

LA GOUVERNANCE DES MÉTAORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE



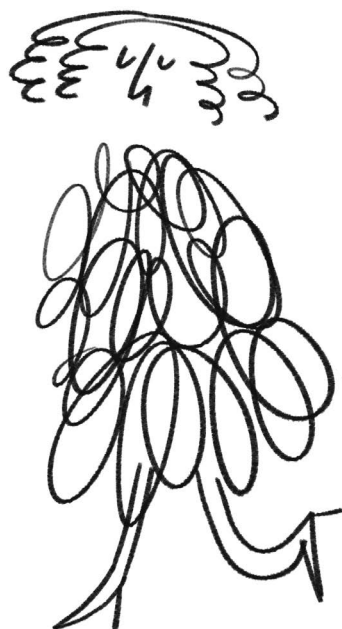
AVANTAGES

ET DÉFIS

INTRODUCTION	03
QU'EST-CE QU'UNE MÉTAORGANISATION D'ÉCONOMIE SOCIALE ?	05
LES MÉTAORGANISATIONS	06
LES MÉTAORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE	06
POURQUOI SE CRÉENT-ELLES ?	06
LES MÉTAORGANISATIONS ET LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE	07
LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE	08
LES MÉTAORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE ET LA TSÉ	
LA GOUVERNANCE DES MÉTAORGANISATIONS	09
DYNAMIQUES DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE	10
COMPOSITION DU MEMBRARIAT	11
STRATÉGIES D'OPTIMISATION DE LA GOUVERNANCE	14
SAVOIR FONCTIONNER AVEC LES TENSIONS	15
TIRER PROFIT DE LA DIVERSITÉ	15
AVOIR UN LEADERSHIP PROACTIF	16
DÉVELOPPER L'IDENTITÉ DE LA MO AU-DELÀ DE L'IDENTITÉ DE SES MEMBRES	16
AVOIR DES PROCESSUS BIEN BALISÉS EN CONSEIL D'ADMINISTRATION	17
BIEN PLANIFIER LA CROISSANCE DU MEMBRARIAT	17
RÉFÉRENCES	24

BIEN VENUE !

Dans ce document, vous trouverez des notions de base sur les métaorganisations d'économie sociale et des stratégies pour optimiser leur gouvernance démocratique.



À QUI S'ADRESSE CE DOCUMENT ?

- Aux personnes qui dirigent une métaorganisation d'économie sociale.
- Aux personnes qui accompagnent les personnes qui dirigent une métaorganisation d'économie sociale.

POURQUOI UTILISER CE DOCUMENT ?

On peut s'en servir pour mieux comprendre ce que sont les métaorganisations de façon générale ou lorsqu'on souhaite améliorer les pratiques de gouvernance démocratique d'une métaorganisation, notamment dans le but de faire converger des intérêts particuliers vers un intérêt général.

COMMENT UTILISER CE DOCUMENT ?

Ce document comporte quatre sections principales : une définition des métaorganisations d'économie sociale (MO d'ÉS), une analyse des liens entre les MO d'ÉS et la transition socioécologique, une présentation de la gouvernance des métaorganisations et, enfin, une section qui présente des stratégies d'optimisation de la gouvernance démocratique adaptées aux MO d'ÉS¹.

Il peut s'utiliser en complémentarité avec les outils [Faire le design de sa gouvernance démocratique](#) et [Optimiser sa gouvernance démocratique](#).

COMMENT CE DOCUMENT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?

Ce document est le fruit d'une revue de littérature dont les principaux constats ont été validés ou infirmés par des observations faites lors d'une communauté de pratique de métaorganisations animée par le TIESS en 2023, réunissant la Coop Carbone, Réemploi+, La Cantine pour tous, les Complices alimentaires et l'ACHAT, dont vous trouverez des citations dans cet outil. Les constats ont également été validés lors d'un séminaire réunissant des chercheuses et des praticien·nes. Les informations présentées sont une base de compréhension de la gouvernance des métaorganisations d'économie sociale, mais ne constituent pas une vérité définitive. Ce champ particulier de l'économie sociale et de la gouvernance démocratique gagnera à être approfondi.

¹ Le TIESS, son personnel et ses administratrices et administrateurs ne peuvent être tenus responsables d'un dommage présenté comme résultant de l'utilisation de ce document. Les informations qu'il contient sont fournies à titre indicatif seulement.

POURQUOI S'INTÉRESSER À LA GOUVERNANCE DES MÉTAORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE ?

Les MO d'économie sociale ont le vent en poupe. Ces entreprises collectives qui ont pour membres des organisations croissent en nombre pour répondre aux grands défis de notre époque. Les métaorganisations ont de nombreux avantages potentiels qui leur sont propres, mais qui ne sont pas automatiques : ces avantages sont conditionnels à la mise en place de bonnes stratégies et pratiques, et de bons processus de gouvernance.

Les MO permettent la synthèse de différents points de vue si...

il y a une diversité de membres ou de points de vue.

Elles facilitent la coordination interorganisationnelle et interinstitutionnelle si...

les points de vue divergents peuvent être mis en dialogue, dans une gouvernance délibérative, vers une vision commune qui fait converger les intérêts individuels vers un intérêt général.

Elles innovent si...

les membres se laissent influencer par les éléments les plus innovants (chez les membres ou la direction).

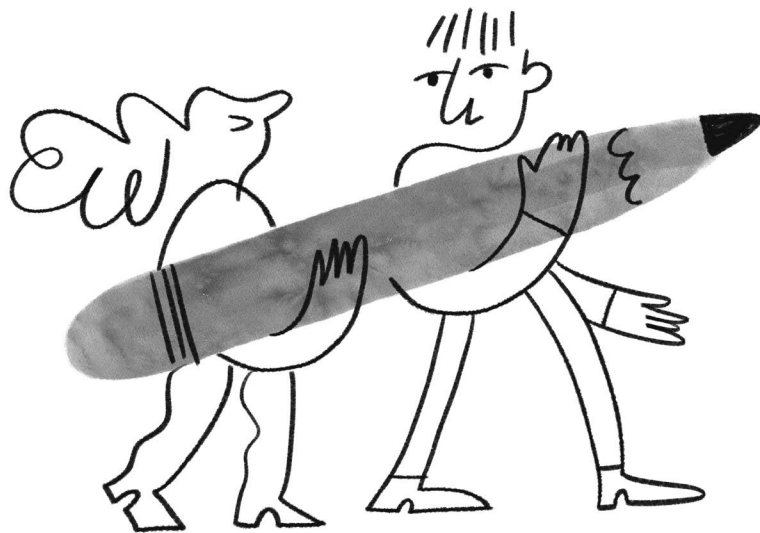
Elles peuvent contribuer à la transition socioécologique (TSÉ) si...

elles créent de la synergie entre différentes dimensions qui répondent à la complexité et l'aspect systémique de la TSÉ.

