



LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

EN ÉCONOMIE SOCIALE



COMME VOUS NE L'AVEZ JAMAIS VUE

CE QUE C'EST

DÉFINITION

La gouvernance démocratique en économie sociale est un mode de gouvernance par les membres qui repose sur :

- I. l'égalité des membres votants, peu importe leur contribution financière ;
- II. la responsabilité des instances de gouvernance ;
- III. des instances, des règles et des pratiques démocratiques fondées sur la participation et la transparence.

Je veux en savoir plus



CE QUE CE N'EST PAS

LA GESTION

On a souvent tendance à confondre la gouvernance et la gestion. Or, «la distinction fondamentale entre ces deux notions réside dans le fait que la gouvernance définit un cadre de conduite des activités de l'organisation, tandis que la gestion concerne la mise en œuvre quotidienne de ces activités selon les conditions définies par le cadre.

Lorsqu'un groupe d'individus délibère et décide de la nature des activités qu'il va mener pour atteindre certains buts, il joue un rôle de gouvernance ; mais lorsqu'il participe à la conduite des activités choisies pour atteindre un but, il joue alors un rôle de gestion¹.»

LA SOCIOCRA Tie ou L'AUTOGESTION

La sociocratie et l'autogestion sont des modes d'organisation du pouvoir où la gouvernance et la gestion se mêlent. Elles s'appuient sur des modalités de prises de décision collectives qui peuvent être appliquées dans des organisations disposant d'une gouvernance démocratique, mais pas uniquement.

UN ACQUIS IMMuable

La gouvernance démocratique dans les entreprises d'économie sociale (EÉS) nécessite une attention continue. On gagne à la cultiver : à s'assurer de distribuer le pouvoir aux parties prenantes concernées et de répondre efficacement aux défis qu'elle peut poser (communication, mobilisation, transparence, outillage).

	GOVERNANCE	GESTION
Son rôle est de...	définir la vision et les orientations de l'organisation.	mettre en œuvre la vision et les orientations au quotidien.
Elle est assurée par...	les instances de gouvernance (assemblée générale, comités).	l'équipe salariée.
La responsabilité en revient...	principalement au conseil d'administration.	à la direction générale ou à la coordination.



4 NUANCES DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

POUR SE MÉFIER DES IDÉES REÇUES

« C'EST UNE VALEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE »

La gouvernance démocratique est bien plus qu'une valeur. Elle est un principe fondateur, une composante *sine qua non* de l'économie sociale et de ses modèles juridiques et organisationnels². La gouvernance démocratique est clairement identifiée dans les cadres normatifs et législatifs : la Loi sur l'économie sociale stipule que « les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres ». Autrement dit, il n'y a pas d'économie sociale sans gouvernance démocratique.

« DÉMOCRATIE ET PARTICIPATION, C'EST PAREIL »

La participation fait partie intégrante de la démocratie, mais l'inverse n'est pas systématiquement vrai. Certaines organisations instaurent des pratiques participatives sans pour autant être dotées d'une gouvernance démocratique. Par exemple, une organisation privée non collective peut consulter sa clientèle, son personnel, ses fournisseurs et/ou la communauté sans toutefois avoir un membrariat et des instances démocratiques formelles. Il faut donc faire preuve de vigilance : la participation ne révèle pas systématiquement une gouvernance démocratique.

« ÇA SE RÉSUME AU PRINCIPE "UN·E MEMBRE = UN VOTE" »

