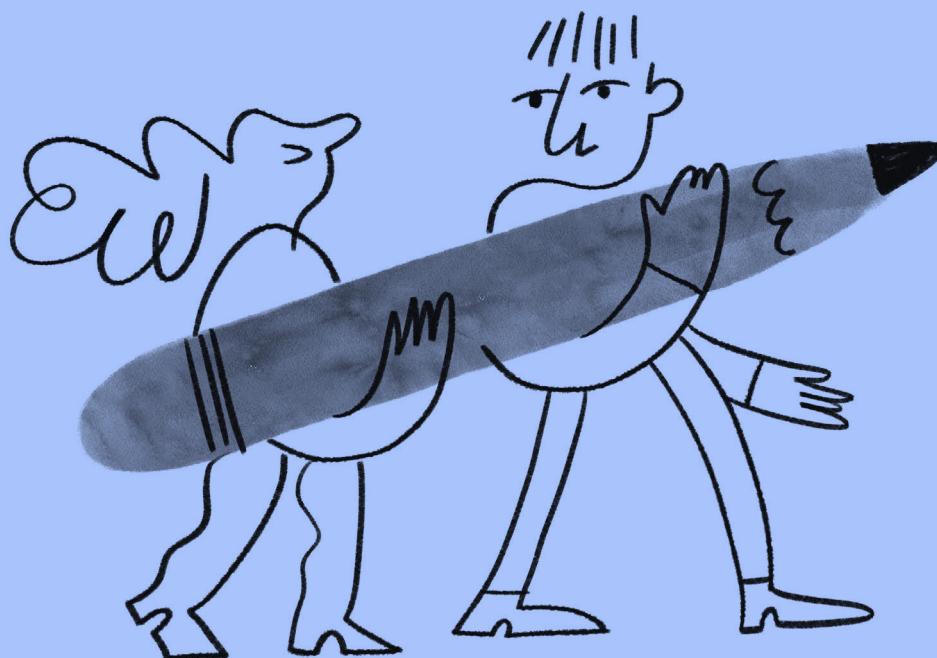


OPTIMISER SA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE



GUIDE

PRATIQUE

CADRE STRATÉGIQUE

07

LEVIER	①	LA MISSION	08
LEVIER	②	LE MODÈLE D'AFFAIRES	10

MEMBRARIAT ET INSTANCES

12

LEVIER	③	LE MEMBRARIAT	13
LEVIER	④	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	16
LEVIER	⑤	LES AUTRES INSTANCES	19

PROCESSUS

22

LEVIER	⑥	LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION	23
LEVIER	⑦	LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	27
LEVIER	⑧	LES MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	28
LEVIER	⑨	L'ÉLECTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	30

PRATIQUES

32

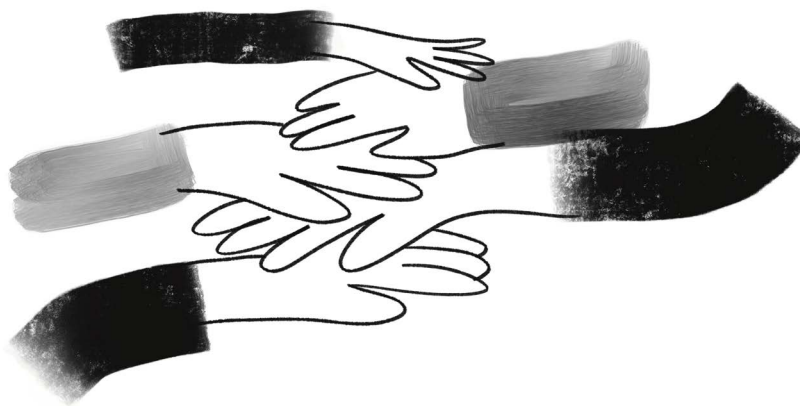
LEVIER	⑩	L'ANIMATION ET LA LOGISTIQUE DES INSTANCES DÉMOCRATIQUES	33
LEVIER	⑪	LES MOYENS DE COMMUNICATIONS AVEC LES MEMBRES	36
LEVIER	⑫	LA FORMATION ET L'INTÉGRATION DES MEMBRES	38
LEVIER	⑬	LA RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE LA DG ET LE CA	40
LEVIER	⑭	LA PRÉVENTION ET LA RÉOLUTION DE CONFLITS	42

RÉFÉRENCES

43

BIEN VENUE !

Dans ce document, vous trouverez des questions à vous poser et des conseils pour optimiser la gouvernance de votre entreprise.



À QUI S'ADRESSE CE DOCUMENT ?

- Aux personnes dirigeantes d'une entreprise d'économie sociale (principalement la direction générale et les membres du conseil d'administration).
- Aux personnes qui les accompagnent et qui pourraient se servir de ce document comme support d'accompagnement.

QUAND UTILISER CE DOCUMENT ?

Quand votre organisation ou l'organisation que vous accompagnez tente de relever ou d'anticiper certains défis que lui pose sa gouvernance démocratique. Ces défis sont souvent variés, mais peuvent être regroupés en trois catégories.

- 1 La mobilisation des membres
- 2 La relation entre la direction générale et le conseil d'administration
- 3 L'alignement des intérêts particuliers des membres avec les intérêts collectifs de l'entreprise

Comme il s'agit notamment de réviser les règles entourant l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, et que bon nombre de ces changements doivent être approuvés par le conseil d'administration (CA), il est recommandé d'obtenir l'adhésion du CA avant d'entamer le processus d'optimisation.

POINT DE VIGILANCE !

La gouvernance est un système qui codifie et stabilise les relations entre les parties prenantes de l'organisation. La gouvernance démocratique des entreprises d'économie sociale est aussi caractérisée par sa complexité, ce qui la rend dynamique et susceptible d'évoluer. De plus, l'économie sociale étant composée de coopératives, d'organismes à but non lucratif (OBNL) et de mutuelles, dont les logiques associatives peuvent beaucoup varier, les façons de considérer la gouvernance doivent l'être aussi.

L'exercice de la démocratie en entreprise collective nécessite d'abord de reconnaître qu'il n'existe pas d'approche unique sans faille. Cependant, il est tout à fait possible de s'engager dans une démarche d'amélioration continue pour jongler de plus en plus habilement avec diverses tensions, comme celles qui sont inhérentes à l'équilibre entre les impératifs économiques et les aspirations sociales de l'entreprise, celles qui concernent l'adéquation entre la mission et la composition du membrariat, ou celles qui se rapportent à la répartition du pouvoir entre les parties prenantes.

COMMENT UTILISER CE DOCUMENT ?

Pour vous aider à vous repérer facilement dans ce document, nous l'avons divisé en quatre grandes sections. Chacune correspond à une dimension de la gouvernance : le cadre stratégique, le membrariat et les instances, les processus et les pratiques. Cette typologie¹ présente les aspects de la gouvernance en économie sociale en passant du plus fondamental au plus accessoire. Si l'on prend l'analogie d'une maison, le cadre stratégique est l'équivalent de la fondation, les instances correspondent à la charpente, les processus sont les murs et les pratiques représentent le décor.

Dans les quatre sections, des leviers permettant d'agir sur la gouvernance sont présentés. Chacun d'entre eux est introduit par un ensemble de questions à vous poser pour analyser votre situation, à la manière d'un diagnostic. Vous pourrez inscrire vos réponses directement dans le document numérique dans l'espace prévu à cet effet. Si les questions de réflexion vous aident à mettre le doigt sur un enjeu, des pistes d'actions vous sont proposées pour aller plus loin.

Il est préférable de lire le document du début à la fin. Des sections spécifiques pourront ensuite être consultées ponctuellement en fonction de vos besoins. Les questions et les pistes d'action suggérées pourront servir concrètement lors de démarches menées avec le conseil d'administration, la direction générale ou d'autres membres de l'organisation².

¹ Inspirée de celle proposée par Keating et Katina (2019).

² 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 contenues dans ce document sont fournies par le TIESS à titre indicatif seulement.

POURQUOI SE PRÉOCCUPER DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ?

La gouvernance démocratique est au cœur de l'identité des entreprises d'économie sociale. Et pour de bonnes raisons ! Les entreprises d'économie sociale (EÉS) combinent une mission sociale et une activité économique. La double vocation et la double nature des EÉS, soit la vocation sociale (volet non marchand) et la vocation économique (volet marchand), sont source de complexité. En gouvernance démocratique, le rôle des parties prenantes peut être plus ou moins grand. Plus elles sont habilitées à participer à la gouvernance, plus l'entreprise sera renforcée. Voilà de bonnes raisons d'en prendre soin.

Lorsque la gouvernance démocratique est harmonisée avec les objectifs, les besoins et les contraintes de l'entreprise, cela favorise les effets bénéfiques suivants :

- une plus grande capacité de répondre aux besoins des parties prenantes et de s'adapter rapidement à l'évolution du contexte interne et externe ;
- des opérations et des décisions stratégiques qui permettent la réalisation de la mission de l'organisation ;
- une plus grande résilience de l'organisation face aux difficultés, aux obstacles et aux changements majeurs ;
- une plus grande tendance à l'innovation grâce à l'intégration d'une diversité de perspectives ;
- un impact positif sur les activités économiques de l'entreprise grâce à une plus grande adhésion de la communauté ;
- un soutien accru pour l'équipe salariée afin de réaliser les objectifs de l'entreprise grâce aux efforts et à l'expertise de personnes bénévoles et de leurs réseaux respectifs ;
- une grande efficacité organisationnelle et une amélioration continue des façons de faire de l'entreprise ;
- une meilleure santé financière et un faible risque que des difficultés administratives ou légales surviennent.

La gouvernance démocratique comporte de nombreux autres bénéfices : elle permet de prendre des décisions pertinentes et légitimes, elle confère une capacité à anticiper les besoins des membres et de la communauté, elle protège la mission dans la durée, elle favorise l'ancrage local et, plus largement, elle contribue à démocratiser la société et à développer la citoyenneté³.

³ Pour plus de détails, consultez TIESS. (2022).

La gouvernance démocratique en économie sociale – Les effets bénéfiques.
Territoires innovants en économie sociale et solidaire.



SE FAIRE ACCOMPAGNER

Mettre en œuvre un processus d'optimisation de la gouvernance démocratique peut être exigeant en énergie, en temps et en ressources. Pour décider quelles pistes d'action mettre en œuvre, vous devrez d'abord identifier vos objectifs et les ressources dont vous disposez pour apporter des changements, et être réalistes quant aux capacités des personnes concernées à réaliser les ajustements souhaités. En général, les enjeux relatifs au cadre stratégique et aux instances et membrariat de l'organisation ont un impact plus grand que les enjeux relatifs aux processus et aux pratiques.

Au besoin, un soutien externe pourrait être utile pour bénéficier d'une expertise en gouvernance.

QUELQUES DÉFINITIONS

GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE EN ÉCONOMIE SOCIALE

Dans une organisation d'économie sociale, la gouvernance démocratique désigne un mode de gouvernance par les membres qui repose sur l'égalité des membres votants – peu importe leur contribution financière –, sur la responsabilité des instances de gouvernance et sur des instances, des règles et des pratiques démocratiques fondées sur la participation et la transparence.

La gouvernance concerne l'exercice du pouvoir à l'échelle stratégique et ne recoupe pas la gestion des opérations. Il importe de distinguer la gouvernance démocratique de la gestion participative, de la sociocratie ou de l'autogestion.

Pour une explication de cette définition, consultez la publication [La gouvernance démocratique – Une définition](#).

MEMBRES

Employé seul, ce terme est utilisé tout au long du document pour désigner toute personne physique ou morale qui a le droit de vote à l'assemblée générale (AG) de l'entreprise. Si le terme est utilisé pour désigner parmi ces personnes celles qui font partie d'une autre instance, comme le conseil d'administration ou un comité, cela sera précisé.

Il est toutefois important de noter que, selon le cadre juridique et les règlements internes de l'organisation, des personnes non membres peuvent siéger, avec droit de vote, au conseil d'administration de l'entreprise, sans faire partie du membrariat.

MEMBRARIAT

C'est l'ensemble de tous les membres, personnes physiques ou morales, qui ont le droit de vote à l'assemblée générale de l'entreprise.

PARTIE PRENANTE

« Par “parties prenantes” d'une entreprise, on entend les individus ou groupes d'individus qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs ou qui sont directement ou indirectement concernés par ses activités⁴ », tels que les usagers et usagères des services, la clientèle, les bénévoles, le personnel, les partenaires et les fournisseurs. Dans ce guide, un rôle important est conféré aux parties prenantes dans le système de gouvernance. Ils peuvent être membres ou non.