Et surtout, elles sont un vecteur de crédibilité et de légitimité des décisions prises si...

elles réussissent à développer une « méta-identité » forte.

QU'EST-CE QU'UNE MÉTAORGANISATION D'ÉCONOMIE SOCIALE ?



LES MÉTAORGANISATIONS

Dans sa définition la plus simple, une métaorganisation (MO) est une organisation dont les membres sont des organisations (OBNL, coopératives, organismes publics, administration publique, sociétés par actions, etc.)². Cette appellation regroupe les consortiums, les fédérations, les regroupements d'associations, etc. Le fait de regrouper ces types d'organisations dans une seule catégorie permet de s'intéresser aux attributs qui les distinguent des autres organisations. Ce ne sont pas des partenariats, des tables de concertation ou des réseaux informels, mais bien des organisations incorporées.

LES MÉTAORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE

Suivant cette définition, une métaorganisation d'économie sociale est une entreprise d'économie sociale (EÉS) – OBNL, coopérative ou mutuelle – dont les membres sont des organisations. Ces membres peuvent être des EÉS, des municipalités, des organismes publics, des fondations philanthropiques, des organismes communautaires ou, dans certains cas, des entreprises privées³. La métaorganisation d'économie sociale a une activité économique propre et répond aux critères du *Cadre de référence de l'économie sociale*. Elle a une gouvernance démocratique basée sur la règle « un membre = un vote ». L'assemblée générale des membres élit son conseil d'administration. Contrairement à une entreprise née de la *fusion* d'organisations, la métaorganisation d'économie sociale est une entité fondée par différentes organisations qui conservent chacune leur structure propre et qui poursuivent leur mission de manière indépendante des autres organisations membres de la MO. Les organisations membres de la métaorganisation sont libres de se joindre et/ou de quitter la MO. Leur participation à la métaorganisation résulte d'un choix de collaborer avec d'autres organisations à un projet commun⁴.

AVEC OU SANS MEMBRES INDIVIDUELS ?

Parfois, une métaorganisation peut choisir d'inclure des membres individuels dans son membrariat. Il s'agit généralement de personnes sympathisantes ou de membres de la communauté desservie par la MO. Dans le cas des MO d'économie sociale, généralement, quand elles se forment, elles ne créent pas de catégorie pour des membres individuels. Mais parfois, en cours de route, des sièges pour des individus s'ajoutent au conseil d'administration pour diverses raisons : besoin d'expertise, demande d'un partenaire, etc.

POURQUOI SE CRÉENT-ELLES ?

Les métaorganisations d'économie sociale se forment à l'initiative de quelques organisations ou personnes qui souhaitent réunir des organisations pour mener un projet ensemble. Elles le font pour toutes sortes de raisons. Elles peuvent vouloir :

- faire des économies ;
- réduire les risques pour les membres ;
- avoir accès à de nouvelles clientèles ;
- mieux défendre leurs intérêts ou un projet politique ;
- changer d'échelle (augmenter leur territoire d'action ou leur champ d'action)⁵ pour augmenter leur impact social ;
- provoquer un changement de système.

Pour y arriver, elles prendront différents moyens :

- mutualiser⁶ des ressources, des clientèles, des contrats ;
- se donner une mission commune pour coordonner l'action d'organisations aux visées similaires ;
- se donner une mission commune qui dépasse les missions des membres ou qui propose un projet politique plus large. Ce changement systémique peut contribuer à la transition socioécologique.

LA FORCE DES RÉSEAUX

En réunissant des acteurs de différents milieux (du public, de l'économie sociale et du communautaire), les métaorganisations de type réseau offrent aussi un modèle pertinent pour la transition socioécologique. En se réunissant, les membres créent une organisation qui jouit d'un capital politique lui offrant la possibilité d'exercer une pression sur les politiques publiques, les réglementations et d'autres formes de choix de société. Dans ce document, nous nous penchons plutôt sur les modèles et les pratiques des MO *entrepreneuriales* d'économie sociale.

² Ahrne, G. et Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.

³ Outre la littérature sur les métaorganisations commerciales à but lucratif, il n'y a pas de littérature qui porte spécifiquement sur les MO commerciales en économie sociale. Ce document vise à offrir quelques repères pour les porteurs de projets de MO.

⁴ Sanioossian, J., Lecocq, X. et Beaucourt, C. (2022). *Meta-Organizations in the Making. A Multiple Case Study of Multi-Stakeholder Meta-Organizations for Social Innovation. M@gement*, 25(2), 27-44.

⁵ Pour plus d'information sur le changement d'échelle, consultez le guide [Changer d'échelle en économie sociale](#).

⁶ Pour plus d'information sur la mutualisation en économie sociale, consultez le guide [La mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi](#).

LES MÉTAORGANISATIONS ET LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE



LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE

La transition socioécologique (TSÉ) vise le développement des sociétés humaines à l'intérieur des limites planétaires. Elle décrit le passage de l'état actuel du système à un état socialement plus juste et écologiquement viable⁷.

La TSÉ appelle des solutions collectives à des problèmes systémiques⁸. La collaboration interorganisationnelle devient indispensable. La concurrence et le besoin de se distinguer perdent de leur importance (et même de leur sens) lorsqu'on fait face à des enjeux si grands, qui appellent à se réunir pour y faire face : nous sommes forcés de travailler ensemble pour faire la transition. La création de métaorganisations permet cette mise en commun des visions, des ressources et des forces d'action pour répondre à la complexité des problèmes en jeu.