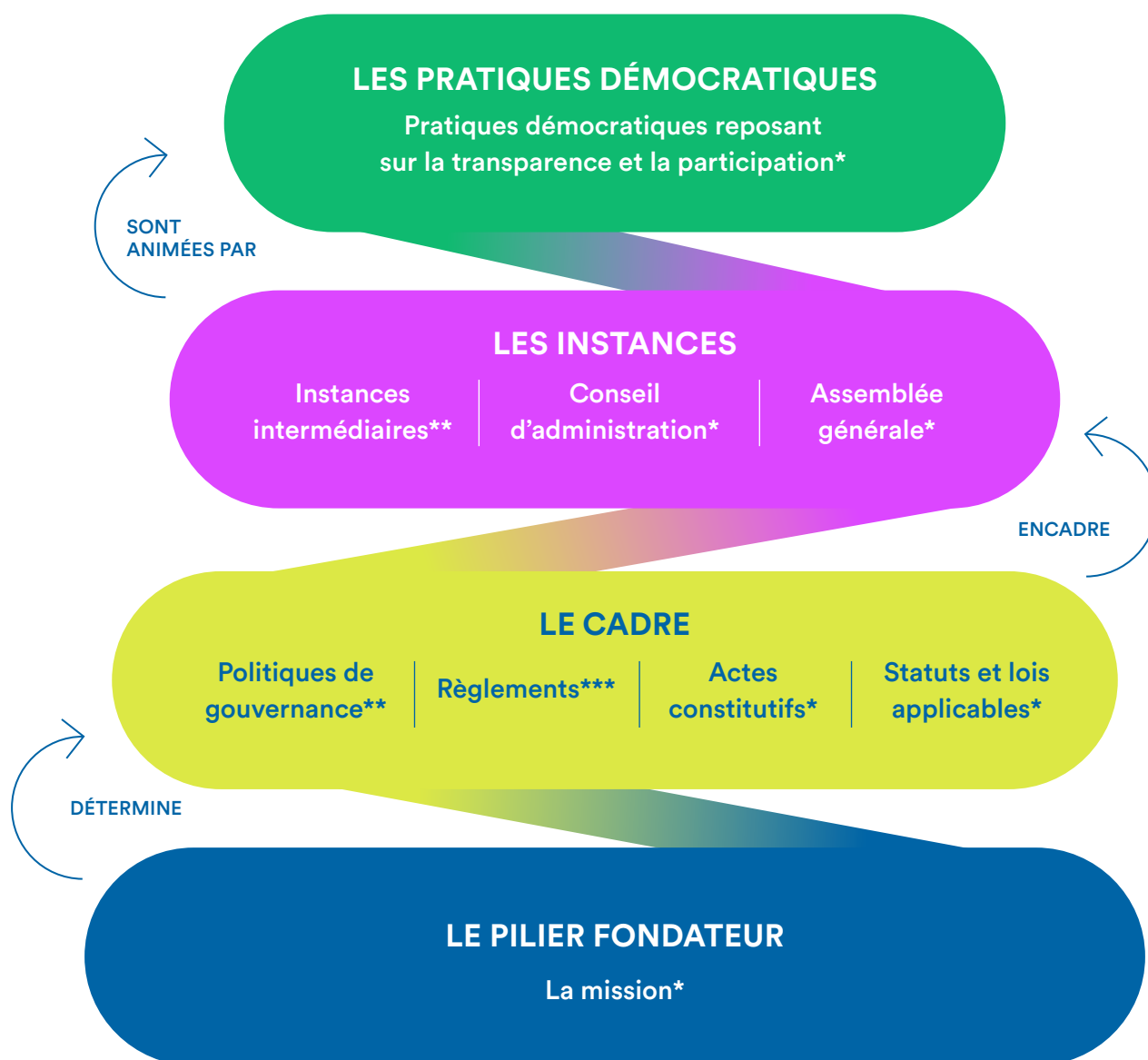
Le principe « un·e membre = un vote » est un principe fondamental de la gouvernance démocratique. Il constitue une distinction essentielle par rapport aux autres organisations où le pouvoir est accordé aux actionnaires d'une entreprise privée lucrative en proportion du capital investi ou à l'État en tant qu'actionnaire unique. Toutefois, la gouvernance démocratique ne saurait se résumer au vote dans les assemblées générales. Elle concerne la répartition et l'exercice du pouvoir de façon globale qui s'incarnent dans une multiplicité de pratiques et de mécanismes de participation.

« PORTER DEUX CASQUETTES, C'EST UN CONFLIT D'INTÉRÊT »

En économie sociale, des gens se rassemblent au sein d'une entreprise collective pour se doter d'un service ou d'un produit qui répond souvent à un besoin non comblé. Ils peuvent être à la fois bénéficiaires de l'action de l'entreprise (usagers et usagères, travailleurs et travailleuses) et participer à sa gouvernance (membres, administrateurs et administratrices). Cette double casquette (appelée « double qualité ») est parfois interprétée comme un conflit d'intérêt. Mais elle est au contraire un bénéfice pour l'entreprise : les personnes visées par le service ou le produit connaissent le mieux leurs besoins ; elles sont plus à même de garder le cap sur la mission. Dans les faits, les membres ont à conjuguer et à dépasser leurs intérêts particuliers pour faire émerger l'intérêt collectif et développer un bien collectif qui bénéficiera à d'autres après elles et eux.