MISSION

La mission est la pierre angulaire de l'entreprise. Elle décrit le rôle actif et concret de l'OBNL ou de la coopérative dans la résolution d'une problématique sociale ou dans la réponse aux besoins des membres, notamment les besoins économiques au cœur du projet. La mission est le chemin qui mène vers la situation idéale en partant de la situation actuelle. Autrement dit, elle est la raison d'être de l'entreprise.

MODÈLE D'AFFAIRES

C'est l'ensemble des stratégies permettant à l'entreprise d'économie sociale d'assurer sa viabilité financière afin de réaliser sa mission. Le modèle d'affaires définit principalement les activités génératrices de revenus (ex. : ventes de produits et services, ententes de service avec le gouvernement ou autre, subvention récurrente ou ponctuelle, etc.).

LIEN D'USAGE

C'est le rapport particulier qui unit les membres à l'activité de l'entreprise par l'entremise des biens et services offerts⁵. Ce terme réfère donc à la notion d'utilité de l'entreprise pour le membre et il est fréquemment utilisé dans le milieu des coopératives, où le lien d'usage, qu'il soit un lien de consommation, de travail ou de production, est intimement lié à l'adhésion⁶.

EDI

L'EDI est un ensemble d'initiatives, de programmes, de politiques, d'actions, de stratégies et de pratiques qui visent à créer et à maintenir une culture professionnelle diversifiée, équitable et inclusive pour les collaborateurs et collaboratrices (client-es, membres, administrateurs et administratrices, employé-es, etc.). Son objectif est de reconnaître la situation défavorable de personnes appartenant aux groupes sociaux longtemps marginalisés en quête d'équité (les personnes racisées, les Premières Nations et Inuits, les femmes, les minorités ethniques, les personnes immigrantes, les personnes handicapées, les personnes LGBTQ2S+) et de s'adapter à leurs spécificités⁷.

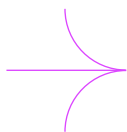
⁴ Rijpens, J. (2014). La gouvernance. Dans S. Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales*. Edi.pro.

⁵ Comeau, Y. et Turcotte, D. (2002). *Les effets du financement étatique sur les associations*. *Lien sociale et Politiques*, numéro 48, La démocratisation du social.

⁶ CSMO-ESAC. (2016). *Boîte à outils – Gouvernance démocratique – Coopératives*.

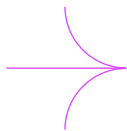
⁷ Définition du CSMO-ESAC. Pour lire d'autres définitions de concepts clés en EDI, veuillez vous référer au lexique de l'Université Laval.

CADRE STRATÉGIQUE



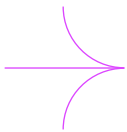
DE QUOI PARLE-T-ON ?

On parle d'analyser la mission de votre organisation et son modèle d'affaires.



DANS QUELS CAS EST-CE PERTINENT ?

On agit sur le cadre stratégique lorsqu'on cherche à limiter les risques de confusion et de désengagement des membres, à prévenir des tensions au sein des instances décisionnelles (et entre celles-ci et le membrariat) et à améliorer la relation entre le conseil d'administration et la direction générale.



QUELS LEVIERS ACTIONNER SELON VOTRE SITUATION ?

1

LA MISSION

2

LE MODÈLE D'AFFAIRES

1 LA MISSION

QUESTIONS POUR FAIRE LE POINT SUR VOTRE SITUATION

Est-ce que la mission de votre organisation est suffisamment claire pour guider la prise de décision ?



Une mission claire exprime concrètement ce que l'organisation fait et pour qui elle le fait. Une telle mission sert de ligne directrice pour la prise de décision dans les instances de gouvernance.

Plus cette ligne pointe dans une direction claire, plus il est facile d'élaborer des objectifs, des stratégies et des plans d'action qui rallieront les membres et les différentes parties prenantes ayant à cœur de collaborer à leur réalisation.

Est-ce que les membres du conseil d'administration ont une compréhension commune de la mission de l'organisation ?

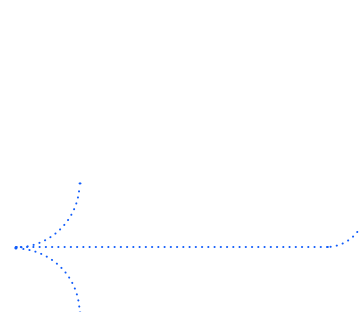


Si les membres du conseil d'administration ne partagent pas la même interprétation de la mission de l'organisation, les décisions et les activités de l'organisation pourraient pâtir d'un certain manque de cohérence. Ces compréhensions différentes pourraient susciter de la confusion, un désengagement graduel, et même devenir la source de tensions au sein des membres comme de l'équipe salariée.

POINT DE VIGILANCE !

Attention aux énoncés de mission qui placent plusieurs objectifs ou finalités sur un pied d'égalité. Par exemple, si la mission de l'organisation vise à la fois à soutenir l'insertion socioprofessionnelle de personnes en situation de vulnérabilité et à favoriser l'économie circulaire, il y a un risque que l'organisation rencontre une impasse dans la prise de décision si ces deux finalités se retrouvent en tension, voire en contradiction.

Il peut être avisé que la mission distingue l'objectif (ici soutenir l'insertion socioprofessionnelle de personnes en situation de vulnérabilité) du moyen par lequel on compte la réaliser (par exemple par la vente et le reconditionnement de biens usagés). Le moyen peut éventuellement changer. La mission est ce qui motive l'activité. Cette dernière peut évoluer, mais elle doit toujours servir la mission première.



PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

VALIDER UNE COMPRÉHENSION PARTAGÉE DE LA MISSION DE VOTRE ENTREPRISE

Cet exercice permet de savoir si les membres du conseil d'administration ont une compréhension commune de la mission de l'entreprise et si l'énoncé actuel permet d'exprimer clairement cette mission. Il ne s'agit donc pas d'un exercice visant à revoir le bien-fondé de la mission de votre entreprise ou à transformer la raison d'être de votre organisation.

Si toutefois l'exercice met en relief un conflit de vision sur la mission de l'organisation et des moyens par lesquels elle se réalise, il est recommandé de se référer à une ressource externe pour de l'accompagnement.

Puisque la mission est la pierre angulaire de l'organisation, des divergences majeures sont susceptibles de mener à une refonte en profondeur de l'entreprise, auquel cas une démarche structurée est de mise.

- 1 Demandez aux membres du conseil d'administration de rédiger dans leurs propres mots (et non en recopiant l'énoncé officiel de mission) la mission fondamentale (la raison d'être) de l'organisation, pour qui l'organisation œuvre (public cible et bénéficiaires principaux) et par quels moyens principaux l'organisation réalise cette mission (activités, stratégies et opérations principales).
- 2 Notez s'il y a des différences dans l'interprétation de chaque personne.
- 3 Si des différences sont constatées, mettez en place une démarche pour rédiger un nouvel énoncé de mission qui est clair et suscite une forte adhésion parmi vos membres. Voici un exemple d'énoncé de mission clair et concis : [Nom de l'organisation] a pour mission de [raison d'être] pour [public cible ou bénéficiaires principaux] en misant sur [stratégies et opérations principales].
- 4 Prenez une résolution en conseil d'administration pour recommander à l'assemblée générale d'effectuer ces changements formellement par une modification aux règlements généraux et aux lettres patentes de l'organisation. Assurez-vous de respecter les modalités de vos règlements généraux actuels ainsi que les exigences légales qui concernent votre organisation.
- 5 Créez des communications institutionnelles annonçant le nouvel énoncé.

POINT DE VIGILANCE !

Pour tenter de prévenir une situation où l'assemblée générale rejetterait une proposition soumise par le conseil d'administration (CA), ainsi que pour favoriser la mobilisation, il est recommandé de consulter les membres et de les inviter à participer au processus d'élaboration d'un nouvel énoncé de mission.

Par exemple, le CA pourrait créer un comité de rédaction du nouvel énoncé de mission et solliciter la participation de certains membres et d'autres parties prenantes. Il peut également être préférable d'attendre que la modification soit entérinée par l'assemblée générale avant que le conseil d'administration mette les changements en vigueur.

CE QUE LA LOI EN DIT

Selon la partie III de la Loi sur les compagnies, la loi constitutive de la plupart des **OBNL** d'économie sociale au Québec, le conseil d'administration peut légalement adopter une modification aux règlements généraux et la mettre en vigueur immédiatement. Le CA doit toutefois soumettre la modification à l'assemblée générale suivante, qui peut entériner ou rejeter la proposition.

En cas de rejet de la proposition, les règlements généraux précédents redeviennent en vigueur et le conseil d'administration doit élaborer une nouvelle proposition et répéter l'exercice.

La situation est différente pour les **coopératives** : les règlements de régie interne (ou règlements généraux) sont adoptés par les membres réunis en assemblée générale. Le CA ne peut donc que proposer une modification, qui sera débattue et qui pourra être amendée par l'AG.

2 LE MODÈLE D'AFFAIRES

QUESTIONS POUR FAIRE LE POINT SUR VOTRE SITUATION

Comment le modèle d'affaires de votre entreprise contribue-t-il à l'atteinte de la mission ?



Le modèle d'affaires contribue directement à l'atteinte de la mission lorsque les activités marchandes sont directement liées à la réalisation de la mission. Il contribue indirectement à atteindre la mission lorsque les activités marchandes servent à générer des revenus qui, eux, permettent de financer la mission sociale.

Par exemple, dans une entreprise d'économie sociale dont la mission est de favoriser la sécurité alimentaire dans une région donnée, un modèle d'affaires direct pourrait être de vendre et de distribuer des repas abordables à des ménages à faibles revenus, alors qu'un modèle indirect pourrait être l'offre d'un service traiteur pour des événements corporatifs dont les bénéfices sont utilisés pour financer la distribution de repas gratuits.

Est-ce que le modèle d'affaires de votre entreprise comble les besoins de vos parties prenantes ?



Les besoins varient d'une partie prenante à l'autre. Par exemple, pour les fournisseurs, le besoin peut être d'avoir une relation d'affaires profitable et durable avec l'entreprise. Pour les usagers et usagers ou la clientèle, il peut s'agir d'avoir accès à des biens et services de qualité à des prix abordables. Pour l'équipe salariée, d'avoir un emploi stable avec des conditions de travail compétitives (ex. : les salaires). Pour les partenaires et la communauté autour de l'entreprise, cela peut être de maximiser l'utilité sociale.

Lorsque le modèle d'affaires de l'entreprise est compatible et en accord avec les attentes des parties prenantes principales, on minimise le risque de frictions et on favorise un bon fonctionnement de l'entreprise.



PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

VALIDER L'ADÉQUATION ENTRE LA GOUVERNANCE ET LE MODÈLE D'AFFAIRES

Dans les entreprises d'économie sociale, le volet marchand et le volet non marchand sont en relation d'interdépendance. L'analyse de l'alignement entre le modèle d'affaires et la mission est clé pour trouver un équilibre entre le volet marchand et le volet non marchand : quand le volet non marchand et le volet marchand de l'entreprise ne sont pas totalement alignés, c'est-à-dire que le modèle d'affaires contribue *indirectement* à la réalisation de la mission, chacun des volets peut nécessiter des compétences et un réseau de relations ou des ressources humaines qui lui sont propres.

De plus, il est pertinent de tenir compte de la relation d'interdépendance qui lie les parties prenantes au modèle d'affaires de l'entreprise.

Pour valider l'adéquation entre la gouvernance et le modèle d'affaires, on peut porter attention à :

- l'alignement entre le modèle d'affaires et la mission ;
- le lien d'usage qui unit les parties prenantes à l'entreprise.

1 L'alignement entre le modèle d'affaires et la mission

Quand les volets marchand et non marchand sont très éloignés, l'entreprise peut avoir une grande diversité de parties prenantes ou d'expertises à représenter dans ses instances, et ces parties prenantes et expertises, qui représentent l'un et l'autre des volets, pourraient se retrouver en tension ou en déséquilibre. S'il se trouve que votre modèle d'affaires et votre mission sont indirectement liés, il est bon de porter une attention particulière à l'équilibre entre les deux pôles. Voici quelques questions pour guider votre réflexion.

