, et dans les objectifs auxquelles elles répondent. La mise en place de ces moments nécessitent la disponibilité de ressources (humaines et monétaires) qui y seraient allouées afin d'en assurer la coordination et le déroulement. *Pour en savoir + : par [ici](#).*

## 04

### COMMENT DÉVELOPPER UN PARCOURS DE COMPRÉHENSION DE LA GOUVERNANCE? COMMENT ACCOMPAGNER DANS LE QUOTIDIEN?

L'idée a émergé de concevoir un parcours de formation à la gouvernance démocratique et participative en économie sociale et circulaire. Au travers de plusieurs webinaires abordant des thèmes variés, des méthodes d'apprentissages expérientielles (des études de cas, des mises en situation, des jeux de rôles) sont utilisées pour transmettre l'information de façon ludique et ancrée dans la pratique et la réalité des participant.es. Ce parcours est pensé comme un projet collaboratif : la responsabilité de favoriser la gouvernance participative et démocratique en économie circulaire est partagée. Et ce serait gratuit ! Idéalement... *Parcours visualisable [ici](#).*

**IL RESTE DONC À METTRE EN OEUVRE CES DIFFÉRENTES PISTES D'ACTIONS. UN PREMIER ESPACE D'ÉCHANGES A ÉTÉ CRÉÉ SUR LA [PLATEFORME EN COMMUN](#): REJOIGNEZ-NOUS !**

# LES POINTS CLÉS À RETENIR

Voici les éléments (questions, constats, enjeux) qui ont été mentionnés de façon récurrente durant les UE :

## HÉTÉROGÉNÉITÉ DES SITUATIONS :

entre OBNL et coopératives, selon le modèle d'affaire, la taille de l'organisation, le changement d'échelle ambitionné, le type de membres. Mais un point commun demeure: la mission sociale.

## ENJEUX DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Le potentiel transformateur de la gouvernance démocratique à échelle globale et en interne est reconnu. Mais des tensions existent vis-à-vis du maintien de la mission (garder le cap) lors de l'augmentation du nombre de membres et de l'activité productive. Ces tensions se manifestent par exemple au sein de l'écosystème de l'économie sociale, dans la conciliation des multiples visions, ou via la résistance au changement.

## ENJEUX LIÉS À L'ENGAGEMENT DES MEMBRES ET DES PARTIES PRENANTES :

sensibilisation, formation à la gouvernance démocratique et participative caractéristique des coopératives (on constate une certaine méconnaissance), spécifiquement en économie circulaire, qui exige la collaboration d'une grande diversité de parties prenantes. La diversité des types de membres rend parfois difficile la mobilisation long terme. On constate aussi des tensions liées à l'ancienneté et aux intérêts des membres. La mission sociale et les convictions en commun aident à fédérer, mais ce constat n'est pas propre à l'économie circulaire.

## ENJEUX LIÉS À LA PRISE DE DÉCISION DANS LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE :

Comment prendre des décisions rapidement dans un contexte concurrentiel et vis-à-vis des demandes des bailleurs de fonds ? Consensus ou consentement ? Comment maintenir des liens et quels liens entre le conseil d'administration et les membres ?

## ENJEUX LIÉS AU FINANCEMENT :

Comment trouver les moyens (financiers, en personnel) pour mettre en oeuvre une gouvernance démocratique et participative ? Comment communiquer avec les bailleurs de fond ? Quelles données de recherche pour les convaincre ?

## LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES COMME OUTIL

...pour le partage des expériences et des savoirs. Elles permettent à la fois d'outiller les entreprises et de nourrir la recherche. Alors, quelle place pour la recherche-action dans la gouvernance démocratique et participative en l'économie circulaire ? Et quelles coopération entre actrices et chercheuses ?

## LE MOT DE LA FIN PRENONS UN PEU DE HAUTEUR

Les universités éphémères ont montré la pertinence de rassembler des chercheuses et des actrices autour de cette thématique. On a pu identifier les enjeux, appréhender les pratiques, faire un bilan de ce qu'on sait sur le sujet/ce qu'on ne sait pas et comprendre les difficultés rencontrées pour envisager des pistes de solutions adéquates. Peu d'espaces permettent cela.

Les universités éphémères ont été appréciées en ce qu'elles permettent de rencontrer de nouvelles personnes (réseau), aborder de façon approfondie un sujet (même si ce n'est jamais assez) et croiser les regards, les expériences avec différentes casquettes permettant de nouveaux éclairages sur différents sujets.

Ce thème de gouvernance, en particulier dans ses dimensions participatives et démocratiques, est insuffisamment abordé en économie circulaire. Il y a un besoin de mieux appréhender les enjeux de cette question, considérant l'approche dominante de l'économie circulaire marquée par la place des technocrates et du technosolutionnisme au détriment d'une véritable transformation sociale : il n'y a pas de visée de changements de systèmes économiques.

Plusieurs enjeux et difficultés de gouvernance démocratique et participative vécus par les organisations en économie sociale n'apparaissent pas propres à leur ancrage en économie circulaire : mobilisation des membres, manque de temps, d'argent, difficulté à valoriser la spécificité de cette identité économie sociale, articulation d'intérêts divergents (en particulier dans les coopératives de solidarité), etc.

Toutefois, les échanges ont mis en lumière certaines spécificités propres aux organisations d'économie sociale en économie circulaire : méconnaissance des spécificités de l'économie sociale, difficultés à mobiliser toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur comme ce qu'il serait souhaitable (ex. fournisseur), certaines populations ne sont pas directement mobilisées, car non membres, mais bénéficiaires (ex. personnes en réinsertion).

Il y a un besoin de continuer les recherches à ce propos, mais surtout de diffuser les savoirs existants et de créer des espaces d'échanges sur cette **épineuse et continuelle question** tournant autour de la gouvernance.