Les recherches ont montré que les métaorganisations sont « particulièrement efficaces pour répondre aux [défis] socio-environnementaux majeurs qui nécessitent d'œuvrer collectivement, que ce soit au niveau international ou plus localement⁹ ». En effet, par leur nature, les MO rendent possible l'action collective interorganisationnelle, qui permet de renforcer et de réunir les capacités des organisations impliquées, pour ainsi avoir une force d'impact que les organisations seules ne peuvent avoir. Les MO développent des réponses collectives à des enjeux sociaux et environnementaux¹⁰ et elles facilitent les activités de cogestion, notamment le contrôle conjoint des ressources collectives¹¹.

⁷ Cette définition a été développée par le TIESS dans le cadre d'une vaste [synthèse de connaissances sur la TSÉ](#).

⁸ Pourquoi « systémique » ? Dans la plupart des marchés et des secteurs de la société, les pratiques, les lois et les habitudes sont si bien organisées et interreliées qu'elles paraissent naturelles. On parle alors d'un système. Pour que celui-ci change véritablement, il faut faire évoluer les différents éléments qui le composent. Voir TIESS. (2024). [Changer d'échelle pour changer le système. Comprendre le changement systémique](#).

⁹ Albert-Cromarias, A. et Bargues, E. (2021). [Les méta-organisations, une clé pour une économie plus durable ? The Conversation](#).

LES MÉTAORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE ET LA TSÉ

Les MO d'économie sociale (OBNL, coop ou mutuelle) sont prometteuses pour la TSÉ dans la mesure où, par leur gouvernance démocratique, elles favorisent la collaboration d'acteurs diversifiés par leur vision, leur culture, leurs attentes, leur statut ou leur taille, mais qui partagent un projet entrepreneurial commun. Dans cette optique, la MO multipartite et hétérogène (voir la section [Composition du membrariat](#)) peut être un levier puissant pour contribuer à la TSÉ.

« Au départ, nos membres ne voulaient pas de nouvelles pratiques environnementales, ils voulaient simplement de nouveaux contrats. Mais graduellement, on s'est donné des normes et maintenant, si tu veux faire partie de notre MO, tu dois adhérer à ces normes. On change le secteur. »

Les MO ayant un projet de changement systémique (voir la section [Pourquoi se créent-elles ?](#)) contribuent encore plus explicitement à la TSÉ. Elles conjuguent l'intérêt collectif qui caractérise l'économie sociale et l'intérêt général¹² pour transformer :

- les politiques, les priorités gouvernementales, la réglementation en vigueur ainsi que les programmes de financement ;
- les pratiques et les procédures dans les filières, les institutions et les entreprises, et les relations entre celles-ci ;
- les dynamiques du pouvoir ;
- les comportements et les habitudes des citoyens et citoyennes, les croyances collectives et les modèles mentaux¹³.

Ces avantages dépendent toutefois du bon fonctionnement de la métaorganisation, et cela passe par la gouvernance. La section suivante propose des stratégies pour y arriver.

¹⁰ Lapoutte, A. (2020). [Résilience d'une méta-organisation : le cas d'un commun de l'alimentation](#). *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92.

¹¹ Berkowitz, H. et al. (2022). [Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward](#). *M@n@gement*, 25(2), 1-9.

¹² L'intérêt collectif se distingue de l'intérêt général. L'intérêt collectif, c'est « l'ensemble des avantages ou des bénéfices dont peut profiter une collectivité spécifique ». L'intérêt général concerne le plus grand nombre. Voir [définition du labo de l'économie sociale et solidaire](#).

¹³ TIESS. (2024). [Changer d'échelle pour changer le système. Comprendre le changement systémique](#).

LA GOUVERNANCE DES MÉTAORGANISATIONS



DYNAMIQUES DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Dans une métaorganisation, les membres sont des organisations réunies pour accomplir un projet commun. Idéalement, les membres y adhèrent volontairement, sont souvent complémentaires et partagent une vision des problématiques à laquelle répond la mission de la MO.

Toutefois, le fait que les membres des MO d'économie sociale soient des organisations, et non des individus, génère des dynamiques différentes de celles qui ont cours dans les organisations à membrariat individuel ou mixte, ou du moins peut accentuer ces dynamiques¹⁴ : l'arrimage de cultures organisationnelles différentes pose un défi à la démocratie et à l'harmonisation du cadre identitaire de l'organisation.

La MO doit réussir à créer un espace pour le dialogue collectif qui permettra la régulation des liens entre les membres dans le but de réaliser leur mission commune.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans une entreprise d'économie sociale (MO ou pas), la majorité des décisions d'ordre stratégique sont prises en conseil d'administration (CA), selon la répartition des rôles entre l'assemblée générale (AG) et le CA. Ainsi, lorsqu'il est question des enjeux de la gouvernance des MO, ils sont souvent (mais pas toujours) liés aux processus décisionnels en CA.

Les quatre dynamiques de gouvernance présentées ci-après ne sont pas les seules et ne sont pas toujours présentes, mais elles sont les plus fréquemment observées et documentées.

DÉPENDANCE

Grâce à leur projet commun, les membres d'une métaorganisation d'ÉS peuvent réaliser des choses qu'il leur serait impossible de faire seuls. Inversement, sans les membres, le projet commun ne peut pas fonctionner. Cette relation de dépendance est à la fois une force et une faiblesse qui caractérise les MO. Les conséquences pour une métaorganisation de perdre un membre sont généralement bien plus importantes que pour une organisation au membrariat individuel. Cette faiblesse est compensée par la puissance que leur donne la mise en commun.

Rappelons que les MO d'ÉS permettent à leurs membres de mutualiser des ressources, de réduire certains coûts, de joindre leurs actions collectives ou d'agir à une échelle plus grande. Bien que les métaorganisations exercent une influence sur leurs organisations membres, elles demeurent intrinsèquement dépendantes de ces mêmes membres¹⁵.

¹⁴ Berkowitz, H. et Dumez, H. (2016). *The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies: The concept of meta-organization*. *European Management Review*, 13(2), 149-156.

¹⁵ Berkowitz, H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier*. Paris-Saclay et Dumez, H. (2009). *La théorie des méta-organisations*. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 95(1), 77-78.

¹⁶ La méta-identité, telle que définie par Berkowitz, H. et al. (2022). *Op. cit.*

¹⁷ Dumez, H. (2009). *Op. cit.*

Les métaorganisations prennent des décisions qui doivent résulter d'une forte adhésion de la part des membres. Et à travers leur engagement dans la MO, les organisations membres créent une identité collective¹⁶, bénéficiant ainsi d'un statut et d'une réputation plus solide, parce que collective¹⁷, mais renforçant aussi leur identité individuelle.