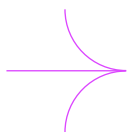
- ☐ Quelles sont vos principales activités génératrices de revenus (activités marchandes) ?
- ☐ Est-ce que ces activités sont intimement liées à l'atteinte de votre mission ?
- ☐ Quelles sont les expertises ou les compétences requises dans la gouvernance pour pouvoir comprendre et contrôler les activités marchandes et non marchandes ?
- ☐ Est-ce que les mêmes personnes détiennent ces deux expertises (pour comprendre les activités marchandes et non marchandes) ? Par exemple, dans une coopérative de travailleurs et de travailleuses, les mêmes personnes peuvent répondre aux besoins de gouvernance pour les deux volets ; dans une entreprise d'insertion, il est fort possible que des parties prenantes ou des expertises variées doivent être représentées au CA.

2 Le lien d'usage qui unit les parties prenantes à l'entreprise

Des parties prenantes peuvent avoir une influence sur les rendements financiers de l'entreprise (ex. : les prix consentis par un fournisseur) et inversement le modèle d'affaires peut avoir des impacts sur les parties prenantes (ex. : le prix des biens et services offerts aux usagers et usagères). Voici quelques questions pour guider votre réflexion.

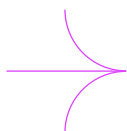
- ☐ Quels sont les impacts du modèle d'affaires sur les diverses parties prenantes de votre entreprise ?
- ☐ Quelle est l'influence de vos diverses parties prenantes sur le succès économique de l'entreprise ?
- ☐ Comment prévoyez-vous que les décisions économiques liées au modèle d'affaires seront arbitrées, par exemple la fixation des prix et des salaires ?
- ☐ Quelles parties prenantes devraient avoir un mot à dire sur des décisions de cet ordre ?

MEMBRARIAT ET INSTANCES



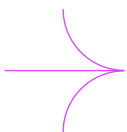
DE QUOI PARLE-T-ON ?

On parle ici de se pencher sur le fonctionnement et la composition de son membrariat et des instances de gouvernance principales d'une organisation, soit l'assemblée générale des membres et le conseil d'administration. Toutefois, étant donné que le CA peut déléguer des pouvoirs décisionnels à d'autres instances et créer divers espaces de consultation, on inclut également dans cette réflexion les comités (décisionnels ou consultatifs, temporaires ou permanents), les assemblées délibérantes et toute autre instance formelle où l'entreprise réunit ses membres ou ses parties prenantes.



DANS QUELS CAS EST-CE PERTINENT ?

C'est pertinent dans les cas où l'on cherche à prévenir un essoufflement de l'engagement des membres ou des administrateurs et administratrices ou à dynamiser leur mobilisation. Lorsque les membres ne sont pas mobilisés, on peut formuler l'hypothèse que ce ne sont pas les bons membres ou que la répartition du pouvoir entre les membres n'est pas la bonne.



QUELS LEVIERS ACTIONNER SELON VOTRE SITUATION ?

3

LE MEMBRARIAT

4

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

5

LES AUTRES INSTANCES

3 LE MEMBRARIAT

QUESTIONS POUR FAIRE LE POINT SUR VOTRE SITUATION

Est-ce que la structure du membrariat est en adéquation avec la mission de l'organisation ?



La structure du membrariat correspond aux règles et aux critères qui définissent les conditions d'admissibilité des membres (exemple : catégories de membres, modalités d'adhésion, etc.).

Vos membres sont plus susceptibles d'être mobilisés s'ils ont à cœur le succès de votre entreprise et la réalisation de ses visées sociales. Il est donc généralement recommandé d'avoir une structure du membrariat représentative des parties prenantes principales de l'entreprise.

Pour les organisations avec plusieurs catégories de membres
Est-ce que la structure du membrariat permet de répartir adéquatement le pouvoir entre les catégories de membres, selon les particularités de l'entreprise ? Y a-t-il une sur ou une sous-représentation des intérêts au sein de l'assemblée ?



Il peut arriver qu'une catégorie de membres soit sous-représentée dans les instances décisionnelles, causant potentiellement un déséquilibre quant à l'expression de la diversité des intérêts du membrariat de l'organisation.

Si la distribution du pouvoir au sein de l'assemblée générale est inéquitable et qu'une ou plusieurs parties prenantes se retrouvent avec trop peu de pouvoir formel, il est possible qu'elles sentent que l'organisation n'accorde pas une grande valeur à leur point de vue.



PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

CARTOGRAPHIER VOS PARTIES PRENANTES ET RÉVISER LA STRUCTURE DE VOTRE MEMBRARIAT

Il est pertinent d'évaluer si la structure du membrariat de l'organisation est adéquate pour :

- représenter les intérêts et les points de vue des parties prenantes principales de l'organisation ;
- faciliter l'adhésion d'un maximum de personnes (physiques ou morales) qui ont un fort lien d'usage avec l'entreprise, grâce à des critères d'éligibilité au membrariat qui ne sont ni trop restrictifs, ni trop larges ; la notion de lien d'usage est intimement liée à la mobilisation au sein des entreprises d'économie sociale.

Si votre conseil d'administration avait à apporter des changements à la structure existante, vous pourriez lui proposer cet exercice :

- 1 Identifiez les personnes ou organisations les plus importantes dans l'écosystème de votre entreprise :
 - ☐ Qui sont vos usagers et usagères, votre clientèle ou vos bénéficiaires directs ?
 - ☐ Qui sont vos principaux partenaires (ex. : fournisseurs de biens et services, proches collaborateurs, organisations alliées, etc.) ?
 - ☐ Avez-vous des ancrages institutionnels dans le secteur d'activités de votre entreprise (ex. : réseaux, fédérations, tables de concertation, partenaires gouvernementaux, etc.) ?
- 2 Parmi les parties prenantes identifiées à l'étape précédente, ciblez celles qui contribuent de manière importante à la mise en œuvre de vos activités et à la réalisation de votre mission, et celles qui bénéficient de manière importante de vos activités.
- 3 Au besoin, réviser les catégories de membres existantes pour assurer la représentativité de ces parties et spécifiez les modalités d'adhésion, c'est-à-dire les critères d'éligibilité, les droits et les devoirs de chaque catégorie de membres.
- 4 Apportez les modifications nécessaires à vos règlements généraux, le cas échéant (pour la procédure, voir la section sur [la mission](#) et la note sur [les exigences légales](#) relatives aux modifications aux règlements généraux dans la sous-section).

CONSEILS ET RESSOURCES UTILES

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI, voir la définition à la page 6) est une dimension à ne pas négliger dans un processus d'optimisation de la gouvernance.

Prendre en compte l'EDI dans la gouvernance, c'est adapter sa structure et ses pratiques de gouvernance pour qu'elles fassent une place et donnent une voix aux personnes issues des groupes historiquement marginalisés et en quête d'équité.

Cela passe notamment par les membres, puisque c'est parmi eux et elles que l'on élit les administrateurs et administratrices. Quelques stratégies permettent de tendre vers une plus grande diversité parmi les membres :

- s'assurer que l'offre de biens et/ou de services de l'entreprise répond aux besoins d'une diversité de profils ;
- lors des activités organisées avec la communauté (événements publicitaires, engagement bénévole, participation citoyenne), mettre en place les conditions nécessaires pour qu'une diversité de personnes puissent y participer ;
- tisser des liens avec des groupes qui représentent ou soutiennent des populations issues des diversités pour créer des ponts avec ces communautés.

La composition du CA offre une autre occasion d'être plus inclusif. Dès lors que, parmi les membres, on trouve des personnes issues des diversités, on peut mettre en place des mesures pour faciliter leur accession au CA (représentation) et pour s'assurer de leur pleine et entière participation (inclusion).

Pour faciliter l'accession au CA on peut :

- lancer la conversation avec le conseil d'administration pour développer une vision partagée de l'importance d'avoir un CA diversifié et des avantages que cela procure ;
- rédiger des appels à candidatures attractifs et dénués de biais ;
- avoir des processus d'élection inclusifs, ouverts, transparents, qui permettent une participation pleine et entière d'une diversité de profils (voir les sections Processus et Pratiques) ;
- faire l'exercice de la matrice des compétences et, lorsque le CA compte des sièges réservés, combler les profils manquants par leur entremise ;
- explorer de nouveaux réseaux pour diversifier le bassin de candidates.

Une fois que l'accession au CA est facilitée pour les personnes issues des diversités, il est souhaitable de mettre en place des pratiques qui assurent leur inclusion : avoir des plans réfléchis d'accueil et d'intégration des nouvelles personnes administratrices ; mettre en place des initiatives permettant de sensibiliser et de former le conseil d'administration sur les bonnes pratiques d'inclusion ; intégrer l'EDI dans le plan stratégique de l'organisation.

Plus globalement, une démarche EDI (qui concerne aussi le personnel, l'offre de services, les bénévoles) peut bénéficier d'un accompagnement externe ou tout simplement d'un réseau d'organismes amis qui peuvent partager leurs expériences et offrir des conseils. Être en mode évaluation continue et se fixer des objectifs pour progresser étape par étape est une bonne approche, plutôt que de chercher à tout faire d'un seul trait.

CE QUE LA LOI EN DIT

Les critères d'admissibilité au membrariat d'une coopérative sont définis dans la **Loi sur les coopératives** :

Coopérative de producteurs

Les membres sont exclusivement des producteurs. Le producteur est une personne ou une société qui, dans le cadre de l'exercice de sa profession ou l'exploitation d'une entreprise, assure la prestation de services ou la production de biens dans le but d'en tirer ses moyens d'existence ou ses principaux revenus d'entreprise ou de profession. (Article 193.2 de la Loi sur les coopératives)

Coopérative de consommateurs

Les membres sont exclusivement des personnes qui font usage personnel des biens ou des services de la coopérative. (Article 219.1 de la Loi sur les coopératives)

Coopérative de travailleurs

Les membres sont exclusivement des personnes physiques qui, en tant que travailleurs, s'associent pour l'exploitation d'une entreprise conformément aux règles d'action coopérative et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires (article 222 de la Loi sur les coopératives). La notion de membre auxiliaire correspond aux nouveaux membres qui sont en période d'essai pour une durée d'au plus six (6) mois.

Coopérative de solidarité

La coopérative de solidarité est celle qui regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes :

- des membres utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative en tant que producteurs ou consommateurs ;
- des membres travailleurs, soit des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative ;
- des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative.

(Article 226.1 de la Loi sur les coopératives)

Toutefois, l'article 83 précise que : « la coopérative peut, par règlement, diviser les membres en groupes ou son territoire en secteurs ou encore en groupes et en secteurs et attribuer à chacun de ces groupes et secteurs le droit d'élire un certain nombre d'administrateurs. Ce règlement doit également prévoir le mode de constitution de ces groupes et de ces secteurs et les modalités de proposition et d'élection des administrateurs. »

Pour les OBNL, la loi ne fixe aucune exigence quant aux qualités requises des membres, tout comme elle ne précise pas de restrictions quant à la composition du membrariat et aux catégories de membres qu'un OBNL peut définir. Ce sont les règlements généraux qui prévoient ces caractéristiques.

**PLUS D'INFORMATION SUR LE
DESIGN DE GOUVERNANCE**

4

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

QUESTIONS POUR FAIRE LE
POINT SUR VOTRE SITUATION

Est-ce que la composition de votre conseil d'administration permet de bien répartir le pouvoir entre les diverses parties prenantes ?



Composer judicieusement son conseil d'administration permet à la fois de bien représenter la diversité de votre membrariat et de faciliter l'intégration, par la délibération, des expertises et des points de vue essentiels à la réalisation de votre mission. Cet équilibre stimule également la mobilisation des membres.

En effet, lorsque les membres de l'entreprise sentent que leur perspective est incluse et valorisée au sein du conseil d'administration, elles et ils sont plus enclins à s'engager activement pour contribuer au succès de l'entreprise.

Est-ce que la diversité de votre membrariat est représentée dans la composition de vos instances décisionnelles ?



Il peut être bon de veiller à la diversité socio et ethnoculturelle, mais aussi à la diversité des situations géographiques, des types d'expertises professionnelles ou de vécu, des types d'organisations (si le membrariat inclut des organisations), etc.

Le sentiment d'inclusion a un impact important sur le désir des individus de se mobiliser au sein d'une organisation puisqu'il est intimement lié aux sentiments d'appartenance et de liberté d'expression.

Est-ce que la composition du conseil d'administration fait une place aux expertises et aux compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ?



Les expertises et les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise peuvent concerner les activités marchandes (marketing, comptabilité, gestion financière, etc.) comme la mission sociale de l'entreprise (bénéficiaires, partenaires, professionnel·les du milieu communautaire lié à la mission, etc.).

