

ATELIERS D'ÉCHANGES

Territoires et villes en transition

(février-avril 2018)

Organisés par le TIESS, Solon et
la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique

Présentation	1
Programmation	2
Objectifs de ces ateliers	3
Participants	4
À propos de	5
SYNTHÈSE DES ÉCHANGES	6
Atelier 1 Mobilisation citoyenne.....	6
Atelier 2 Rôle des municipalités	9
Atelier 3 Gouvernance.....	13



Présentation

De jeunes entreprises d'économie sociale émergent et se déploient avec la ferme volonté de mettre en œuvre des solutions novatrices et d'envergure qui contribueront à transformer en profondeur le modèle de développement pour qu'il soit plus résilient et plus solidaire. Elles n'agissent bien évidemment pas seules. Pour ces entreprises, participer à la transition socioécologique implique d'associer activement la communauté à la recherche et à la mise en œuvre des solutions. Cela exige aussi qu'elles pensent et adaptent leur modèle de gouvernance pour permettre la réalisation de cette vision ambitieuse. Ainsi, l'engagement citoyen porté par une volonté de transformation sociétale pourrait se pérenniser sous une forme plus institutionnalisée inscrite dans un renouvellement démocratique. De ce point de vue, la montée en puissance de la notion de « communs » n'est pas anodine. Elle offre une grille de lecture éclairante, à la fois théorique et profondément ancrée dans l'action, qui nous permet de mieux comprendre les mutations économiques d'hier et d'organiser l'action face à celles d'aujourd'hui et de demain. Enfin, les municipalités constituent un acteur incontournable de ces initiatives transformatrices qui agissent localement et pensent globalement. Elles ont un rôle actif à jouer pour faciliter l'émergence de nouvelles solutions, permettre leur déploiement et soutenir leur pérennité.

Comment favoriser le partage d'expériences entre ces entreprises qui font face à des défis semblables ? Comment soutenir l'émergence de conditions propices à la transition socioécologique initiée par ces entreprises d'économie sociale ?

Solon, le TIESS et la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique ont animé trois ateliers de réflexion durant l'hiver 2018 qui visaient principalement des entreprises d'économie sociale et des chercheurs. L'objectif était de partager réflexions et défis et de trouver des pistes d'action pour mieux répondre aux enjeux des territoires et des villes en transition. Les thèmes suivants ont été abordés en premier lieu : mobilisation citoyenne et ancrage territorial, rôle des municipalités et gouvernance.

Programmation

Atelier 1 | Mobilisation citoyenne (1^{er} février 2018, de 9 h à 12 h)

De quoi parle-t-on ? Bénévolat, mobilisation, participation, engagement, implication ? De façon générale, on observe un changement dans les modes d'engagement qui sont plus ponctuels, plus liés à l'utilité de l'action qu'au projet politique, plus liés au réseau et au capital social qu'à la morale ou à la religion¹. En parallèle, des entreprises d'économie sociale développent des projets qu'elles souhaitent porter avec et pour les citoyens. Attachées à leur territoire, elles portent une vision transformatrice de la société. Comment organiser la rencontre entre ces individus et ces organisations ? Face à ces constats et à l'expérience vécue, comment et qui mobilise-t-on ? Lorsqu'on parle de citoyens, cela regroupe une diversité d'individus. Quelles sont les motivations et les attentes de cette multitude de citoyens et comment y répondre ? Comment favoriser l'inclusion ? Comment passer de la volonté d'être utile à une perspective transformatrice, parfois plus abstraite et lointaine ? Comment maintenir la participation et éviter l'essoufflement, ne pas reposer toujours sur les mêmes personnes ? Quelles alliances développer avec des acteurs locaux (organismes communautaires, tables de quartier, etc.) ?