COOPÉTITION

Un aspect intéressant des métaorganisations est cette capacité de formaliser une coopération entre des organisations concurrentes en les réunissant autour d'une vision et d'enjeux communs. Cette «coopétition¹⁸» – fusion de «coopération» et de «compétition» – est une autre caractéristique de la gouvernance de bon nombre de MO. En effet, il n'est pas rare que les métaorganisations réunissent des membres avec une offre concurrente de biens et services¹⁹. Les organisations membres peuvent ainsi obtenir plus de succès en développant des stratégies collectives dynamiques qu'en travaillant seules²⁰.

«Le concept de coopétition s'applique bien chez nous. On rejoint des joueurs d'un même secteur, qui sont des proches compétiteurs, pour travailler ensemble sur un objectif parallèle à leur corps de métier. Si ces joueurs sont en mesure de coopérer, c'est parce que les éléments qui favorisent la mise en commun sont là.»

Le défi est donc de trouver le juste équilibre entre la concurrence et la collaboration. Au niveau opérationnel, les tâches et les ressources doivent être réparties selon une mécanique – acceptée collectivement et idéalement objective – entre les «coopétiteurs» afin d'éviter tout favoritisme. Les personnes dirigeantes de l'entreprise, qui mettent en œuvre cette stratégie au quotidien, doivent être en mesure de naviguer dans la dualité compétition-collaboration.

«J'ai la vision qu'on n'est pas des compétiteurs, si quelqu'un est meilleur, ça nous pousse en avant.»

Enfin, les métaorganisations sont parfois vulnérables à des comportements opportunistes (du «passager clandestin») ou protectionnistes. En l'absence de confiance mutuelle ou de processus clairs, des membres peuvent être tentés de bénéficier des avantages de participer à la MO sans toutefois contribuer au projet commun, ou de retenir de l'information utile à la MO par réflexe protectionniste²¹.

¹⁸ Berkowitz, H. et Dumez, H. (2016). *The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies: The concept of meta-organization*. *European Management Review*, 13(2), 149-156.

¹⁹ Brandenburger, A. et Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Harper Collins Business.

²⁰ Berkowitz, H. (2017). *Développement durable: comment les entreprises passent des idées au terrain*. *The Conversation*.

²¹ Zerdani, T. (2015). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels: cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives*, 86. Université du Québec à Montréal/E&B Data.

PRISE DE DÉCISION DÉMOCRATIQUE

Le fonctionnement des MO repose sur la capacité des membres à prendre des décisions stratégiques ensemble. Comme chaque membre a son identité propre et conserve son autonomie face à la métaorganisation, les processus décisionnels pourraient être influencés par les intérêts divergents des membres (entre eux ou face à la MO). Si c'est le cas, les délibérations et les mécanismes de prise de décision pourraient être ralentis ou complexifiés. Les MO doivent donc veiller à ce que chaque membre tire profit de sa participation et qu'il n'y ait pas d'iniquités entre eux, par exemple entre ceux qui ont plus de ressources ou de pouvoir symbolique et les autres.

DOUBLE CASQUETTE

Les processus décisionnels dans les instances de gouvernance ne se font pas seulement entre les individus représentant leur organisation. Souvent, ces individus doivent obtenir l'aval de leurs propres instances, et donc de leur CA. Les organisations membres de la métaorganisation peuvent se retrouver en dissonance par rapport à la vision et la mission qu'elles portent individuellement²². Cette tension existe dans toutes les organisations à membrariat, mais elle est particulièrement prononcée chez les MO. On peut mettre en place des stratégies pour pallier ce défi, notamment des processus décisionnels robustes (voir la section [Stratégies d'optimisation de la gouvernance adaptées aux MO d'ÉS](#)).

Même lorsque les personnes qui représentent une organisation membre adhèrent à une vision, à une stratégie ou à une décision de la métaorganisation, elles peuvent éprouver de la difficulté à persuader les autres individus dans leur propre organisation²³.

Cette tension varie en fonction de la composition du membrariat.

« Dans notre CA [de ma métaorganisation], c'est en quelque sorte plusieurs CA qui doivent se mettre d'accord. »

COMPOSITION DU MEMBRARIAT

L'ampleur et la portée des caractéristiques de la gouvernance des métaorganisations d'économie sociale énumérées ci-dessus sont tributaires d'une particularité : la composition du membrariat. On peut les regrouper en 3 catégories :

- 1 Les types d'organisations membres
- 2 Les secteurs d'activités des organisations membres
- 3 La catégorie de partie prenante à laquelle appartient les membres

Pour chacune de ces catégories, la MO se situe sur un spectre allant de très uniforme à très diversifié. Chaque cas de figure présente des avantages et des inconvénients potentiels.

NOTE SUR CETTE TYPOLOGIE

La typologie présentée ici est le fruit d'une revue de littérature et des observations faites en communauté de pratique. Elle n'est pas définitive et ne prétend pas couvrir tous les aspects du membrariat des métaorganisations. Elle vise à outiller les praticiens et praticiennes dans la compréhension des enjeux de gouvernance qu'ils et elles vivent.

Chaque cas de figure est un archétype. Les avantages et inconvénients présentés ne sont pas universels et ne s'appliquent pas dans tous les cas, chaque entreprise ayant une situation unique.

Il est aussi important de noter que d'autres caractéristiques peuvent se superposer aux trois décrites ci-dessus : la taille des organisations membres, leur stade de maturité, leur territoire d'action, leur aversion au risque, les ressources financières dont elles disposent, etc. Ces autres caractéristiques peuvent contribuer à simplifier ou à complexifier les processus décisionnels et à enrichir ou à appauvrir les perspectives. Nous avons choisi d'analyser les suivantes, car elles sont plus spécifiquement liées à la structure de gouvernance d'une MO.

²² Cartier, J.-B., Naszályi, P. et Pigé, B. (2012). *Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ?* Dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, 41-63.

²³ Berkowitz, H. et al. (2022). *Op. cit.*

1 Les types d'organisations membres

Les organisations membres de la métaorganisation peuvent être des entreprises d'économie sociale, mais aussi des organismes communautaires, des fondations philanthropiques, des organismes publics ou même des entreprises privées.

Membrariat homogène : les organisations membres de la MO sont toutes du même type.