Le fait de disposer de ces compétences au sein du conseil d'administration est essentiel pour prendre des décisions éclairées, atteindre les objectifs ou pour maintenir une charge de travail soutenable pour la direction générale.

Est-ce que la taille des instances décisionnelles permet de bien administrer l'organisation ?



Les instances décisionnelles sont d'une taille optimale lorsqu'elles trouvent le point d'équilibre qui leur permet d'être :

- suffisamment petites pour favoriser le sentiment de responsabilité et de pouvoir contribuer de chaque personne ;
- suffisamment grandes pour permettre de prévenir une surcharge de travail des personnes qui composent ces instances (évitant ainsi le décrochage ou la démobilisation) et de représenter la diversité de parties prenantes concernées par la mission (le cas échéant).

PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

EXAMINER LA COMPOSITION DE VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Plusieurs facteurs agissent pour équilibrer les pouvoirs au sein du CA : le contexte dans lequel l'entreprise évolue, la culture organisationnelle, les relations historiques entre les membres. Ici, nous vous proposons d'examiner l'équilibre des pouvoirs au CA en vous penchant sur sa composition.

Voici quelques questions pour examiner et au besoin revoir la composition du CA.

- Les sièges sont-ils répartis de manière à représenter la diversité du membrariat et ses segments potentiels?
- Le pouvoir est-il réparti de façon cohérente entre les parties prenantes en fonction de la mission?
- Les compétences et les expertises dont l'entreprise a besoin sont-elles présentes ou facilement accessibles parmi vos membres actuels? Sinon, pouvez-vous ajouter des sièges pour des personnes externes?
- Le nombre de sièges au CA est-il adéquat pour stimuler l'engagement et la participation des membres?

CONSEILS ET RESSOURCES UTILES

S'ils ne sont pas toujours évitables, les conflits d'intérêts occasionnels doivent être anticipés et déclarés immédiatement. De plus, si un ou plusieurs membres du conseil d'administration doivent régulièrement se retirer des processus décisionnels en raison d'un conflit d'intérêts ou d'une apparence de conflit d'intérêts, il peut être difficile de gouverner l'organisation et donc préférable que la ou les personnes concernées démissionnent.

En plus d'offrir de la formation aux membres du conseil d'administration pour qu'ils et elles soient bien au fait de leurs obligations relatives aux conflits d'intérêts, il peut être utile de tenir un registre des conflits d'intérêts. La tenue d'un tel registre crée également une occasion de sensibiliser l'ensemble des membres du conseil d'administration à ce sujet, de remettre en mémoire les règles de conduite pour éviter les faux pas et de rappeler à la présidence d'inviter les membres potentiellement en conflits d'intérêts à se récuser de certains processus décisionnels.

CE QUE LA LOI EN DIT

La **Loi sur les coopératives** balise la taille du conseil d'administration. Pour toute coopérative, le nombre maximal d'administrateurs et d'administratrices est fixé à 15 personnes. Le nombre minimal varie d'un type de coopérative à l'autre :

- coopérative de producteurs : 5
- coopérative de consommateurs : 5
- coopérative de travailleurs : 3
- coopérative de solidarité : 5

Au sujet de la composition du conseil d'administration, l'article 81 précise qu'aucun employé de la coopérative ne peut être élu administrateur, sauf s'il s'agit d'une coopérative de travail ou d'une coopérative de solidarité qui regroupe des membres travailleurs.

Toutefois, l'article 81.1 mentionne que les coopératives peuvent rendre éligibles, par règlement, des personnes non membres à être élues comme membres du conseil d'administration, à condition que le nombre de postes occupés par ces personnes n'excède pas le tiers du nombre total de postes d'administrateurs.

À noter que le nombre d'administrateurs élus parmi les membres de soutien et les personnes visées au deuxième alinéa de l'article 81 et 81.1 de la Loi ne peut excéder le tiers du nombre total des administrateurs de la coopérative.

Pour les OBNL, la loi précise seulement qu'un minimum de trois personnes est requis pour former le conseil d'administration et que les membres du CA sont élus par l'assemblée générale. À moins d'une précision contraire dans les règlements internes, il n'est pas requis d'être membre de l'OBNL pour être éligible à faire partie de son conseil d'administration.

5 LES AUTRES INSTANCES

QUESTIONS POUR FAIRE LE POINT SUR VOTRE SITUATION

Est-ce que votre organisation propose d'autres instances pour participer à la vie démocratique ?



Ces autres instances peuvent prendre plusieurs formes et être créées pour une panoplie de raisons : un comité de travail dont le mandat est de réaliser des tâches précises pour une durée déterminée, des comités thématiques chargés de l'amélioration continue des pratiques de l'organisation et de mener des réflexions en profondeur, des espaces de dialogue ou de concertation, une consultation sur des thématiques, etc.

Elles peuvent :

- favoriser un plus grand alignement des intérêts des diverses parties prenantes puisque ces autres instances peuvent être circonscrites à des sujets spécifiques et avoir un caractère plus informel que l'AG et le CA ;
- faciliter la mobilisation de certains membres qui ne souhaiteraient pas nécessairement se joindre au CA ou participer activement aux assemblées générales annuelles (AGA), mais qui seraient enthousiastes à l'idée de joindre un comité plus près des opérations ou du terrain, et donc de leurs préoccupations et de leurs intérêts.

Quelles sont les ressources dont dispose l'entreprise pour soutenir l'animation d'instances de participation à la vie démocratique ?



S'il est vrai que la création d'autres instances peut être un investissement bénéfique pour l'entreprise, il demeure qu'elles nécessitent un soutien suffisant pour que les personnes qui y participent soient mobilisées et aient accès aux informations pertinentes pour y contribuer de manière significative.



PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE : CRÉER D'AUTRES INSTANCES

D'autres instances peuvent être créées en plus du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Ces autres instances sont souvent un excellent moyen de mobiliser les membres en leur offrant des occasions de participation à la vie démocratique qui correspondent à la fois à leurs intérêts et aux besoins de l'entreprise. Cela peut également être une bonne stratégie pour former la relève au sein de l'organisation.

Cet exercice peut être mené par des membres du conseil d'administration en collaboration avec la direction générale. Toutefois, la création de nouvelles instances doit être officialisée par une résolution adoptée par le conseil d'administration. Les questions ci-dessous pourraient faciliter le processus de création d'une ou de plusieurs instances pertinentes pour votre entreprise.

1 Instances thématiques

Il peut être utile pour les organisations de créer des instances consacrées à l'étude de thématiques particulières pour mener des réflexions en profondeur et assurer une veille des meilleures pratiques ou de l'évolution du domaine du savoir lié à la thématique concernée. Ces instances, qui peuvent prendre la forme de comités aviseurs ou de communautés de pratiques, peuvent faire gagner du temps au conseil d'administration et guider la prise de décision par la formulation de recommandations.

- ☐ Quelles sont les thématiques principales liées à l'accomplissement de la mission sociale de votre organisation?

Par exemple : approvisionnement responsable, inclusion sociale, etc.

- ☐ Serait-il bénéfique de réunir périodiquement des membres de votre organisation afin de mener des réflexions en profondeur au sujet de vos façons de faire en lien avec une ou plusieurs de ces thématiques? Si oui, quels membres et quelle(s) thématique(s)?

2 Espaces de concertation

Il peut être bénéfique pour votre organisation de créer des espaces consacrés à la concertation entre l'ensemble ou entre quelques-unes de vos parties prenantes. Ces espaces peuvent faciliter les processus de consultation périodique de la clientèle ou des bénéficiaires, la circulation de l'information et la cristallisation d'un sentiment de cohésion interne parmi les membres. Ils peuvent notamment prendre la forme de tables de concertation, de séances plénières ou de forums de discussion.

- ☐ Est-ce que certaines parties prenantes de l'entreprise ont des préoccupations ou des intérêts particuliers pour lesquels il serait bénéfique d'avoir un espace de discussion consacré à cet effet?

Par exemple : comité d'évaluation des services aux usagères et usagers, table de concertation des partenaires d'approvisionnement, etc.

- ☐ Est-ce qu'il serait utile pour l'organisation de convoquer régulièrement une partie ou l'ensemble de ses membres pour faciliter la circulation des informations, la tenue de processus de consultation ou l'animation de délibérations informelles?

Par exemple : réunion trimestrielle des personnes chargées de la présidence des comités de travail, séance plénière bisannuelle ouverte à tous et à toutes, etc.

3 Comités de travail

On peut également souhaiter mobiliser les membres de l'entreprise pour soutenir le personnel ou le conseil d'administration dans l'accomplissement de certaines tâches ou activités récurrentes. Pour ce faire, on peut créer des instances comme des comités de travail spécifiques.

- ☐ Y a-t-il des tâches ou des activités récurrentes pour lesquelles l'équipe de travail bénéficierait du soutien de membres bénévoles de l'entreprise ?

Par exemple : organisation d'un colloque annuel, animation des réseaux sociaux, etc.

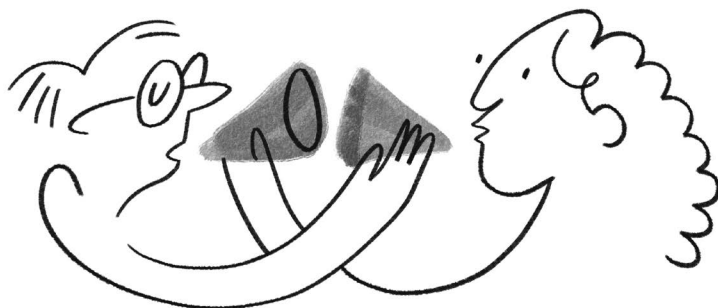
- ☐ Y a-t-il des tâches ou des activités récurrentes pour lesquelles le conseil d'administration bénéficierait du soutien de membres bénévoles de l'entreprise ?

Par exemple : comité d'accueil et d'intégration des nouveaux membres, comité de recherche de financement et commandites, etc.

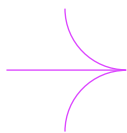
4 Fonctionnement des instances

Pour chacune des instances identifiées précédemment, vous pouvez définir leur fonctionnement interne.

- ☐ Sa ou ses fonction(s) principale(s) et son ou ses objectif(s) : organiser un événement, réfléchir aux bonnes pratiques en lien avec la thématique X, gérer les réseaux sociaux de l'entreprise, etc.
- ☐ La fréquence des rencontres : X par année, X par mois, de façon ponctuelle, au besoin, etc.
- ☐ Sa composition : quelles parties prenantes participent aux rencontres ? L'instance a-t-elle des membres désignés ou est-elle ouverte à toutes et à tous ?
- ☐ Son degré de pouvoir : est-ce que l'instance a des pouvoirs décisionnels ? Un budget discrétionnaire ? Est-elle purement consultative ? Etc.
- ☐ Ses liens avec les autres instances : rend-elle des comptes à d'autres instances ? Y a-t-il des canaux formels de communications entre elle et d'autres instances ? Etc.
- ☐ Sa méthode de prise de décision : par consensus, consentement, vote majoritaire, conseil, mandat, etc.
- ☐ Sa durée de vie : temporaire, permanente, durée indéterminée, etc.

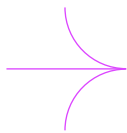


PROCESSUS



DE QUOI PARLE-T-ON ?

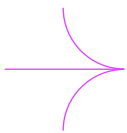
On parle de faire le point sur la planification stratégique, les mécanismes de reddition de comptes et de suivi-évaluation, ainsi que les processus d'élection ou de nomination des membres du conseil d'administration et les processus de prise de décision.



DANS QUELS CAS EST-CE PERTINENT ?

On ajustera les processus de gouvernance quand on cherche à :

- accroître la volonté des membres de participer activement aux processus d'une organisation ;
- favoriser la collaboration, la saine communication et la recherche de consensus et ainsi prévenir les tensions et les conflits pouvant émerger lorsque les intérêts des parties prenantes sont multiples ou même divergents ;
- faciliter l'alignement des intérêts des parties prenantes sur ceux de l'entreprise ;
- prévenir une déconnexion entre les instances décisionnelles et la communauté entourant l'organisation ;
- clarifier les rôles et les responsabilités de chaque composante de l'organisation dans la réalisation des objectifs déterminés collectivement ;
- faciliter le recrutement de nouvelles personnes au sein du conseil d'administration et prévenir une dynamique de chambre d'écho dans les instances décisionnelles pouvant causer un sentiment d'exclusion chez les autres membres.