Atelier 2 | Rôle des municipalités (1^{er} mars 2018, de 9 h à 12 h)

Les municipalités constituent un acteur incontournable de ces initiatives transformatrices qui agissent localement et pensent globalement. Elles ont un rôle actif à jouer pour faciliter l'émergence de nouvelles solutions, permettre leur déploiement et soutenir leur pérennité. Faire autrement exige le changement des manières de faire, des pratiques et très souvent de la réglementation en vigueur. Comment créer les conditions favorables à des communications fluides et à des collaborations durables entre les municipalités et ces initiatives citoyennes ? Comment faire face aux défis de la multiplicité des interlocuteurs institutionnels ?

¹ http://bel.uqtr.ca/1742/1/B%C3%A9n%C3%A9volats_nouveaux_approches_nouvelles.pdf

Atelier 3 | Gouvernance (12 avril 2018, de 9 h à 12 h)

Par gouvernance, nous entendons « l'ensemble des moyens par lesquels les organisations humaines, qu'elles soient publiques, privées ou civiles, prennent la barre pour orienter leurs actions. Au sein des organisations, la gouvernance renvoie aux structures et aux processus qui assurent aux principaux intéressés d'être informés et de pouvoir participer à la conduite d'une action, d'un projet, d'une stratégie, etc. » (Guide d'animation CAp Gouvernance²). Un certain refus des schémas hiérarchiques traditionnels et une volonté plus large de participer à la prise de décision poussent les organisations à trouver d'autres modèles de gouvernance. Une gouvernance participative englobe 3 niveaux, celui de la réflexion (démocratie délibérative), de la décision (démocratie directe) et de l'action (démocratie contributive). Mais comment appliquer réellement ces principes et ne pas rester dans une illusion de participation ? Cela pose des enjeux d'information, de mobilisation, mais aussi d'organisation. Une démarche participative ne s'improvise pas, elle nécessite du temps et des compétences pour être mise en place. Il est parfois un peu inquiétant pour les porteurs du projet de voir le contrôle des activités et de la vision leur échapper. Comment préserver la vision tout en favorisant la participation ? Quelles distinctions entre la gouvernance du projet et celle de l'organisation ? Comment maintenir la participation et l'ancrage territorial dans le cadre d'un développement ou d'un changement d'échelle ?

Objectifs de ces ateliers

1. Mobiliser et partager des connaissances entre entreprises d'économie sociale, mettre en commun des expériences et des solutions expérimentées.
2. Mobiliser des connaissances des chercheurs.
3. Déterminer des enjeux, des besoins et des pistes d'action.

² <http://sdelaperade.ca/data/documents/AtelierGouvernanceEntrepriseSociale.pdf>

Participants

Bâtiment 7

Le Collectif 7 à nous est un organisme à but non lucratif qui réunit des citoyennes et citoyens ainsi que des organismes culturels, communautaires, libertaires ou issus de l'économie sociale. Il a pour mission de développer le projet du Bâtiment 7, soit de convertir un bâtiment industriel patrimonial, sur les anciens terrains du CN au sud de Pointe-Saint-Charles, en un lieu de rassemblement alternatif, accessible et bouillonnant de projets.

Entremise

Entremise est un organisme à but non lucratif voué à faciliter les usages temporaires et transitoires dans les bâtiments vacants. Les usages facilités par Entremise permettent d'optimiser les espaces vacants et de mitiger les risques pour les propriétaires et les communautés environnantes tout en procurant des espaces à prix modiques pour les occupants.

Espace temps

Espaces temps soutient le développement de projets complexes, centrés sur les humains et positifs pour la société en accompagnant les organisations et en incubant des initiatives.

Lande

Lande est un organisme à but non lucratif qui mobilise les citoyennes et les citoyens autour de terrains vacants puis les accompagne dans leurs projets de réappropriation. Lande offre tous les outils nécessaires aux groupes citoyens afin qu'ils puissent concrétiser leurs projets de réappropriation d'un terrain vacant.