Exemple : trente-quatre entreprises d'économie sociale se regroupent pour mutualiser un service de comptabilité et de gestion administrative.

- **Avantages :** elles ont les mêmes logiques d'action, souvent le même vocabulaire, et peuvent plus facilement construire un sentiment de complicité et prendre des décisions plus spontanément.
- **Inconvénient :** il y a une moins grande diversité de perspectives.

Membrariat hétérogène : les organisations membres de la MO sont de types différents.

Exemple : deux MRC, deux commissions scolaires, six entreprises d'économie sociale en transformation alimentaire, sept entreprises agricoles et quatre organismes de sécurité alimentaire se réunissent pour offrir un service de transformation et de revente de surplus alimentaires à l'échelle régionale.

- **Avantages :** cela facilite le rapprochement d'autres types d'organisations avec le monde de l'économie sociale – aidant l'ÉS à se faire connaître –, génère une diversité de perspectives et donne une capacité d'agir sur plusieurs fronts.
- **Inconvénients :** il peut y avoir une difficulté à se comprendre ; les processus délibératifs peuvent être à vitesse variable ; cela exige de prendre le temps de construire une vision commune et, dans les cas les plus difficiles, les chocs de cultures et de valeurs peuvent mener à de la dissension ; les organisations membres peuvent avoir des ressources variables à investir dans la gouvernance de la MO, ce qui peut introduire des enjeux chroniques de participation variable et créer de la grogne.

L'ENTREPRISE PRIVÉE MEMBRE

Les métaorganisations où l'on trouve des entreprises privées parmi le membrariat sont plus sujettes à des contrastes de valeur, l'entreprise privée ayant une finalité (la recherche de la maximisation du profit) différente des autres types d'acteurs (les entreprises d'ÉS cherchant plutôt la viabilité afin d'accomplir la mission)²⁴.

Cela peut occasionner des enjeux de gouvernance lorsqu'il y a des arbitrages à faire²⁵. Toutefois, on peut imaginer que l'entreprise privée puisse aussi s'adapter à la logique de la MO d'ÉS dans laquelle elle s'inscrit lorsqu'il y a de bons processus de gouvernance, une adhésion collective à la mission commune et une méta-identité forte.

2 Les secteurs d'activités des organisations membres

Les organisations membres de la métaorganisation peuvent provenir de secteurs d'activités similaires ou différents (ex. : alimentation, immobilier, transport, culture, etc.).

Membrariat du même secteur d'activité.

Exemple : douze entreprises d'économie sociale en culture se réunissent pour offrir un service de médiation culturelle dans les écoles.

- **Avantages :** il y a une compréhension mutuelle qui est naturelle, des repères partagés ; cela peut permettre à la MO de mener une action très ciblée, d'exercer une influence sectorielle forte, par exemple au niveau des politiques publiques, de la réglementation ou d'autres aspects structurants pour le secteur d'activité ; on peut parler de « coopération » – des acteurs en compétition dans le marché réussissent à coopérer dans la MO.
- **Inconvénients :** il peut y avoir moins de diversité de perspectives ; on peut voir poindre de la compétition.

Membrariat de secteurs d'activité différents.

Exemple : une entreprise d'insertion et trois entreprises de réemploi de déchets se réunissent pour développer un service de reconditionnement de matières pour les détourner de l'enfouissement, tout en offrant des plateaux de travail et d'apprentissage pour favoriser l'intégration en emploi de personnes de la région.

- **Avantages :** la métaorganisation a la capacité d'agir sur plusieurs fronts, auprès de clientèles et de parties prenantes diversifiées, et ainsi peut voir son impact augmenter.
- **Inconvénients :** cela peut générer de la complexité au niveau des priorités d'action ou même autour de la vision commune à construire sur l'aspect dominant de la mission ; cela demande aussi plus d'adaptation aux membres pour comprendre les secteurs de provenance des autres membres (leurs logiques, priorités, enjeux, etc.).

²⁴ Koulytchizky S. et Manguet R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 287, 14.

²⁵ Soulage, F. (2003). De la difficulté de concilier contrôle et démocratie : le cas des groupes coopératifs et d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 287, 7.

3 La catégorie de partie prenante à laquelle appartiennent les membres

Les organisations membres de la métaorganisation appartiennent à une catégorie de partie prenante, c'est-à-dire qu'elles ont un type de relation avec la MO: elles peuvent être clientes ou usagères, ou avoir un rôle de fournisseur, de bailleur de fonds, de partenaire de mission, etc.

Membrariat monopartite : les organisations membres appartiennent toutes à la même catégorie de partie prenante de la métaorganisation.

Exemple : des entrepreneurs en construction se réunissent pour revendre les éléments inutilisés issus de la déconstruction de chantiers.

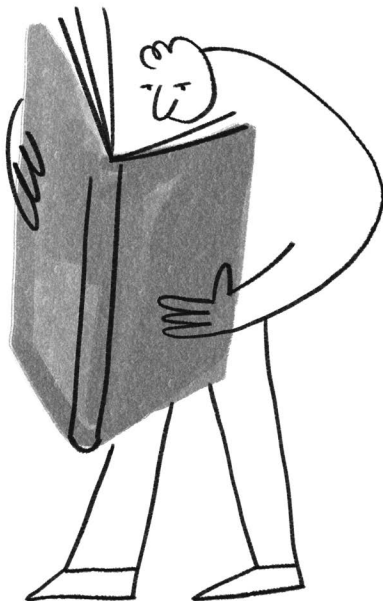
- **Avantages** : les MO dont le membrariat est monopartite sont un véhicule permettant de mutualiser des ressources, des contrats, en vue de changer d'échelle, leur permettant ainsi d'avoir un plus grand impact; on peut parler de coopération – des acteurs en compétition dans le marché réussissant à coopérer dans la MO.
- **Inconvénients** : une compétition peut émerger entre les membres; dans certains cas, l'exclusion des autres parties prenantes peut engendrer une vision moins englobante, ce qui peut parfois être la source d'un désalignement entre la mission et la gouvernance (cela varie largement en fonction de la mission de la MO).

Membrariat multipartite : les organisations membres appartiennent à différentes catégories de partie prenante de la métaorganisation.