QUELS LEVIERS ACTIONNER SELON VOTRE SITUATION ?

6

LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

7

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

8

LES MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

9

LES ÉLECTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

6

LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

QUESTIONS POUR FAIRE LE
POINT SUR VOTRE SITUATION

Quels sont les moyens entrepris par votre organisation pour que les membres participent à toutes les étapes des processus décisionnels des instances dont ils et elles font partie ?



Il est bénéfique de soutenir, autant que possible, les membres des instances décisionnelles afin qu'ils et elles puissent apporter leurs contributions, idées et préoccupations librement, sans que cela soit perçu comme un frein au déroulement normal des activités. L'inverse d'un tel processus serait l'approbation sans discussion, communément appelée le *rubber-stamping*.

Les moyens à prendre peuvent inclure de :

- donner accès aux informations nécessaires pour que les membres puissent faire un choix éclairé ;
- créer des occasions de contribuer à la réflexion préalable au choix soumis pour décision ;
- prévoir suffisamment de temps pour l'analyse des considérations importantes pour prendre une décision.

Est-ce que l'organisation intègre dans ses processus décisionnels un ou plusieurs moyens pour faciliter la synthèse des divers points de vue ?



Des plénières, des consultations préalables aux instances décisionnelles ou encore des votes indicatifs, par exemple, permettent de faire la collecte des divers points de vue avant qu'une proposition soit mise au jeu dans les instances décisionnelles. Ils sont un moyen d'identifier à la fois les préoccupations de chaque partie prenante et les bases d'une proposition à laquelle une majorité pourrait se rallier (les éléments qui font consensus).

PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE : CRÉER VOTRE PROPRE PROTOCOLE DÉCISIONNEL

Le protocole décisionnel est un document interne qui définit les directives entourant la prise de décision par les instances décisionnelles. Il inclut les étapes à franchir avant, pendant et après la prise de divers types de décisions. Il permet de clarifier les moyens à prendre pour favoriser l'intégration des points de vue des diverses parties prenantes dans les décisions. Ce document peut devenir une politique de gestion à laquelle les composantes de l'entreprise sont assujetties, ou alors il peut conserver un caractère plus informel et servir de guide.

Il peut être pertinent d'expérimenter pendant quelques mois avant de formaliser de nouvelles règles entourant la prise de décision dans votre organisation.

1 Instances thématiques

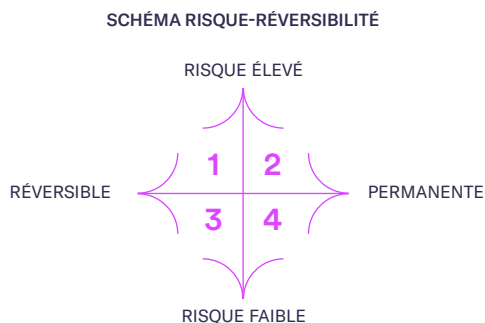
- Faites une liste des différents types de décisions que votre organisation est susceptible de prendre sur une base régulière ou périodique. Pour vous aider à répondre à cette question, il peut être utile de consulter les procès-verbaux précédents de vos instances décisionnelles afin d'identifier si certains types de décisions sont récurrents.

Exemples de types de décisions :

- prise de position publique
- approbation du budget ou des d'états financiers
- développement d'un nouveau projet d'envergure ou service
- dépôt de demandes de subvention
- création de politiques de gestion
- adhésion d'un nouveau membre
- signature d'un nouveau contrat

- Réfléchissez au niveau de risque et de réversibilité de chacun des types de décisions identifiés.
 - Un mauvais choix mènera-t-il à des difficultés majeures ou aura-t-il peu de conséquences ?
 - Sera-t-il possible de changer d'avis plus tard sans grande incidence sur l'organisation ou la décision est-elle irréversible ?

En fonction de vos réponses, placez chaque type de décisions dans l'un des quatre quadrants du Schéma risque-réversibilité.



En général, les décisions qui ont à la fois un caractère permanent et un haut niveau de risque (celles qui correspondent au quadrant 2 du schéma) requièrent un processus de prise de décision plus exigeant puisqu'une adhésion importante des parties prenantes est préférable.

2 Identifiez les étapes préalables à la prise de décision

- Pour chaque type de décision, identifiez quelles étapes préalables sont pertinentes pour vous.

Exemples d'étapes préalables :

- **Collecter de l'information**
Actualités du secteur d'activités de l'entreprise, littérature scientifique ou grise, perceptions et avis des parties prenantes concernées ou d'expertises externes, etc.
- **Identifier les contraintes et les critères dont il est important de tenir compte lors de la prise de décision**
Ressources financières disponibles, délais à respecter, valeurs de l'entreprise, contraintes imposées par un bailleur de fonds, priorités établies dans la planification stratégique, contraintes légales, etc.
- **Identifier les options qui s'offrent à vous lorsque la décision concerne un choix**
Choix de fournisseur, de logiciel, de logo, etc.
- **Identifier les critères de priorisation ou de sélection**
Alignement sur les objectifs, potentiel d'adhésion parmi les membres, niveau de risque, impact, temporalité, etc.
- **Sonder les parties prenantes sur leurs préférences initiales**
- **Convoquer l'instance décisionnelle et préparer le processus décisionnel**
Envoi de l'ordre du jour et de la documentation pertinente à la prise de décision, etc.

- Identifiez les parties prenantes qui seront directement affectées par la prise de décision et comment vous assurer que leur perspective sera prise en considération.
- Identifiez s'il y a des personnes expertes spécifiques qui devraient être consultées avant de procéder à la prise de décision.
- Identifiez quels critères et valeurs devraient guider la prise de décision pour ce type de décision.
- Évaluez combien de temps, approximativement, vous pouvez consacrer à la prise de décision pour ce type de décision.

3 Choisissez la méthode de prise de décision appropriée

- Pour chaque type de décision, identifiez la méthode de prise de décision appropriée en tenant compte du placement de la décision sur le Schéma risque-réversibilité, voir l'étape 1.

QUATRE MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

La décision par consensus

Avec la méthode par consensus, on vise à trouver ce qu'il y a de mieux pour l'ensemble du groupe et cela peut impliquer que les personnes doivent mettre de côté leurs préférences personnelles. La méthode du consensus requiert que l'on implique autant de parties prenantes que possible dans la prise de décision et que l'on donne à chacune une voix égale dans le processus. Pour arriver à un consensus, il importe de laisser s'exprimer les préoccupations et les objections afin d'améliorer au mieux la proposition. Cependant, le consensus n'est pas l'unanimité. Il se peut qu'un accord unanime soit hors de portée et que certaines personnes choisissent de s'abstenir s'il y a un vote, mais tout le monde devrait être convaincu qu'il s'agit du meilleur compromis dans les circonstances. En général, la recherche de consensus passe par une vaste conversation permettant d'explorer toutes les possibilités, pour finalement converger vers une solution partagée.

Il s'agit d'une méthode qui peut produire une forte adhésion et une unité parmi les membres, mais qui peut prendre beaucoup de temps. La décision par consensus est mieux adaptée pour les décisions de grande importance ou celles qui sont dans les quadrants 1 et 2 du Schéma risque-réversibilité.

La décision par consentement

Le consentement est un processus participatif semblable au consensus, mais, au lieu de rechercher la meilleure décision pour l'ensemble du groupe, il vise seulement à éliminer les « objections de principe », que chacun et chacune a le droit de formuler. Pour être valable, une objection doit reposer sur un argumentaire démontrant qu'il y a un risque sérieux pour l'organisation ou pour une partie prenante. Une préférence personnelle n'est pas une objection valable.

Cette méthode donne la priorité à la rapidité, ce qui peut encourager l'action et l'expérimentation. Le consentement est mieux adapté pour les décisions de moindre importance ou celles qui sont dans les quadrants 3 et 4 du Schéma risque-réversibilité.

La décision par sollicitation d'avis

La prise de décision par sollicitation d'avis signifie « qu'une personne est souveraine pour décider d'un sujet, mais elle a l'obligation de consulter toutes les personnes concernées ou compétentes. Une fois les consultations finies, elle décide seule et annonce sa décision au groupe⁸. » C'est l'instance pertinente qui peut confier la responsabilité de décider à une personne.

La personne saisie du sujet est pleinement responsable de la décision qu'elle prend. Elle n'a pas l'obligation de négocier pour satisfaire tout le monde, mais doit véritablement écouter et comprendre les conseils qu'elle reçoit. Il est recommandé de s'assurer que les gens sont informés qu'ils ont été entendus et compris, même s'ils ne sont pas d'accord avec la décision rendue.

Cette méthode est envisageable dans un contexte où il existe un fort alignement sur des objectifs et une forte cohésion interne, permettant ainsi de bien gérer les désaccords.

Décision par mandat

Un mandat est une autorité limitée donnée à une personne ou à un groupe pour prendre des décisions sur un ensemble spécifique de questions. Un mandat peut donc être donné à un comité par le conseil d'administration. Pour cette méthode, les limites doivent être clairement établies afin de définir l'étendue de l'autorité de la personne ou du groupe mandataire. Le mandat peut préciser le processus que doit respecter le mandataire avant de prendre une décision, le cas échéant.

Cette méthode est mieux adaptée dans un contexte où il y a un climat de grande confiance entre l'instance mandante et le mandataire, et pour des décisions à faible risque. Comme pour la prise de décision par sollicitation d'avis, avec la méthode par mandat, il est particulièrement recommandé de miser sur la transparence pour prévenir les tensions et les conflits.

4 Élaboration des étapes suivant la prise de décision

- Pour chaque type de décision, réfléchissez aux étapes qui devront suivre la prise de décision. Par exemple :
 - Déterminer à quel moment la décision fera l'objet d'un suivi
 - Communiquer la décision rendue aux parties prenantes concernées
 - Évaluer les impacts de la décision rendue sur les parties prenantes et sur l'entreprise
 - Faire un rapport ou une mise à jour concernant la décision rendue

5 Rédaction du protocole décisionnel

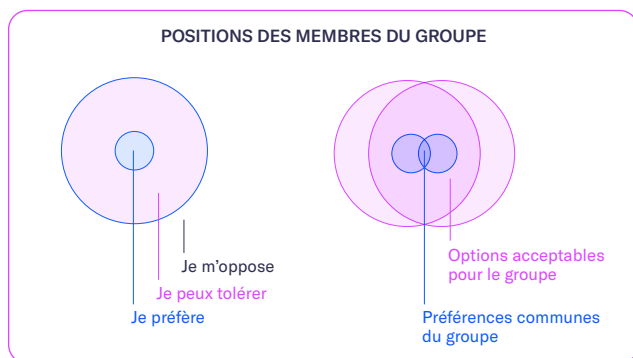
- Une fois les étapes 1 à 4 complétées, vous serez prêts à rédiger un document interne auquel les membres de vos instances décisionnelles pourront se référer. Ce document peut prévoir une méthode de prise de décision par défaut et préciser, pour certains types de décisions particulières, quelle méthode de prise de décision doit être utilisée et quelles étapes franchir avant et après la prise de décision.

⁸ Gouvernance Intégrative. (2022). *Sollicitation d'avis – Fiche récap de processus*.

PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE : SOIGNEZ L'ANIMATION DES INSTANCES

Les instances sont des moments cruciaux de démocratie. Certaines techniques délibératives peuvent être utilisées par la personne responsable de l'animation des instances pour prévenir ou gérer les impasses décisionnelles.

- Brisez la binarité (ex. : pour ou contre, option A ou option B) lors des processus décisionnels. Mise d'abord sur des votes indicatifs ou des périodes de plénière qui permettent de mettre en lumière les options que chaque personne préfère, peut tolérer ou refuse de considérer.
- Visualisez les positions de chaque personne pour faciliter le processus d'identification d'une option acceptable pour toutes et tous.



- Proposez l'expérimentation d'une option pour une durée déterminée lorsque possible.

CE QUE LA LOI EN DIT

La partie III de la Loi sur les compagnies, la loi constitutive de la plupart des OBNL d'économie sociale au Québec, et la Loi sur les coopératives imposent certaines contraintes en matière de prise de décision, notamment en octroyant des pouvoirs spécifiquement à l'assemblée générale ou au conseil d'administration, et en précisant les seuils minimaux à atteindre pour qu'une décision soit valide.

Parmi ces contraintes, on retrouve la règle « un membre, un vote » et la nécessité d'obtenir une majorité simple (50 % + 1) des voix exprimées en assemblée générale ou en conseil d'administration pour la plupart des types de décisions.