La Pépinière, Espaces Collectifs

La Pépinière est un organisme à but non lucratif visant à démultiplier les espaces de vie en communauté, favorisant l'implication collective. Par la création et la gestion d'espaces de rencontre, de partage et d'opportunités, sa mission vise à rendre les villes plus humaines, vertes et participatives afin de renforcer le sentiment d'appartenance de chacun, à briser l'isolement social et à améliorer nos milieux de vie.

Monument

Ce projet vise la création d'une fiducie d'utilité sociale vouée à la préservation et à l'accessibilité du patrimoine au bénéfice des communautés locales et des entreprises d'économie sociale. La fiducie Monument sera constituée à partir d'un premier legs. À terme, elle aspire à constituer un parc immobilier protégé qui pourrait toucher l'ensemble du territoire québécois.

OuiShare Québec

OuiShare Québec est une communauté, un accélérateur d'idées et de projets dédié à l'émergence de la société collaborative.

Parole d'excluEs

Parole d'excluEs est un organisme à but non lucratif qui lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale à travers la prise de parole, la mobilisation et l'accompagnement de démarches citoyennes pour développer des actions collectives et transformatrices qui visent à améliorer les conditions de vie.

Saint-Camille (Estrie)

La petite communauté rurale de Saint-Camille, qui se définit comme « apprenante, innovante et solidaire », mène depuis plusieurs années divers projets de développement local (centre culturel, développements résidentiel, transformation de l'église, etc.) au travers d'approches originales de mobilisation et de concertation.

SODER (Société de développement environnemental de Rosemont)

La SODER développe des projets environnementaux à forte dimension sociale. Issue du monde communautaire de Rosemont, à Montréal, et forte du soutien de ses partenaires de l'économie sociale, la SODER accompagne les citoyens et les professionnels vers le développement durable.

Temps libre

La coopérative Temps libre a pour mission de contribuer à l'essor de lieux neutres, chaleureux et non commerciaux qui bénéficient aux communautés.

UTILE

L'Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant est un organisme à but non lucratif dédié au développement, à l'étude et à la promotion du logement étudiant au Québec selon une formule coopérative.

Vivacité

Vivacité est un organisme à but non lucratif dont la mission est de contribuer au développement responsable des villes du Québec en agissant sur le développement d'une offre immobilière perpétuellement abordable qui peut être vendue aux ménages et aux familles à un prix inférieur au marché.

René Audet, **Marie-Soleil Lallier** (Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique), **Jonathan Durand-Folco** (Université Saint-Paul), **Johanne Lavoie**, **Cécile Vergier** (Ville de Montréal, économie sociale) ont également participé aux ateliers. Divers contributeurs ont aussi été invités à chaque atelier.

À propos de



Solon est un organisme à but non lucratif qui accompagne les citoyennes et citoyens dans l'identification, l'élaboration et la mise en œuvre de projets collectifs locaux bâtissant sur et renforçant le tissu social, et ayant pour objectif la création de milieux de vie inclusifs, conviviaux, prospères et pauvres en carbone.



Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS). Il contribue au développement territorial par le transfert de connaissances en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques.



La **Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique** étudie les transformations en cours en s'intéressant plus particulièrement aux innovations portées par les acteurs de la transition écologique. Fondés sur une approche de recherche transformationnelle, tous les travaux de la Chaire sont menés en proche collaboration avec ces acteurs. Ces travaux sont organisés en trois « chantiers de transition » : milieux de vie, systèmes alimentaires et énergie-climat.

Atelier 1 | Mobilisation citoyenne

BÉNÉVOLAT/PROFESSIONNALISATION DE L'ENGAGEMENT CITOYEN ?