Exemple : des entreprises offrant des services aux aîné-es se rassemblent avec des comités de défense des droits des aîné-es, une fondation philanthropique et un promoteur immobilier pour offrir un guichet unique de services aux personnes aînées d'une petite municipalité.

- **Avantages** : cela offre la possibilité d'avoir plusieurs acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise autour de la table, de développer une vision systémique autour de la mission de l'entreprise, d'agir sur plusieurs fronts et d'avoir un effet de levier plus fort.
- **Inconvénients** : un équilibre entre tous les intérêts représentés peut être difficile à trouver; parfois, il peut y avoir une confusion des rôles, ou même des conflits de rôles, en particulier au sein du CA; des membres du CA, parce qu'ils pèsent plus lourd dans les opérations ou les revenus, peuvent croire qu'ils devraient aussi avoir plus de poids dans la gouvernance; les discussions en CA peuvent aussi avoir davantage tendance à déborder du cadre de la gouvernance et à empiéter sur les opérations; les processus de gouvernance peuvent en être ralentis; plus encore que dans d'autres cas (type différent et membrariat hétérogène), il peut être difficile de définir une vision commune.

« J'ai un membre qui s'occupe du transport de nos marchandises. Si, dans les opérations, on vise à réduire le nombre de trajets, je lui fais perdre des revenus. Il faudra s'entendre sur les raisons de cette orientation. »



STRATÉGIES D'OPTIMISATION DE LA GOUVERNANCE



Les métaorganisations comportent une foule d'avantages pour la réalisation d'une mission sociale par un projet entrepreneurial. Mais ces avantages ne sont pas automatiques, ils sont conditionnels à la mise en place des stratégies, des pratiques et des processus assurant une gouvernance démocratique optimale de la MO, en particulier au conseil d'administration.

LE RÔLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le rôle de la direction générale (DG) est central dans le bon fonctionnement des processus de gouvernance. Étant présente dans la gouvernance et dans les opérations, la DG a un point de vue unique ainsi qu'une responsabilité toute particulière de réussir à mobiliser les administrateurs et administratrices et de faire émerger une vision commune. Les stratégies proposées dans cette section s'adressent à la direction générale en complémentarité avec les membres du CA, et en particulier la présidence.

SAVOIR FONCTIONNER AVEC LES TENSIONS

Les tensions sont inhérentes à la gouvernance démocratique et encore plus dans le cas des métaorganisations d'économie sociale. On peut essayer de les faire disparaître, mais il peut être tout aussi bénéfique d'adopter des stratégies pour les faire reconnaître, tout simplement, afin de mieux savoir composer avec elles.

- Faire en sorte que les rôles soient clairs pour les membres du CA et qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur la casquette qu'ils portent lorsqu'ils participent, prennent la parole ou se positionnent.
- Avoir de bons processus de prise de décision, c'est-à-dire qui intègrent les divers points de vue plutôt que de simplement les superposer ou les confronter²⁶.
- Créer des instances – autres que l'assemblée générale et le conseil d'administration – consacrées à des enjeux opérationnels pour que les membres aient un espace où en parler et bien définir les rôles et les responsabilités de chaque instance.
- Clarifier ce que la MO donne à ses membres et ce que les membres lui donnent en retour.
- Avoir une mécanique de partage des ressources ou des contrats clairs, basés sur des critères objectifs et acceptés par toutes et tous.
- Créer un système de résolution des conflits peut favoriser un climat de confiance dans la MO²⁷, et savoir qu'on a une mécanique de résolution de conflits peut souvent prévenir les différends (savoir qu'il y a une mécanique en cas de désaccord tempère d'emblée les esprits).

²⁶ À ce sujet, voir TIESS. (2024). *Optimiser sa gouvernance démocratique*.

²⁷ Berkowitz H. et al. (2022) *Op. cit.*

²⁸ Barges, E. (2021). *Op. cit.* et Bonneau F. et al. (2018). *La gouvernance à l'épreuve de la croissance et de la concurrence: les acteurs réussissent-ils à préserver leurs valeurs ?*

TIRER PROFIT DE LA DIVERSITÉ

Peu importe le type de membrariat, il y aura toujours une diversité de points de vue autour de la table décisionnelle. C'est une richesse dont on peut tirer le meilleur parti. Toutefois, pour collaborer, il faut savoir délibérer. Si les membres et les administrateurs et administratrices ne communiquent pas bien leurs besoins, visions et objectifs, les risques de conflits internes et de problèmes de gouvernance seront bien plus grands²⁸.

Collaborer demande de définir un terrain d'entente entre les parties prenantes pour bien saisir et coordonner les visions et les objectifs de chaque partie, puis d'établir les rôles et les responsabilités en fonction des ressources et des expertises de chaque organisation²⁹.

Il faut également veiller aux dérives de prise de contrôle par un ou des acteurs dominants. Il est important pour cela de construire une gouvernance avec une représentation équilibrée des organisations membres et de déterminer un mode de prise de décision démocratique qui facilite la libre expression³⁰. Quelques stratégies permettent de se rapprocher d'une saine collaboration.

- Investir du temps dans la gouvernance pour s'assurer que tout le monde ait une vision partagée et est bien engagé dans le processus de décision.
- Lorsque certains membres sont nettement plus petits que d'autres, s'assurer qu'ils ont les moyens de participer de façon égale, les impliquer dans les processus décisionnels en passant par l'informel s'il le faut.
- Former les membres, en particulier les administrateurs et administratrices, à collaborer et à travailler en collectif.
- Consacrer du temps à la cohésion de groupe hors des processus réguliers (lac-à-l'épaule, moments informels hors CA).
- Pour construire une confiance mutuelle nécessaire à la négociation dans les MO, il peut s'avérer utile de tester la collaboration à travers des actions ponctuelles – comme l'élaboration d'un projet pilote, par exemple.
- Évaluer en cours de route est aussi une bonne pratique à instaurer pour vérifier si les organisations membres atteignent les objectifs fixés au départ et pour mettre en lumière les bons coups et les irritants³¹.

« J'ai réalisé qu'il fallait que je communique différemment avec les membres. J'envoyais des courriels et j'avais peu de réponses. J'ai décidé d'appeler les gens directement. Ça m'a permis d'avoir des bonnes discussions, de comprendre la réalité de chacun. »

²⁹ TIESS. (2017). *Changer d'échelle en économie sociale: planifier l'essor et découpler les retombées de votre entreprise d'économie sociale*.