Pour des décisions exceptionnelles, un seuil plus élevé est précisé, par exemple pour :

- la suspension ou l'expulsion d'un membre ;
- les emprunts, les hypothèques et les dons en garantie de biens ;
- l'adoption d'un règlement modifiant les statuts ;
- la fusion avec une autre organisation ;
- la liquidation de l'organisation ;
- la dissolution de l'organisation.

CONSEILS ET RESSOURCES UTILES

Voici une liste de critères pour vérifier que votre processus décisionnel favorise la pleine participation des membres.

- Les personnes concernées ont une bonne compréhension de leur rôle et du mandat de l'instance où la prise de décision a lieu.
- Les personnes concernées reçoivent des avis de réunions dans des délais raisonnables, incluant les propositions d'ordre du jour et toute autre information pertinente telle que l'annonce d'une consultation des membres.
- Les personnes concernées ont accès à l'information

nécessaire pour prendre une décision éclairée dans un délai permettant la considération des avantages, des inconvénients et des éléments circonstanciels.

- Les personnes concernées ont le sentiment de pouvoir librement exprimer leur point de vue lors des délibérations en instance.
- La méthode de prise de décision choisie génère un niveau d'adhésion suffisant pour prévenir les tensions majeures entre les membres.
- La décision prise est communiquée à l'ensemble des parties prenantes concernées et des suivis sont faits lorsque cela s'applique.

7 LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

QUESTION POUR FAIRE LE POINT SUR VOTRE SITUATION

Est-ce que l'entreprise est dotée d'une planification stratégique à jour qui suscite l'adhésion générale parmi ses membres et parties prenantes ?



Une planification stratégique vise à donner une direction à l'organisation et permet de rassembler les membres autour d'une vision commune. Elle donne également des repères aux membres afin qu'elles et ils suivent plus facilement le progrès de l'organisation.

PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE : RÉALISER UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Doter l'organisation d'une planification stratégique qui définit les priorités pour la période de deux à trois ans à venir peut être un moyen très efficace pour favoriser une collaboration efficace et harmonieuse entre la direction générale et le conseil d'administration. En effet, ce processus permet d'entamer un dialogue en profondeur sur les buts de l'organisation et de collaborer pour trouver de quelles façons et par quels moyens la diversité des intérêts des parties prenantes peut converger pour assurer la pérennité de l'entreprise et réaliser un maximum de bénéfices pour la communauté. Pour être réussi, un tel processus requiert toutefois d'y investir l'énergie et le temps nécessaires pour que les parties prenantes aient l'occasion d'y contribuer pleinement et que les points de tension potentiels puissent être résolus.

Voici un exemple de démarche à suivre pour réaliser une planification stratégique.

1 Phase préparatoire

- ☐ Évaluez les ressources (humaines, financières et temporelles) disponibles pour l'exercice.
- ☐ Identifiez les parties prenantes à inclure.
- ☐ Mandatez des personnes responsables.

2 Phase d'évaluation et d'analyse

- ☐ Évaluez l'environnement externe et interne.
- ☐ Consultez vos parties prenantes : quels sont leurs besoins, leurs attentes, leurs contributions potentielles ?
- ☐ Collectez des données quantitatives et qualitatives.
- ☐ Organisez des discussions, des débats, des entretiens et/ou préparez des sondages.
- ☐ Identifiez les tendances qui se dégagent.

3 Phase de conception et de définition

- ☐ Au besoin, révisez votre intitulé de mission (la raison d'existence de votre entreprise), votre énoncé de vision (l'état futur idéal auquel votre entreprise aspire) ou vos valeurs (les principes au cœur de la culture de votre entreprise).
- ☐ Rappelez les buts à long terme de votre entreprise : pour qui votre entreprise œuvre-t-elle ? Pour répondre à quels besoins ? Par quels moyens (activités, opérations...) votre entreprise peut-elle accomplir sa mission ?
- ☐ Définissez les objectifs stratégiques à moyen terme de l'entreprise.
- ☐ Identifiez les priorités associées à chacun de vos objectifs stratégiques.
- ☐ Définissez des actions (nouvelles, existantes à prolonger) pour réaliser les objectifs stratégiques.
- ☐ Élaborez un plan d'action pour la première année de la période visée. Le plan doit prévoir les ressources à consacrer, les étapes à franchir, les résultats concrets attendus et les indicateurs de réussite.

8

LES MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

QUESTIONS POUR FAIRE LE
POINT SUR VOTRE SITUATION

Quels sont les mécanismes de suivi et d'évaluation de la réussite de l'entreprise ? Jugez-vous qu'ils sont suffisants pour assurer l'amélioration continue de ses façons de faire ?



Pour faciliter l'évaluation des retombées de l'entreprise, le conseil d'administration et la direction générale peuvent recourir à des indicateurs de performance. Les personnes dirigeantes peuvent également réaliser des sondages de satisfaction de la clientèle ou des membres pour identifier si l'entreprise répond bien aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes.

Est-ce que les mécanismes de reddition de comptes de l'entreprise assurent l'imputabilité des personnes dirigeantes envers les membres et les autres instances ?



Les mécanismes de reddition de comptes peuvent notamment prendre la forme de rapports transmis régulièrement aux membres pour faciliter le suivi entre les réunions.

Est-ce que l'organisation est dotée d'un processus d'évaluation périodique de la performance de la direction générale ?



Le processus d'évaluation périodique de la direction générale par le conseil d'administration peut être un bon moyen de formaliser un dialogue sur les attentes et les préoccupations respectives des parties concernées. Cela peut notamment réduire le risque que des tensions surviennent ou s'accumulent au fil du temps.

PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

CRÉER DES MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation peuvent porter sur l'impact social, la performance de la direction générale ou du conseil d'administration, les activités ou les projets.

Les données produites par les démarches de suivi et d'évaluation permettent aux personnes dirigeantes de prendre des décisions éclairées. Lorsque ces données sont communiquées, elles favorisent la mobilisation des membres et l'alignement entre les instances décisionnelles et la communauté entourant l'organisation.

Pour identifier quels mécanismes de suivi et d'évaluation vous souhaitez mettre en place, commencez par :

- ☐ déterminer les principaux usagers de l'évaluation, c'est-à-dire à qui s'adresse les résultats et à qui on souhaite que la démarche serve en priorité ;
- ☐ déterminer qui sera impliqué dans la démarche et quel sera leur rôle ;
- ☐ déterminer quoi évaluer – c'est-à-dire les retombées et les impacts souhaités – et les questions d'évaluation ;
- ☐ identifiez les objectifs visés par l'évaluation.

CONSEILS ET RESSOURCES UTILES

Le TIESS a publié plusieurs ressources sur l'évaluation et la mesure de l'impact social au cours des dernières années, et répertorié de nombreux outils permettant de guider les entreprises d'économie sociale (EÉS) dans leur processus d'évaluation. Ces ressources sont disponibles dans le dossier [Évaluation et mesure d'impact en économie sociale](#) sur le site Web du TIESS. On y retrouve notamment le document intitulé « Parcours type d'une entreprise d'économie sociale intéressée à documenter ses retombées sociales », qui détaille brièvement l'ensemble des étapes qu'une EÉS est susceptible de traverser lorsqu'elle mène une démarche d'évaluation de son impact social.

Parmi les ressources répertoriées par le TIESS, on retrouve plusieurs guides et outils pratiques gratuits pour soutenir les entreprises d'économie sociale dans leur démarche d'évaluation :

- [Avisé. \(2022\) *Évaluer son impact social : le guide pour construire une démarche d'évaluation adaptée à ses enjeux*.](#)
- (Im)prove et Fondation Rexel. (2015) [Guide de la mesure d'impact social](#).
- Le pôle IDEOS de HEC Montréal propose deux feuillets d'information pertinents ; un premier portant sur [l'évaluation du rendement de la direction générale](#) et un deuxième portant sur le [suivi du travail du conseil d'administration](#).

9

L'ÉLECTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

QUESTIONS POUR FAIRE LE
POINT SUR VOTRE SITUATION

Quelles sont les mesures que votre entreprise met en place pour encourager la mise en candidature de nouvelles personnes au conseil d'administration ?



On parle par exemple de communications annonçant les élections à venir, les sièges à pourvoir et les profils recherchés. Ces moyens peuvent aussi inclure le recrutement ciblé de personnes susceptibles de correspondre au(x) profil(s) recherché(s).

Est-ce que les élections et la nomination des membres aux instances décisionnelles sont à une fréquence suffisante pour assurer un taux de roulement adéquat au sein de l'organisation ?



Il s'agit de trouver l'équilibre entre l'intégration de nouvelles voix et perspectives et la continuité de la mémoire institutionnelle dans l'organisation.



PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE : BIEN PRÉPARER LES ÉLECTIONS

Le processus pour élire les membres de votre conseil d'administration doit être adapté à la réalité spécifique de votre organisation. Toutefois, certaines bonnes pratiques peuvent être envisagées pour que les élections favorisent la mobilisation des membres.

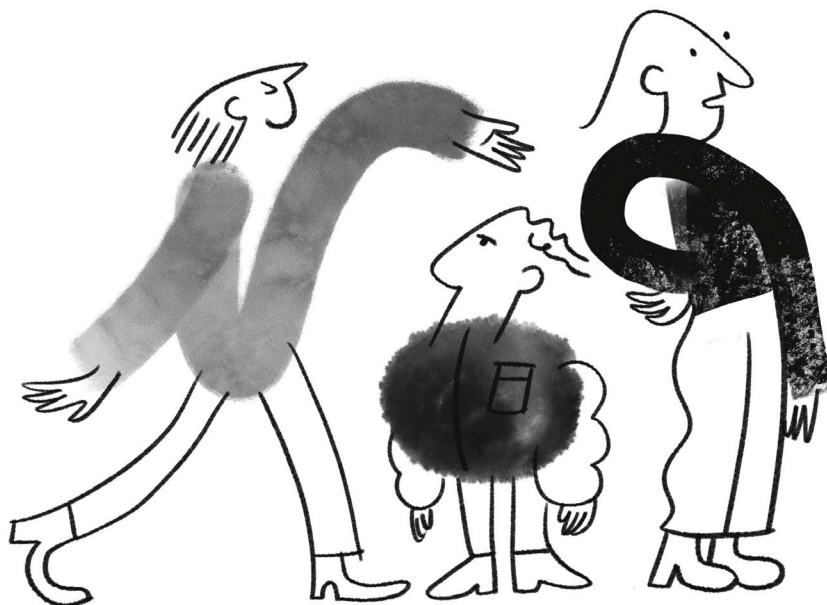
- Dotez-vous d'un calendrier connu de tous les membres, indiquant les dates clés.
- Lancez des appels de mises en candidatures clairs, précisant les critères d'éligibilité, la durée du mandat, la charge de travail à prévoir et, le cas échéant, les profils de compétences recherchés.
- Accordez un délai raisonnable au processus de mise en candidature pour permettre aux personnes intéressées de réfléchir et de bien se préparer.
- Prévoyez un temps en assemblée générale pour que les personnes candidates puissent se présenter et exprimer leur point de vue sur les orientations stratégiques de l'entreprise (sauf si les collèges électoraux se sont réunis préalablement pour choisir leur candidat).

Plus globalement, il peut être pertinent de réfléchir à la durée des mandats et de prévoir un système de rotation pour que les mandats des administrateurs et administratrices ne se terminent pas tous en même temps, afin de favoriser plus de continuité dans l'organisation.

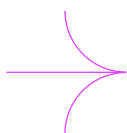
CE QUE LA LOI EN DIT

La partie III de la Loi sur les compagnies, la loi constitutive de la plupart des **OBNL** d'économie sociale au Québec, précise que la durée maximale du mandat d'un membre du conseil d'administration est de deux ans.

Dans la Loi sur les **coopératives**, la durée maximale est de trois ans.

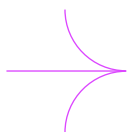


PRATIQUES



DE QUOI PARLE-T-ON ?

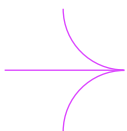
Les pratiques réfèrent à un ensemble de façons de faire, formelles ou informelles, qui sont au cœur de la culture organisationnelle et qui concrétisent les valeurs de votre organisation au quotidien. Il est particulièrement question ici des pratiques liées à la mobilisation et à la prise de décision.



DANS QUELS CAS EST-CE PERTINENT ?