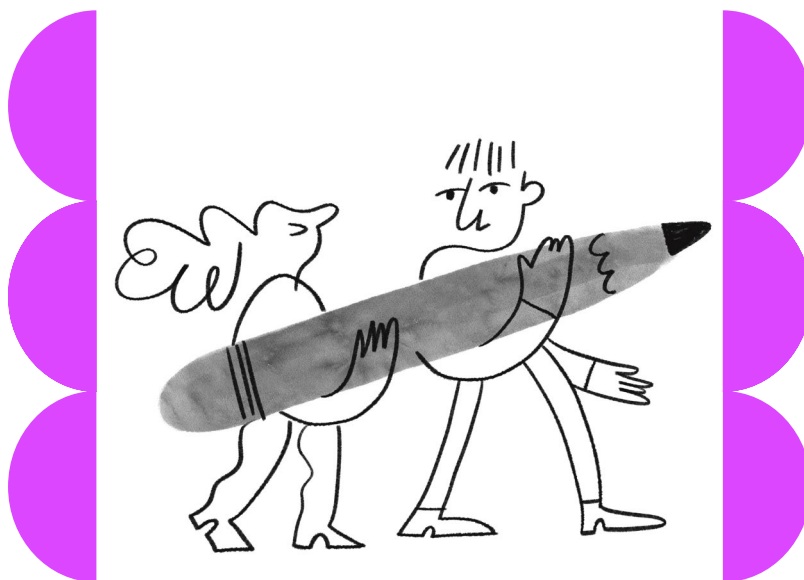
LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

ÇA RESSEMBLE À QUOI EN IMAGE



* Obligatoire
** Facultatif

*** Les règlements généraux des OBNL ne sont pas formellement obligatoires dans la Loi sur les compagnies du Québec, mais fortement recommandés et en l'absence desquels un OBNL ne respecte pas l'esprit de la gouvernance démocratique. L'adoption d'un règlement de régie interne par les coopératives est, quant à elle, une obligation légale.



LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

ÇA RESSEMBLE À QUOI EN CHIFFRES

AU QUÉBEC



71 %

71 % des entreprises d'économie sociale ont des membres ou des adhérent·es en dehors de ceux et celles qui composent leur conseil d'administration.

13 M

Les entreprises d'économie sociale ont **13 millions de membres ou d'adhérent·es***, dont 5 % sont des organisations. La moitié de ces membres et adhérent·es est rattachée aux coopératives financières et aux mutuelles, 33 % à des OBNL d'économie sociale et 18 % aux coopératives non financières.

90 700

Pour l'ensemble des 11 200 entreprises d'économie sociale, on compte environ **90 700 administrateurs et administratrices³**.

* Un individu ou une organisation qui est membre ou qui adhère à plus d'une EÉS est compté plusieurs fois (Institut de la statistique du Québec).

LES EFFETS BÉNÉFIQUES DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

POUR L'ORGANISATION :

1. Des décisions pertinentes et légitimes
2. Une capacité à anticiper les besoins des membres et de la communauté
3. Une mission pérenne
4. Une meilleure mobilisation des membres
5. Un facteur de différenciation

POUR LES PARTIES PRENANTES :

6. L'*empowerment* et le développement des compétences des membres
7. Un renforcement de l'ancrage local

POUR LA SOCIÉTÉ :

8. Une démocratisation de l'économie
9. Un développement de la citoyenneté
10. Une contribution à la transition socioécologique

Découvrez-en plus sur les effets bénéfiques de la gouvernance démocratique.



LES PETITS CARACTÈRES

La gouvernance démocratique ne produit pas tous ces effets automatiquement. Elle doit être nourrie pour atteindre son plein potentiel. Plus on encourage, encadre et stimule des pratiques démocratiques poussées (comme un membrariat large et varié, des mécanismes de consultation et de participation, une bonne circulation de l'information, la transparence ou la reddition de compte), plus les retombées positives seront importantes.

SE METTRE EN ACTION

Découvrez

ou redécouvrez les deux boîtes à outils du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC) sur la gouvernance démocratique des OBNL et des coopératives, conçues avec le Centre St-Pierre, le Centre de formation populaire et Relais-femmes. Elles abordent :

- ce qu'il faut savoir pour créer un OBNL ou une coopérative ;
- comment établir son cadre de gouvernance, le maintenir et l'évaluer ;
- l'assemblée générale des membres ;
- le conseil d'administration et ses comités.