Réflexions

- La segmentation des rôles : qu'est-ce que la citoyenneté ? Nous sommes tous des citoyens, mais l'implication citoyenne peut être soit bénévole soit professionnelle.
- La vision, le sentiment d'appartenance et la constance de l'engagement peuvent être différents pour les citoyens mobilisés et les professionnels engagés.
- Sans professionnalisation, il y a un risque d'essoufflement. Quel est le temps exigé par l'engagement citoyen bénévole ? Comment faire face à l'essoufflement citoyen bénévole (élargissement, renouvellement, ouverture, professionnalisation) ?
- L'implication citoyenne fait référence aux individus plus qu'aux organisations. Peut-on avoir une action citoyenne en tant qu'organisation/entreprise ou l'action citoyenne s'arrête-t-elle à l'exercice d'une citoyenneté individuelle ?
- Jusqu'où peut se développer un projet uniquement avec du bénévolat ?
- Comment jouer un rôle de leadership dans un milieu de vie et devenir un agent multiplicateur ?



Suggestions

- Comprendre ici la citoyenneté davantage comme une action, celle de faire société, plutôt qu'un état de fait.



Pistes d'actions collectives

- Valoriser l'implication citoyenne et le bénévolat comme un moyen de s'engager dans sa communauté et de développer un sentiment d'appartenance locale.
- Parler de l'implication des acteurs (et de l'implication non citoyenne) afin de tous les inclure (initiatives locales, employés, citoyens, etc.).

INCLUSION ET DIVERSITÉ (OU REPRÉSENTATIVITÉ ?)



Réflexions

- Ce sont souvent les mêmes profils qui sont impliqués. Pourquoi et comment aller chercher une représentativité, une diversité de personnes impliquées ?
- Comment ouvrir les conversations et la participation à des personnes plus en marge, moins éloquentes ou moins habituées à la prise de parole ?
- Que signifie inclusion ? Pour quelles raisons cherche-t-on l'inclusion dans les projets ?
- Comment s'y prendre ? Cela ne va pas de soi, il faut des compétences spécifiques, du temps et du soutien.
- À quel moment cherche-t-on l'inclusion ? Lors de l'élaboration de la vision ou des projets ?
- Comment accepter et utiliser les tensions liées à la diversité d'un groupe pour ouvrir le dialogue et aller plus loin ? Comment favoriser la création d'un « environnement culturellement sécuritaire » ?
- Il peut être très difficile de travailler l'appropriation de la vision par les citoyens quand les besoins de base de ces citoyens ne sont pas satisfaits.
- Cocréer ne signifie pas, de fait, inclure.



Suggestions

- Penser aux modes de communication en fonction des publics visés et utiliser des canaux de communication plus traditionnels (rue, porte à porte, etc.) pour rejoindre plus largement des populations qui ne sont pas sur internet et les réseaux sociaux.

- Prendre le temps et ne pas oublier les rencontres individuelles pour écouter, comprendre, informer, expliquer.
- S'ouvrir aux dialogues, aux débats et aux tensions.
- Mobiliser dans l'action et rester ouvert et inclusif tout en maintenant une vision commune malgré l'évolution du projet à travers le temps et la diversité des participants.
- Faire confiance à son instinct, « naviguer à vue » : savoir où l'on va, mais pas forcément quel chemin prendre.



Pistes d'actions collectives

- Définir et aborder collectivement ce que signifie l'inclusion et les enjeux qui s'y rattachent.
- Travailler avec les organismes et les partenaires locaux pour rejoindre certaines populations.

COCRÉATION ET APPROPRIATION CITOYENNE



Réflexions

- La cocréation et l'appropriation, ça prend du temps.
 - Le leadership citoyen prend souvent du temps à émerger.
 - Il faut *surfer* avec des temporalités différentes, notamment celles dictées par les impératifs financiers.
 - Il y a un risque de démobilitation si le projet met du temps à atterrir.
- À quelle étape se situe-t-on ?
 - Vision ou projet ? La vision de transformation n'est que rarement prioritaire quand des besoins premiers ne sont pas satisfaits.
 - Partir d'une page blanche, d'un cadre qui suscite des idées ou d'une proposition très avancée ? Comment gérer la tension entre encadrement de la mobilisation, efficacité et créativité et donner libre cours aux idées et aux projets de chacun ?
- L'enjeu de la multiplicité des acteurs.
 - Comment créer une vision commune qui perdure dans le temps ?
 - Comment valoriser l'intelligence collective et développer des processus pour aller chercher des apports autres que ceux de l'idéation ?
- La cocréation entraîne des attentes et des tensions et c'est une bonne chose (cela permet d'éviter les consensus mous).