³⁰ Albert-Cromarias, A. et Barges, E. (2021). *Op. cit.*

³¹ TIESS (2017). *Op. cit.*

AVOIR UN LEADERSHIP PROACTIF

Pour réussir à naviguer dans la complexité et les tensions inhérentes à la gouvernance des métaorganisations d'économie sociale, la direction générale gagne à adopter des attitudes et des approches proactives qui génèrent de la confiance entre les membres et avec et entre les administrateurs et administratrices. La confiance mutuelle peut contribuer à prévenir les comportements délétères pour la MO, tels que le protectionnisme (non-partage d'information) et l'opportunisme (comportement de « passager clandestin »)³².

- Étant donné que la direction générale a une relation privilégiée avec chaque membre que les membres n'ont pas nécessairement entre eux, cela donne à la fois le pouvoir et la responsabilité de savoir ce qui peut faire l'affaire de tous. C'est une grande force pour la MO quand la DG réussit à se mettre dans les souliers de chaque membre et à développer des propositions qui tiennent compte des besoins ou des enjeux vécus par chacun.
- Pour être fédératrice, la DG doit faire preuve de diplomatie, de détermination et de conviction.

« Ça a pris beaucoup d'efforts et de créativité, mais on y est arrivés. Moi-même, comme accompagnateur, j'ai dû changer. C'est la persévérance, c'est la formation, c'est l'éducation qui nous ont permis de nous en sortir. Là, ça fonctionne bien. On s'est mis à réellement travailler ensemble. On ne pense plus "ça m'amène quoi sur mon territoire?", on pense à "qu'est-ce que je peux contribuer?" »

DÉVELOPPER L'IDENTITÉ DE LA MO AU-DELÀ DE L'IDENTITÉ DE SES MEMBRES

La gouvernance de la métaorganisation sera facilitée par le développement d'une identité collective, une « méta-identité ». Quelques stratégies permettent de la construire.

- Positionner la MO comme une entreprise en tant que telle, et pas seulement comme la somme de ses membres.
- Développer un langage partagé pour parler de la mission, des valeurs, de politique.
- Se donner une vision commune à travers des orientations stratégiques et l'évoquer lorsqu'il est nécessaire de faire converger le CA.
- Faire en sorte que tout le monde ait une vision claire de la distinction et de la connexion entre la mission et le volet marchand.
- Démontrer explicitement l'impact de ce que fait la MO, pour rappeler la pertinence du regroupement.

« Les membres qui poursuivent leur collaboration avec notre métaorganisation, c'est ceux qui ont une vraie volonté de faire un travail ensemble. Le fait d'avoir développé la gouvernance ensemble a permis de susciter l'adhésion ; et quand les gens voient l'impact de ce que fait la métaorganisation, ça leur rappelle pourquoi on est ensemble. »

« Oui, on doit défendre les intérêts de nos organisations, mais ultimement il faut placer la mission sociale de la MO au-dessus. Nos organisations sont un moyen d'y arriver, pas le but. C'est pas l'entreprise qu'on se tatoue sur le cœur, mais la mission de l'entreprise. »

³² Soulage, F. (2003). *Op. cit.*

AVOIR DES PROCESSUS BIEN BALISÉS EN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Avoir des processus clairs en conseil d'administration est un atout dans n'importe quelle organisation. Dans le cas des métaorganisations, étant donné que ce sont les perspectives et les priorités de plusieurs organisations qui doivent se rencontrer, pas seulement celles d'individus, on voit toute l'importance d'avoir des processus bien balisés. Les administrateurs peuvent alors anticiper les décisions qu'ils auront à soumettre à leur propre gouvernance et y adhérer plus facilement par la suite. Des pratiques concrètes permettent de baliser les processus.

- Sous-diviser le processus de prise de décision en plusieurs étapes peut faciliter la construction d'un consensus et l'adhésion des membres à la décision. Pour ce faire, il est recommandé de se donner du temps et d'impliquer les membres dans la réflexion le plus tôt possible. On peut aussi se doter d'un protocole décisionnel³³.
- S'assurer de faire participer tous les membres du CA à toutes ces étapes.
- Engager les membres du CA dans les dossiers stratégiques, par exemple en désignant des responsables de dossiers parmi les administrateurs et administratrices, peut favoriser une plus grande appropriation des enjeux.
- En plus des processus, se doter de politiques qui balisent des règles éthiques, des codes de conduite, des règles sur le partage d'information ou tout autre sujet qui encadrera – et donc facilitera – la collaboration. Afin de prévenir l'opportunisme, on peut aussi élaborer des contrats de collaboration qui précisent ce que chaque organisation contribuera à la MO, mais ceux-ci étant coûteux, il est préférable de miser sur la création d'un capital relationnel avant de s'y engager³⁴.

BIEN PLANIFIER LA CROISSANCE DU MEMBRARIAT

On voit souvent des métaorganisations se créer via un petit noyau d'organisations qui se regroupent. Ces organisations ont toutes leur siège au CA. Lorsque les opérations de la MO croissent, souvent son membrariat croît lui aussi. Cela permet d'injecter du sang neuf et de disposer de plus de ressources, de clientèles, de capacité de production et d'expertises, et donc de maximiser les chances d'accroître l'impact social.

L'arrivée de nouveaux membres peut toutefois générer des conflits de vision entre les anciens et les nouveaux. Ce contraste peut être exacerbé si les nouveaux membres ne sont pas du même type, du même secteur d'activité ou de la même catégorie de partie prenante que les anciens, ou s'ils sont d'une nouvelle région, d'une taille beaucoup plus grande, etc.

Pour que cette transformation se répercute harmonieusement dans la gouvernance, on peut mettre en place des stratégies.