Profitez

de l'expertise de CAP Gouvernance, un outil qui permet d'améliorer les pratiques de gouvernance dans les entreprises d'économie sociale. Il prend la forme d'un atelier de formation s'adressant aux membres des conseils d'administration et des directions générales des entreprises d'économie sociale.

Sollicitez

les services d'organisations d'accompagnement à l'entrepreneuriat collectif ou d'organismes proposant des services en gouvernance démocratique en économie sociale pour créer ou faire évoluer votre modèle de gouvernance, écrire vos règlements généraux, etc.

Suivez

une formation auprès d'un organisme spécialisé sur :

- les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de l'assemblée générale ;
- l'animation de la vie démocratique ;
- les techniques de participation ;
- l'organisation de l'assemblée générale annuelle ;
- la rédaction du rapport d'activité, etc.

Comprenez

encore mieux la place de la gouvernance démocratique en économie sociale en consultant le Cadre de référence du Chantier de l'économie sociale et son Guide d'introduction à l'économie sociale. Et suivez les travaux de l'axe 4 de sa Planification stratégique 2021-2025.

Gardez

un œil sur les prochaines publications du projet Gouvernance démocratique du TIESS, qui offriront une foule d'outils concrets sur la pratique de la gouvernance démocratique.

NOUVEAU ! FORMULAIRE DE RÉTROACTION

Le TIESS a à cœur de créer des outils qui répondent aux besoins de ses différents partenaires et publics. Ce formulaire vous permet de nous faire part de vos commentaires et de vos suggestions à propos de la publication que vous venez de consulter.

SUR LE MÊME SUJET

La gouvernance démocratique en économie sociale
– Une définition

La gouvernance démocratique en économie sociale
– Les effets bénéfiques

La gouvernance démocratique en économie sociale
– Bibliographie

NOS PUBLICATIONS RÉCENTES

S'approprier le monde tel que nous le voulons :
une typologie de nos rapports aux biens, présents et à venir

Économie sociale et transition socioécologique
– Quel cadre commun ?

Entreprendre collectivement en alimentation
– Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir



NOTES

¹ Fonteneau, B., Neamtan, N., Wanyama, F., Pereira Morais, L., de Poorter, M., Borzaga, C., Giulia Galera, G., Fox, T. et Ojong, N. (2011). *Économie sociale et solidaire: notre chemin commun vers le travail décent* (2e édition). Académie sur l'Économie Sociale et Solidaire, 24-28 octobre 2010, CIF-OIT, Montréal, Canada.

² Pour une vue d'ensemble, voir :
Chantier de l'économie sociale. (2021). *Guide d'introduction à l'économie sociale*.

³ Institut de la statistique du Québec. (2019). *L'économie sociale au Québec – Portrait statistique 2016*.

À PROPOS DU TIESS

Le **TIESS** est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Élaborées selon les principes de la coconstruction, ses publications soutiennent les acteurs et actrices de l'économie sociale et du développement territorial dans leur action pour la transformation sociale.

CONTRIBUTIONS

Conception et rédaction : Tabata Barthoulot, Miriam Fahmy |
Édition : Judith Oliver | Révision linguistique : Stéphane J. Bureau |
Graphisme : Nouvelle Administration | Illustrations : Mathilde Filippi |
Ce travail a été rendu possible grâce à l'implication soutenue et constante de nombreuses personnes. Des chercheuses et des praticiens experts en économie sociale et en gouvernance démocratique ont enrichi et stimulé la rédaction de ce document. Le TIESS tient à remercier Philippe Beaudoin (CSMO-ESAC), Marie J. Bouchard, chercheuse principale (ESG UQAM, CRISES, CIRIEC International, CIRIEC-Canada), Annie Camus (ESG UQAM, CRISES, CIRIEC-Canada), Charles Gagnon (Chantier de l'économie sociale) et Maude Léonard (ESG UQAM, CRISES). Merci à Sarah Cadioux (étudiante à l'ESG UQAM), dont la revue de littérature scientifique a nourri ce document, à Geneviève Huot (TIESS) pour ses multiples relectures et à Annie Bérubé (TIESS) pour son aide et ses précieux conseils.

—
Pour citer : Barthoulot, T. et Fahmy, M. (2022). *La gouvernance démocratique en économie sociale — Comme vous ne l'avez jamais vue*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire.



Les travaux du TIESS sont réalisés grâce au soutien financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec. Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Fondation Lucie et André Chagnon, de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et du Chantier de l'économie sociale.

Avec la participation financière de :