Suggestions

- Bien définir le public cible.
 - Prendre en compte l'histoire collective et évaluer la capacité de mobilisation aux différentes étapes du projet.
 - Bien communiquer (choisir le médium et décliner les messages de manière à ce qu'ils parlent aux différents publics).
- Accepter les tensions et les conflits.
 - Se préparer à les gérer (passer du chaos à un ou des projets structurés).
 - Accepter que le projet ne réponde pas aux attentes de tous.
- Bâtir la confiance.
 - Partir des peurs et des besoins.
 - Placer les gens en situation d'expertise.
 - Commencer par des petites choses.
 - Célébrer les réussites.



Pistes d'actions collectives

- Trouver des ressources pour soutenir la mobilisation citoyenne et accompagner en continu les citoyens.

TEMPORALITÉS D'ACTION



Réflexions

- Les contraintes temporelles de la mobilisation, de l'action, des administrations, des élus et des chercheurs ne sont pas les mêmes.
- La mobilisation citoyenne et les processus collectifs prennent du temps, mais sont souvent gage de solidité et de pérennité.
- Comment concilier le temps nécessaire à la mobilisation et aux processus collectifs avec :
 - les attentes et les exigences à court terme des bailleurs de fonds, des administrations publiques, des élus (voir [Rôle des municipalités](#)) ;
 - la gestion d'une organisation ou d'un projet qui peut nécessiter des prises de décision rapides (voir [Gouvernance](#)) ;
 - l'essoufflement possible de l'engagement citoyen ?
- Comment favoriser l'ouverture à de nouveaux membres tout en maintenant la vision ?
- Comment favoriser l'implication citoyenne bénévole qui exige du temps et qui est souvent le privilège des mieux nantis ?



Suggestions

- Trouver des mécanismes et se doter d'outils pour :
 - transmettre la vision malgré le renouvellement des membres (exemple : parrainage d'anciens et de nouveaux membres pour faire le transfert de vision, de savoir-faire et d'expertises) ;
 - transmettre les pratiques et les apprentissages (exemples : documenter les initiatives et transférer des connaissances) ;
 - partager les responsabilités et les prises de décisions pour alléger la tâche des bénévoles ou des professionnels (exemples : gestion horizontale et holacratie) ;
 - pouvoir prendre des décisions rapidement.
- Impliquer toutes les parties prenantes, tous les acteurs dans le processus et dans le partage des responsabilités, notamment les bailleurs de fonds, les administrations, les élus, etc. (voir [Rôle des municipalités](#)).
- Rester bienveillant envers soi-même quant aux attentes et à la rapidité des résultats.



Pistes d'actions collectives

- Sensibiliser les bailleurs de fonds, les administrations publiques, les élus, etc. aux bienfaits de l'intelligence collective, aux avantages de la mobilisation citoyenne et aux temps nécessaires à l'action collective (voir [Rôle des municipalités](#)).

IMPORTANCE DU NARRATIF ET DE LA VISION DANS LA MOBILISATION CITOYENNE

La vision : la transformation sociale et écologique de nos milieux de vie



Réflexions

- Il est important de se reposer sur la vision pour motiver la mobilisation.
- Cependant, il existe une tension entre vision et projets à réconcilier.
 - Les processus et les projets longs et complexes ne sont pas simples à expliquer et sont souvent plus difficilement mobilisateurs.
 - Les projets concrets sont la face visible de l'innovation, ils sont mobilisateurs, permettent de rester ancrés et peuvent avoir un fort pouvoir de « contagion », mais ils ne permettent pas forcément de générer une vision commune.
- Le vocabulaire utilisé peut souvent être peu accessible et peu inclusif et générer ainsi un risque de cloisonnement et de dialogue entre initiés.
- Il y a un équilibre à trouver entre vision et projets ; il est important d'éviter le « surnarratif » qui devient du marketing dépourvu de sens.