On ajustera les pratiques de gouvernance lorsqu'on souhaite :

- améliorer la circulation de l'information entre ses instances, entre ses parties prenantes ou auprès des membres pour favoriser la prise de décision et l'adhésion ;
- minimiser les risques du travail en silo ;
- qu'un maximum de membres s'approprie les retombées et se sente concerné par le devenir de l'entreprise ;
- stimuler les liens entre les membres et leur sentiment d'appartenance.



QUELS LEVIERS ACTIONNER SELON VOTRE SITUATION ?

10

**L'ANIMATION ET LA LOGISTIQUE
DES INSTANCES DÉMOCRATIQUES**

11

LES MOYENS DE COMMUNICATION AVEC LES MEMBRES

12

LA FORMATION ET L'INTÉGRATION DES MEMBRES

13

LA RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE LA DG ET LE CA

14

LA PRÉVENTION ET LA RÉOLUTION DE CONFLITS

10

L'ANIMATION ET LA LOGISTIQUE DES INSTANCES DÉMOCRATIQUES

QUESTIONS POUR FAIRE LE POINT SUR VOTRE SITUATION

Quelles sont la fréquence et la durée des rencontres des instances ?



Des rencontres trop longues ou trop éloignées les unes des autres peuvent conduire à une certaine démobilitation. Si elles sont trop courtes, elles ne permettront peut-être pas d'épuiser tous les points ou de créer les conditions propices aux échanges et à une décision éclairée. Enfin, des rencontres trop fréquentes induisent une grande charge de travail pour la direction générale et les membres des instances. Il faut donc trouver un équilibre judicieux, parfois de manière itérative.

Comment peut-on qualifier le climat et l'ambiance de la plupart des séances de vos instances démocratiques ?



Le climat et l'ambiance des instances démocratiques sont souvent des facteurs importants dans la capacité de l'organisation à mobiliser ses membres de manière soutenue et durable.

Porter un soin particulier à l'animation des séances des instances contribue à les rendre plus agréables et donc plus courues.



PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

APPORTER DES CHANGEMENTS À L'ANIMATION DE VOS INSTANCES DÉMOCRATIQUES

Les instances décisionnelles sont des lieux importants d'implication où les membres se réunissent pour collaborer à l'accomplissement de la mission de l'entreprise. Y cultiver un climat agréable contribue à la participation et au sentiment d'appartenance.

Il existe quatre leviers principaux qui influencent le désir de s'engager dans des instances démocratiques. Le tableau ci-dessous présente ces quatre leviers et quelques éléments à considérer pour les utiliser à bon escient⁹. Les mesures précédées du symbole ● sont celles qui tendent à favoriser la participation. Celles précédées du symbole ★ sont celles qui ont généralement une tendance inverse, et qu'il est généralement préférable d'éviter ou de minimiser.

LE POUVOIR

Sentiment d'avoir de l'influence sur les décisions prises au sein de l'organisation

- Donner des responsabilités aux membres
- Faire un suivi des résultats des décisions
- Offrir plusieurs options dans la prise de décision
- Poser des questions ouvertes
- Consulter les membres régulièrement entre les instances
- Diviser le processus décisionnel en plusieurs étapes
- ★ Décisions prises par *rubber-stamping*
- ★ Ordres du jour surchargés
- ★ Dicter quoi faire aux membres
- ★ Offrir une seule option dans la prise de décision
- ★ Prendre une décision sur un dossier complexe dont on parle pour la première fois

L'APPARTENANCE

Sentiment de faire partie de quelque chose de plus grand que soi

- Offrir un processus d'accueil et d'intégration des membres
- Parler au « nous »
- Souligner la contribution des personnes (reconnaissance)
- Miser sur la transparence et la circulation de l'information (sentiment de savoir ce qui se passe)
- ★ Faire référence à des informations confidentielles devant des personnes membres non concernées
- ★ Avoir des rapports impersonnels avec les membres
- ★ Omettre de prendre du temps pour présenter les nouvelles et nouveaux membres (tour de table)

⁹Tableau inspiré de la formation intitulée « Radiographie d'une instance démocratique » de la Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec.

LA LIBERTÉ

Sentiment de pouvoir s'exprimer sans gêne et sans peur d'être jugé ou ridiculisé, souvent lié au sentiment de compétence

- Interpeller directement les personnes qui s'expriment peu
- Tenir des périodes de plénière favorisant l'expression des points de vue
- Avoir une présidence d'assemblée externe
- Poser des questions ouvertes
- Former ou renseigner les membres (miser sur le sentiment de compétence)
- Diviser le groupe en sous-groupes pour susciter la créativité
- ★ Processus décisionnels expéditifs
- ★ «On a toujours fait ça comme ça»
- ★ Langage non verbal désapprobateur
- ★ Garder l'information détaillée exclusive à un petit groupe de personnes

LE PLAISIR

Sentiment agréable lié à la satisfaction d'un besoin, d'un désir ou à l'accomplissement d'une activité gratifiante

- Prévoir des moments informels et ludiques pré- ou post-instances
- Jumeler les instances à des événements informels ou éducatifs
- Assurer une animation énergique et enthousiaste
- Multiplier les occasions d'apprentissage pour les membres
- Souligner l'impact de la contribution des membres dans l'atteinte des objectifs
- Régler les conflits dès qu'ils émergent
- Remettre une décision à plus tard quand la discussion stagne
- ★ Laisser des conflits en suspens
- ★ Avoir des ordres du jour surchargés
- ★ Avoir des instances très longues, sans pause pour se détendre
- ★ Laisser les discussions «tourner en rond»

CONSEILS ET RESSOURCES UTILES

En plus des éléments mentionnés ci-dessus, il importe de porter attention aux trois composantes de toute rencontre d'une instance démocratique, soit le contenu (l'information qui y est présentée, les sujets abordés, les documents à lire, etc.), le climat et les procédures. Dans sa Boîte à outils – Gouvernance démocratique, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie

sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC) propose [deux outils pratiques](#) qui contiennent de nombreux conseils judicieux relatifs à ces trois composantes.

Plusieurs pratiques en matière de gouvernance démocratique sont également suggérées et expliquées dans l'outil de formation [CAp Gouvernance](#) créé par la Chaire de recherche du Canada en économie sociale.

11 LES MOYENS DE COMMUNICATION AVEC LES MEMBRES

QUESTIONS POUR FAIRE LE POINT SUR VOTRE SITUATION

Comment l'information stratégique circule-t-elle entre les diverses composantes et instances (direction générale, conseil d'administration, comités, membres) de l'organisation ?



Miser sur des canaux de communication bien adaptés aux habitudes des membres de la communauté contribue à ce que l'information stratégique ne soit pas seulement accessible, mais qu'elle circule adéquatement. Cela favorise les synergies, la cohésion interne et une plus grande agilité.

Est-ce que l'organisation a recours à des stratégies marketing qui favorisent la mobilisation ?



Lorsque l'identité visuelle de l'organisation est bien connue par la communauté visée et que sa réputation est positive, les membres sont fiers d'y être associés publiquement.

Le marketing, l'attention portée aux couleurs, aux symboles et aux autres éléments de l'image de l'entreprise peuvent contribuer à entretenir et à stimuler ce sentiment d'appartenance.

Est-ce que l'organisation communique publiquement les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de son succès et de son impact social de façon régulière ?



Il est d'autant plus motivant de contribuer à une organisation quand l'impact positif de ses activités est largement reconnu. Cela peut favoriser un sentiment de fierté et d'appartenance à l'organisation, et stimuler la mobilisation.

PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

RÉVISER LES MOYENS DE COMMUNICATION POUR FAIRE CIRCULER L'INFORMATION VERS VOS MEMBRES

Maîtriser ses communications internes et externes pour optimiser sa gouvernance peut représenter un défi de taille pour les personnes qui dirigent une entreprise. La formule optimale dépend d'une multitude de facteurs qui sont propres à chaque organisation, mais il est toutefois possible de suivre certaines lignes directrices pour entamer une démarche de réflexion et de planification.

- Tenez compte des habitudes déjà existantes de vos membres en matière de plateformes de communication. Réfléchissez à des façons de tirer profit des plateformes les plus populaires parmi votre membrariat.
- Misez sur une diversité d'outils complémentaires pour répondre aux besoins de l'organisation et vous adapter aux multiples préférences des membres. Considérez la possibilité de communiquer la même information par divers canaux et formats.
- Priorisez les moyens directs et en temps réel pour communiquer les informations stratégiques à l'interne ; par téléphone, par messagerie instantanée, lors d'une rencontre formelle ou informelle, ou même par l'intermédiaire d'une personne responsable de faire rapport sur les informations entre diverses composantes de l'organisation, par exemple entre deux comités. Cela permet notamment de s'assurer que les membres ont bien pris en compte l'information transmise et facilite une réaction immédiate de leur part.
- Prenez en considération le temps limité que les membres ont à consacrer à l'entreprise à l'extérieur des réunions. Dans certains cas, il peut même être intéressant de recourir à l'enregistrement de courtes vidéos ou de messages vocaux plutôt qu'aux longs courriels ou infolettres.
- Communiquez publiquement les succès et les impacts positifs du travail de votre entreprise. Soyez fiers de vos accomplissements et n'oubliez pas de souligner la contribution des membres.



12

LA FORMATION ET L'INTÉGRATION DES MEMBRES

QUESTIONS POUR FAIRE LE POINT SUR VOTRE SITUATION

Est-ce que les (nouvelles et nouveaux) membres sont accueillis et formés adéquatement pour bien remplir leurs fonctions au sein des instances et savoir comment s'impliquer dans la vie associative ?



Faire en sorte d'accueillir formellement ou informellement les membres et leur présenter clairement les possibilités d'implication encourage le sentiment d'appartenance et la mobilisation. Pour les membres du conseil d'administration, un processus d'accueil et de formation bien pensé peut également servir à expliciter les responsabilités et les devoirs respectifs de la direction générale et du CA, notamment l'obligation fiduciaire.

Est-ce que l'organisation organise des moments pour faciliter la création de liens informels entre les membres et le partage d'idées ?



Ces moments peuvent prendre de multiples formes, du simple tour de table en début de rencontre aux événements d'envergure en passant par un traditionnel repas pris en commun après une rencontre d'une instance décisionnelle, sans oublier les pauses-café !

Un élément souvent négligé en matière de mobilisation des membres n'est nul autre que... le plaisir ! Multiplier les occasions d'apprendre à se connaître, de tisser des liens au-delà du travail plus sérieux et stratégique d'administration d'une entreprise peut grandement améliorer le taux de participation des membres à la vie associative de l'entreprise.

Est-ce que votre organisation offre des occasions d'implication bénévole pour ses membres et pour la communauté ?



Lorsque le type d'activités de l'entreprise s'y prête, il peut être bon de créer des occasions de faire du bénévolat, permettant aux membres de contribuer directement à la mission de l'organisation et d'en apprendre davantage sur les divers projets et initiatives.

Tout le monde n'est pas nécessairement prêt ou ne souhaite pas jouer un rôle au sein de l'organisation, mais pour ceux qui veulent s'engager sporadiquement, ces occasions d'engagement favorisent un rapprochement entre les membres et l'organisation.

PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

SE DOTER DE PRATIQUES D'INTÉGRATION ET DE FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Des pratiques d'intégration et de formation des membres du CA font en sorte que tous et toutes ont une compréhension partagée de la mission et de la vision de l'entreprise, de leur rôle et de leurs responsabilités. On peut aussi en tirer profit pour sensibiliser les membres à l'importance de tenir compte des préoccupations de l'ensemble des parties prenantes.

Les pratiques d'intégration et de formation peuvent inclure plusieurs types de contenus et d'activités, par exemple :

- de la documentation sur la genèse et l'historique de l'entreprise, sa mission, ses valeurs, ses réalisations et projets majeurs, ses objectifs, etc.;
- des rencontres d'accueil pour faciliter la création de liens informels entre les nouveaux et nouvelles membres et les personnes les plus engagées dans l'entreprise (ex. : direction générale, présidence du conseil d'administration, etc.);
- des formations sur les obligations légales du conseil d'administration, y compris en ce qui a trait aux conflits d'intérêts et à la collégialité, sur les principes de gouvernance participative, ainsi que sur les méthodes de prévention et de résolution de conflits;
- des ateliers de formation sur des thématiques relatives à la gouvernance et à l'administration de l'entreprise (ex. : rôles et responsabilité des membres du conseil d'administration, principes de gouvernance participative, analyse des états financiers, fonctionnement interne des instances, etc.);
- des ateliers de formation sur des thématiques spécifiques aux activités de l'entreprise (ex. : connaissances de base sur le secteur d'activité de l'entreprise, explications sur ses opérations principales, environnement légal, réseau de partenaires, etc.).