- Être proactif : intégrer la question de la gouvernance aux réflexions sur la croissance ou le changement d'échelle, plutôt que de faire des changements a posteriori qui peuvent être litigieux et difficiles à dénouer. On peut :
 - bien préparer le CA existant à l'arrivée de nouveaux membres en en discutant de façon à permettre aux membres actuels d'exprimer leurs craintes ;
 - lorsque les nouveaux membres ont des caractéristiques particulières ou des enjeux spécifiques qui se distinguent significativement de ceux des membres actuels, s'assurer que tout le monde ait une compréhension commune des raisons d'intégrer les nouveaux membres et y adhère : pourquoi veut-on leur contribution ? Comment va-t-on réussir à tenir compte de leur point de vue ?
- Avoir des processus d'intégration pour les nouveaux membres et les administrateurs et administratrices :
 - partager le récit des origines du projet, les raisons qui ont mené à la création de la métaorganisation ;
 - jumeler les nouveaux membres avec des anciens pour favoriser un accueil personnalisé ;
 - fournir une documentation complète sur les rôles et les responsabilités des administrateurs et administratrices.
- Si la croissance est importante et qu'on se retrouve avec plus de membres que de sièges au CA, on pourra intégrer une composante de représentativité, notamment par des collèges électoraux ou des sièges réservés³⁵. On peut aussi créer d'autres instances³⁶ (comités) pour permettre la participation de membres qui ne sont pas administrateurs ou administratrices. On pourra aussi consulter les membres hors CA.

« On a fait le choix d'avoir une personne entièrement consacrée à la vie associative. Quand on intègre des nouveaux membres, on voit qu'ils sont motivés et tout de suite "dans le bain", on voit qu'on a un taux de participation et de mobilisation beaucoup plus élevé qu'avant. Ce n'est pas évident de mesurer ce que ça rapporte versus ce que ça coûte, mais on voit que les nouveaux membres sont beaucoup plus actifs que ceux qui sont là depuis longtemps et qui n'ont pas bénéficié de ce même accompagnement via une ressource humaine dédiée. »

L'IMPORTANCE DE CONSACRER DES RESSOURCES

Dans les métaorganisations, la participation à la gouvernance est cruciale pour que le projet collectif fonctionne. Dans la mesure du possible, la MO consacre des ressources spécifiquement à la gouvernance, comme on le ferait pour d'autres fonctions de l'entreprise (communications, contrôle financier, marketing, etc.). Idéalement, les organisations membres feraient de même : chacune aurait les moyens de s'investir dans la gouvernance de la MO.

³³ Pour plus de détails, voir TIESS. (2024). *Optimiser sa gouvernance démocratique*.

³⁴ Zerdani. T. (2015). *Op. cit.*

³⁵ Pour en savoir plus, voir TIESS. (2024). *Faire le design de sa gouvernance démocratique*.

³⁶ Pour en savoir plus, voir TIESS. (2024). *Optimiser sa gouvernance démocratique*.

RÉFÉRENCES

Ahrne, G. et Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.

Albert-Cromarias, A. et Bargues, E. (2021). Les méta-organisations, une clé pour une économie plus durable? *The Conversation*.

Berkowitz, H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier*. Paris-Saclay.

Berkowitz, H. (2017). Développement durable: comment les entreprises passent des idées au terrain. *The Conversation*.

Berkowitz, H. et Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies: The concept of meta-organization. *European Management Review*, 13(2), 149-156.

Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M. et Valiorgue, B. (2022). Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward. *M@n@gement*, 25(2), 1-9.

Brandenburger, A. et Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Harper Collins Business.

Dumez, H. (2009). La théorie des méta-organisations. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 95(1), 77-78.

Koulytchizky, S. et Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle: à la recherche d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 287, 14.

Lapoutte, A. (2020). Résilience d'une méta-organisation: le cas d'un commun de l'alimentation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92.

Koulytchizky S. et Mauguet R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle: à la recherche d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 287, 14.

Saniossian, J., Lecocq, X. et Beaucourt, C. (2022). *Meta-Organizations in the Making. A Multiple Case Study of Multi-Stakeholder Meta-Organizations for Social Innovation*. *M@n@gement*, 25(2), 27-44.

Soulaige, F. (2003). De la difficulté de concilier contrôle et démocratie: le cas des groupes coopératifs et d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 287, 7.

TISS. (2017). Changer d'échelle en économie sociale: planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale.

TISS. (2024). Faire le design de sa gouvernance démocratique. *Guide pratique*.

TISS. (2024). Optimiser sa gouvernance démocratique. *Guide pratique*.

Zerdani, T. (2015). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels: cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives*. Université du Québec à Montréal/E&B Data.

**DONNEZ-NOUS
VOTRE AVIS!**

CONTRIBUTIONS

Conception et rédaction : Miriam Fahmy, en collaboration avec Caroline Aubry et Frédérique Moisan | Édition : Miriam Fahmy et Stéphane J. Bureau | Révision : 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 le comité de pilotage du projet : Philippe Beaudoin (Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire – CSMO-ESAC), Marie J. Bouchard, chercheuse principale (ESG UQAM, Centre de recherche sur les innovations sociales – CRISES, Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives – CIRIEC – International, CIRIEC-Canada), Annie Camus (ESG UQAM, CRISES, CIRIEC-Canada) et Charles Gagnon (Chantier de l'économie sociale). Merci à Geneviève Huot (TIESS), Isabel Faubert-Mailloux (Réseau COOP), Didier Muamba (Réseau d'investissement social du Québec – RISQ) et Barbara Duroselle (TIESS) pour leurs commentaires constructifs, ainsi qu'à Annie Bérubé (TIESS) pour ses judicieux conseils.

Nous remercions chaleureusement les personnes qui ont participé à la communauté de pratique sur la gouvernance des métaorganisations, nous permettant de faire de grands apprentissages sur la gouvernance des métaorganisations d'économie sociale : Nathalie Collin (les Complices alimentaires), Katia Girard (Réemploi+), Louis-Simon Larrivée (Projet Sol), Jennifer Minne (La Cantine pour tous), Jean Nolet (Coop Carbone, coopérative de solidarité) et Sébastien Parent-Durand (ACHAT).

PARTENAIRES FINANCIERS

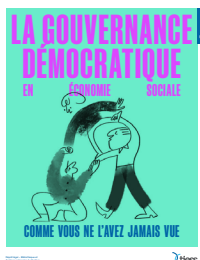


Pour citer : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2024). *La gouvernance des métaorganisations d'économie sociale. Avantages et défis.*



Poursuivez votre lecture sur la gouvernance démocratique en économie sociale

La gouvernance démocratique en économie sociale – Comme vous ne l'avez jamais vue



La gouvernance démocratique en économie sociale – Une définition



La gouvernance démocratique en économie sociale – Les effets bénéfiques



Optimiser sa gouvernance démocratique – Guide pratique



Faire le design de sa gouvernance démocratique – Guide pratique





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.