- De nombreux termes sont galvaudés et pourraient être (re)définis : implication citoyenne, participation citoyenne, cocréation, communauté, citoyens, consultation, inclusion, bénévolat, etc.



Suggestions

- Avoir une connaissance fine du milieu, de la communauté et avoir un fort ancrage territorial.
- Apporter une proposition concrète ou différents scénarios des possibles qui s'ancrent dans une vision et maintiennent un dialogue avec celle-ci.
- Offrir des espaces d'expression (les attentes) et comprendre les besoins.
- Construire des ponts entre le rêve (la transformation sociale) et les projets qui s'ancrent sur le terrain.
- Adapter le narratif à la réalité des gens, rendre accessible le vocabulaire utilisé.



Pistes d'actions collectives

- Construire un narratif commun (vision et discours communs interorganismes).
 - Au-delà du concept, matérialiser la transformation sociale en apportant des projets concrets et démontrer leur pouvoir transformateur.
 - Être vigilant sur le vocabulaire utilisé : être accessible, « sensé » et ancré (éviter la récupération par le système dominant ou le superficiel).
- Avoir une stratégie pour viser le changement d'échelle : volonté d'essaimer des projets et pas seulement de nourrir les initiatives en cours.

Atelier 2 | Rôle des municipalités

POUR UNE COLLABORATION RÉUSSIE AVEC LES MUNICIPALITÉS

Synthèse issue des échanges et de la présentation de Jonathan Lapalme : *Comment passer de l'idée à la promesse électorale ou du projet à l'engagement et comment l'action politique et municipale peut permettre la transition ?*

De l'idée à l'action

Faire germer l'idée auprès des pouvoirs publics, le cheval de Troie : organiser un événement, un projet conjoint entre « initiative » et municipalité.

- Pour l'initiative, cela permet de connecter l'ambition du changement à des actions concrètes et à des aspects plus matériels, de semer l'idée et développer des alliés au projet. Cela permet également d'impliquer et d'engager des intervenants municipaux de différents arrondissements et départements (fonctionnaires, élus).
- Pour la municipalité, c'est une occasion de s'engager dans un événement rassurant, puisque cadré dans le temps.

Amplifier l'état de crise : rendre le risque lié au statu quo plus grand que celui lié au changement.

- Par exemple, pour les bâtiments vacants, les risques liés aux incendies sont bien plus grands que ceux liés à un usage temporaire. Il s'agit alors de communiquer sans relâche sur le sujet.

Des acteurs et des stratégies multiples

Développer des équipes d'innovation hybrides : mettre sur pied une équipe mixte (municipalité, initiatives, privé, philanthropie) pour favoriser la confiance et la connaissance mutuelle et durable.

- Pour l'initiative, cela permet à l'équipe d'avoir un pied dans la Ville, de s'instruire sur des processus opaques ou complexes, d'identifier et d'expliquer des « points de verrouillage », de concilier à la fois des temps courts (fondations, élus) et des temps longs (fonctionnaires, organismes). Il est important de ne pas préjuger de l'autre, d'être sensible et adaptatif, de favoriser la complicité et la confiance.
- Pour la municipalité, cela permet d'avoir un pied à l'extérieur, de s'outiller, d'offrir une occasion aux agents de changement au sein des municipalités d'aller au-delà des contraintes bureaucratiques et des intermédiations au sein de l'appareil municipal pour le décomplexifier.

Polliniser de manière non stratégique : sans être stratégique, polliniser permet de trouver des supporteurs insoupçonnés.

- De nombreux agents de changement sont présents à l'intérieur de l'appareil municipal et politique.

Pluralité des approches et des stratégies : adopter plusieurs tactiques et stratégies et collaborer avec différentes organisations.