13

LA RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE LA DG ET LE CA

QUESTIONS POUR FAIRE LE
POINT SUR VOTRE SITUATION

Est-ce que les membres du conseil d'administration et de la direction générale (DG) ont une compréhension commune des rôles et des responsabilités de chaque partie ?



Lorsque les discussions en conseil d'administration portent de manière récurrente sur les champs de responsabilités et les pouvoirs respectifs des membres du CA et de la direction générale, allant jusqu'à causer des tensions ou un manque d'efficacité des processus décisionnels, cela peut être le symptôme d'une compréhension dissonante des rôles.

Est-ce que les décisions portant sur la gestion des ressources humaines et des ressources financières sont encadrées par une ou plusieurs politiques organisationnelles ?



L'encadrement formel de telles décisions peut permettre de bien définir le périmètre d'autonomie de la direction générale par rapport à la gouvernance et favoriser l'efficacité de la prise de décision dans les instances.



PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :

CLARIFIER LA RÉPARTITION DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS ENTRE LA DG ET LE CA

Outre les dispositions de la loi (voir l'encadré ci-dessous), le rôle de la direction générale est variable d'une organisation à l'autre en fonction de ses règlements internes et des pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil d'administration. La répartition des rôles et des responsabilités entre la DG et le CA fait donc parfois l'objet de malentendus ou de mésententes. Il peut donc être bénéfique de clarifier les attentes de part et d'autre dans un document interne; on peut même les inscrire dans une politique.

L'utilisation d'une matrice d'attribution des rôles et des responsabilités (matrice RACI) peut être un support très utile pour réaliser l'exercice de clarification. La matrice RACI permet de spécifier, pour chaque tâche ou grande catégorie de tâches, qui est responsable de la réaliser, qui approuve la tâche, qui doit être consulté et qui doit être informé.

Voici des exemples de domaines pour lesquels une clarification peut être utile.

Gouvernance et vie associative

- Préparation des ordres du jour
- Préparation des états financiers
- Convocation des AGA
- Préparation des rapports annuels
- Relations avec les membres
- Suivi des résolutions adoptées
- Formation des membres du CA

Gestion des ressources humaines

- Santé et sécurité au travail
- Harcèlement, discrimination et violence
- Processus d'embauche
- Conditions de travail
- Mesures disciplinaires
- Évaluation de la direction générale

Gestion des ressources financières

- Budgets
- Compte bancaire, cartes de crédit
- Contrats
- Indemnités, dons, emprunts
- Comptes payables
- Immobilisations

CE QUE LA LOI EN DIT

Dans les OBNL, c'est le conseil d'administration qui détermine les compétences et les responsabilités de la direction générale. Ainsi, le rôle de directrice ou de directeur général peut être différent dans chaque OBNL¹⁰.

Dans les coopératives, la direction générale est sous le contrôle immédiat du conseil d'administration et doit appliquer les mandats et les directives de gestion que le CA lui donne. Cela dit, à titre de responsable de la gestion quotidienne des activités de la coopérative, la direction générale doit posséder l'autorité nécessaire pour s'acquitter de sa tâche¹¹.

Légalement, certaines responsabilités sont exclusives au conseil d'administration, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent être déléguées. La loi indique également que les responsabilités de la direction générale sont définies par et sous l'autorité du conseil d'administration.

« Dans les coopératives, certains pouvoirs sont réservés exclusivement au conseil d'administration.

En voici quelques exemples :

- embaucher la direction générale
- émettre des parts
- admettre une personne qui veut devenir membre
- exclure un membre
- suspendre le droit de vote d'un membre
- approuver les états financiers
- désigner les personnes autorisées à signer au nom de la coopérative tout contrat ou autre document
- recommander l'affectation des trop-perçus ou des excédents¹² »

« Dans les OBNL, les pouvoirs réservés exclusivement au conseil d'administration sont :

- faire des règlements
- admettre de nouveaux membres
- combler des vacances au conseil d'administration
- accepter des donations
- vendre ou acquérir des biens, sauf vendre tous les biens, ce qui équivaut à une dissolution et exige une résolution des deux tiers des membres en assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale)¹³ »

¹⁰ Éducaloi. (s.d.). *OSBL : poste de direction générale*.

¹¹ Gouvernement du Québec. (2022). *Les rôles et les responsabilités dans la gestion d'une coopérative*.

¹² CSO-ESAC. (2016). *Boîte à outils – Gouvernance démocratique – Coopératives*.

¹³ CSO-ESAC. (2016). *Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL*.

14

LA PRÉVENTION ET LA RÉOLUTION DE CONFLITS

QUESTION POUR FAIRE LE
POINT SUR VOTRE SITUATION

Votre entreprise a-t-elle mis en place des moyens pour résoudre les conflits entre les parties prenantes ?



La gouvernance démocratique est fondée sur des pratiques de dialogue et de délibération. Ces pratiques ne protègent pas complètement contre des conflits. Ceux-ci peuvent émerger et bien savoir les gérer permet un meilleur fonctionnement de l'organisation, notamment en temps de grandes transformations (crises, changement d'échelle, révision du modèle d'affaires, partenariats majeurs, etc.).

PISTE D'ACTION SUGGÉRÉE :
IMPLANter DES STRATÉGIES DE PRÉVENTION DES CONFLITS

Certaines pratiques délibératives et relationnelles peuvent aider à réduire les risques de conflits entre les personnes.

Dans les instances, la personne qui anime les discussions peut :

- observer sans jugement et porter une attention particulière aux faits concrets et vérifiables ;
- chercher à comprendre et à considérer les principes et les besoins sous-jacents aux positionnements de chaque personne, puis les communiquer avec le groupe ;
- encourager les membres à utiliser des techniques de communication non violente¹⁴ pour exprimer leurs points de vue :
 - exprimer honnêtement leurs sentiments,
 - exprimer clairement et concrètement leurs besoins,
 - faire preuve d'empathie et pratiquer l'écoute active,
 - formuler des demandes claires, spécifiques et réalistes ;
- tenir compte des dynamiques interpersonnelles susceptibles de nuire au dialogue ouvert entre les parties prenantes (compétition, choc de personnalité, peurs, etc.).

CONSEILS ET RESSOURCES UTILES

Comme on l'a vu au travers de ce document, la gouvernance démocratique est traversée de tensions et de paradoxes qui peuvent être de nature variée, mais qui portent surtout sur la vision organisationnelle que peuvent détenir les acteurs concernés par la gouvernance de l'entreprise, sur les activités centrales de l'organisation et celles relatives au CA¹⁵.

La gestion des tensions passe par des stratégies multiples décrites ci-dessus, mais l'acceptation est aussi une stratégie pertinente. « Elle encourage les acteurs à “embrasser” le paradoxe et ainsi apprendre à “vivre avec”. [...] Bien que cette stratégie puisse être perçue comme étant passive puisqu'elle ne permet pas d'affronter les tensions en évitant les conflits, elle peut être puissante et proactive¹⁶. » En effet, lorsque les acteurs ne luttent pas contre les tensions, mais les reconnaissent et agissent avec elles, ils sont plus ouverts à la discussion et à la recherche d'un terrain commun.

¹⁴ Rosenberg, M. B. (2003) *La communication non violente au quotidien*. Jouvence, 96 p.

¹⁵ Cadieux, S. (2023). *Livre blanc sur la gouvernance démocratique dans les organisations d'économie sociale au Québec* [essai de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.

¹⁶ Ibid.

RÉFÉRENCES

ARTICLES

- Borzaga, C. & Sacchetti, S. (2015). Why Social Enterprises Are Asking to Be Multi-Stakeholder and Deliberative: An Explanation Around the Costs of Exclusion. *Euricse Working Papers*, 75 | 15.
- Cadioux, S. (2023). *Livre blanc sur la gouvernance démocratique dans les organisations d'économie sociale au Québec* [essai de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.
- Caudron, F. (2008). Lier pratiques démocratiques et efficacité économique: La rationalisation démocratique. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, 308, 56-69.
- Comeau, Y. et Turcotte, D. (2002). Les effets du financement étatique sur les associations. *Lien social et politiques*, (48), 67-77.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1116-1135.
- Eynaud, P. (2019). Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations. *RECMA*, N° 351(1), 45-55.
- Keating, C. B. & Katina, P. F. (2019). Complex system governance: Concept, utility, and challenges. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 687-705.
- Michaud, V. (2011). Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité: des chiffres et des lettres. *Cahiers du CRISES*, Collection Thèses et mémoires, no TM1105, 302 p.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*.
- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60.
- Taylor, K. (2015). Learning from the Co-operative Institutional Model: How to Enhance Organizational Robustness of Third Sector Organizations with More Pluralistic Forms of Governance. *Administrative Sciences* (2076-3387), 5(3), 148-164.
- Willems, J., Andersson, F., Jegers, M. & Renz, D. (2017). A Coalition Perspective on Nonprofit Governance Quality: Analyzing Dimensions of Influence in an Exploratory Comparative Case Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 28(4), 1422-1447.

GUIDES

Avisé. (2022). Évaluer son impact social : le guide pour construire une démarche d'évaluation adaptée à ses enjeux.

Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'Université du Québec à Montréal. (2013). CAP Gouvernance. Outil de priorisation. Guide d'animation. Cahier du participant. Cahier de l'animateur.

CAP Finance, le réseau de la finance solidaire et responsable. (2017). Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale. (2e édition). CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec.

CSMO-ESAC. (2016). Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL.

CSMO-ESAC. (2016). Boîte à outils – Gouvernance démocratique – Coopératives.

Handfield, G., Zúñiga Salas, V. et Turbide, J. (2014). Guide pratique sur la gouvernance, pour la direction générale et les administrateurs : la certification des organismes communautaires partenaires du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. HEC Montréal.

Joly, C., Faubert Mailloux, I. et Dionne, M. (2019). Gouvernance d'une entreprise collective.

(Im)prove et Fondation Rexel. (2015). Guide de la mesure d'impact social.

Réseau COOP. (2022). La coopérative de solidarité : guide pratique.

Rosenberg, M. B. (2003) *La communication non violente au quotidien.* Jouvence. 96 p.

Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec. (2010). *Radiographie d'une instance démocratique : Participation – Animation – Procédures.*

TIESS. (2020). Parcours type d'une entreprise d'économie sociale intéressée à documenter ses retombées sociales.

TIESS. (2022). La gouvernance démocratique en économie sociale – Comme vous ne l'avez jamais vue.

Turbide, J. et Zúñiga Salas, V. (2017). Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance. HEC Montréal.

LOIS

C38 – Loi sur les compagnies, partie III.

C67.2 – Loi sur les coopératives.

SITES INTERNET

Avisé

Éducaloi

Gouvernance intégrative

Gouvernement du Québec

Pôle IDEOS – HEC Montréal

The Hum

Évaluation et mesure d'impact, TIESS

**DONNEZ-NOUS
VOTRE AVIS!**

CONTRIBUTIONS

Conception et rédaction : Caroline Aubry, en collaboration avec Miriam Fahmy
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 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), Charles Gagnon (Chantier de l'économie sociale). Merci à
Geneviève Huot (TIESS), Souleymane Guissé (CSMO-ESAC), Nabila Ghernati (Concertation
Mtl), Joëlle Bernard (Chantier de l'économie sociale) et David Miljour (Pôle de l'économie
sociale de l'agglomération de Longueuil) pour leurs commentaires constructifs, ainsi qu'à
Annie Bérubé (TIESS) pour son précieux soutien.

Nous remercions chaleureusement les entreprises qui ont participé aux travaux du TIESS
à titre de projets pilotes, nous permettant de faire de grands apprentissages : les Ateliers
de la transition socioécologique (ATSÉ), La Cantine pour tous, Exeko, Solon.

PARTENAIRES FINANCIERS



Pour citer : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2024).
Optimiser sa gouvernance démocratique. Guide pratique.



Consultez nos autres contenus sur la gouvernance démocratique :

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



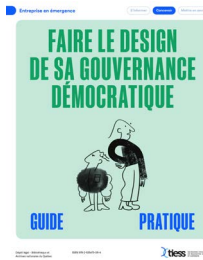
La gouvernance
démocratique en économie
sociale – Une définition



La gouvernance
démocratique en économie
sociale – Les effets
bénéfiques



Faire le design de sa
gouvernance démocratique
– Guide pratique



La gouvernance des
métaorganisations
d'économie sociale –
Avantages et défis



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.