- Une organisation peut jouer différents rôles et/ou collaborer avec d'autres organisations pour se partager les rôles :
 - 1) identifier des « verrouillages » ;
 - 2) mettre la pression (risques/inconforts) ;
 - 3) proposer des solutions de rechange (proposition, occasions, perspectives).

Acupuncture organisationnelle : exercer des pressions diverses et continues du fonctionnaire à l'élu.

- Quand un processus est bloqué par une personne, il peut être judicieux de passer par une autre personne, d'où l'importance de l'hybridation de l'équipe.

Innovation et déblocage des verrouillages

Proposer un projet pilote qui s'inscrit dans une stratégie territoriale : se permettre d'expérimenter.

- Pour l'initiative, cela donne l'occasion de contourner le cadre habituel et les règles administratives.
- Pour la municipalité, cela permet de se libérer des contraintes et de se donner la permission d'expérimenter. Cela doit cependant s'inscrire dans une stratégie municipale.

Identifier des points de douleur et développer une approche pragmatique

- Pour l'initiative, il est important de prendre en charge une partie du risque pour réduire la prise de risque des fonctionnaires.
- Pour la municipalité, la prise de risque est limitée ; certaines craintes et peurs de cadres et de gestionnaires municipaux doivent être identifiées et réduites.

Se positionner comme médiateur pour une impartialité des processus

- L'initiative se concentre sur l'animation du processus, un processus impartial qui rassure la municipalité et facilite son positionnement.

Rayonnement et pérennisation

Pérenniser et faire reconnaître la pratique

- Pour permettre l'accessibilité et la visibilité des idées, il est important de documenter le développement du projet.

Développer une communauté de pratique à l'international

- Pour l'initiative, cela permet de s'inspirer des meilleures pratiques, de tirer des apprentissages et de bénéficier d'outils pour nourrir, bonifier et accélérer le développement du projet.
- Pour la municipalité, cela rassure et répond au besoin de rayonnement à l'international.

Se doter d'un slogan « collant » et favoriser la récupération politique : créer des phrases fédératrices.

- Cela permet aux idées d'être retenues, adoptées. Exemple d'Entremise : « connecter des espaces sans personnes à des personnes sans espace ».
- Il est aussi important de ne pas craindre la récupération politique qui permet aux idées d'être adoptées par le système.
- L'enjeu du passage du pilote à un projet pérenne ou à des politiques et à des programmes publics reste majeur.

LE MUNICIPALISME : METTRE EN ŒUVRE UNE TRANSITION FONDÉE SUR LES COMMUNS

Synthèse issue des échanges et de la présentation de Jonathan Durand Folco, docteur en philosophie à l'Université Laval et professeur à l'École d'innovation sociale de l'Université Saint-Paul d'Ottawa, auteur de l'essai [*À nous la ville ! Traité de municipalisme*](#), 2017, Édition Écosociété.

Le municipalisme

- Les municipalités doivent être vues comme un tremplin pour la transformation profonde de la vie politique et démocratique des sociétés et la transition sociale et écologique.
- Comment refonder les institutions pour qu'elles soient basées sur la participation et les initiatives citoyennes ? Les expérimentations citoyennes nécessitent des processus ouverts (plutôt que des processus guidés, contrôlés et amortis par la logique administrative, ses processus et ses rythmes).
- Au-delà du type d'usage, à qui appartient la ville, qui a accès à la ville ? Comment partager-t-on le pouvoir pour que la valeur d'usage soit mise au cœur des échanges ? Qui prend les décisions ? Comment contourner une forme exclusive de propriété et aller vers une forme de propriété collective de la ville ?

Les tensions créatrices

- La synergie entre les citoyens, les porteurs de projets et les institutions publiques municipales est source de tensions créatives.

Les communs

- La transition écologique, sociale et économique doit s'axer sur le développement des communs.
- Les communs sont présentés comme une 3^e voie au privé et au public, comme un espace de gouvernance hybride entre la ville et les citoyens.
- Une cartographie des communs à Montréal ? Exemple de communs à Montréal :
 - le mont Royal (Les amis de la montagne, Ville, arrondissement) : un système de règle qui permet de préserver cet espace et les usages qui en sont faits.
 - la Communauté Milton Parc : un terrain transformé en fiducie foncière communautaire à la suite de la lutte des citoyennes et citoyens pour éviter la privatisation du parc.
- À lire sur les communs : <https://m.usbeketrica.com/article/le-siecle-des-communs>

Comment faire durer les communs ?

- Développer et appliquer des partenariats public-commun (PPC) pour éviter la privatisation des prises de décisions effectuées par les municipalités.
- Réorienter le rôle des institutions gouvernementales pour que ces dernières soutiennent les communs et l'économie sociale.
- Multiplier des partenariats actifs.

Des actions concrètes

- Subventions
- Exonérations fiscales
- Don de terrains à des communautés
- Attribution et cogestion d'espaces publics avec les citoyens
- Création d'une [charte reconnaissant les communs urbains](#) (Bologne, Italie)
- Adoption d'un [plan de transition vers les communs](#) (Gand, Belgique)
- Développement de partenariats publics/communs

Une alternative

- Discours des communs pour proposer des solutions.
 - Utiliser le discours des communs pour établir une relation d'égal à égal entre les citoyens/OBNL et les pouvoirs publics.
 - Transformer le discours pour que les initiatives citoyennes et d'économie sociale soient perçues comme une solution pour redistribuer la plus-value des communs à la suite d'investissements publics.

Des alliances territoriales

- Développer une solidarité municipale et territoriale.
- Articuler une collaboration entre les milieux urbains, périurbains et ruraux (pour un partage d'expériences et d'outils ou une augmentation de l'impact et des changements).

Les communs et l'économie sociale

- Le mouvement des communs est une occasion pour l'économie sociale et solidaire de modifier les rapports de forces avec les municipalités et faire des propositions constructives. Exemple : l'augmentation de la valeur foncière, un commun à redistribuer ?

L'inclusion, l'accessibilité, le droit à la ville, à la Ville

- L'opacité des processus des appareils municipaux et politiques, l'opacité des processus et des réglementations : une ville difficilement accessible, notamment pour des groupes de citoyens marginalisés. L'accès à la ville, un commun ?

Le changement organisationnel et le changement du cadre de référence

- Une vision commune (à l'échelle de la ville, des territoires ou de la société) portée par différents acteurs (ville en commun), un nouveau cadre d'interprétation et un changement culturel et organisationnel sont nécessaires.

Les conditions nécessaires pour la création de partenariats publics/communs

- Volet politique :
 - avoir des élus ouverts à l'idée des communs.
- Volet administratif :
 - création d'une cellule ou d'un organe des communs à la ville, mais avec quelle gouvernance ? Besoin de développer d'autres modèles de gouvernance (s'inspirer de l'[holocratie](#) ou [réinventer l'organisation](#)).
- Volet citoyens :
 - organiser des événements pour faire connaître le concept des communs ;
 - mettre sur pied une [assemblée des communs](#) (exemple de Lille en France) qui regroupe une diversité d'acteurs (municipalités, citoyens, ÉS, communautaire, logiciel libre, etc.) ;
 - identifier les freins, les solutions, les stratégies qu'on peut développer ;
 - faire des alliances avec des villes ailleurs dans le monde, importer des idées.

PROPOSITIONS D' ACTIONS COLLECTIVES

Actions	Objectifs
Organisation de rencontres ou de séminaires avec des fonctionnaires « agents de changement » (arrondissement, ville, etc.)	<ul style="list-style-type: none">▪ Écoute des freins, des enjeux, des opportunités des agents de changements qu'on entend peu souvent
Organisation d'une série d'activités puis d'un événement sur les communs à l'automne	<ul style="list-style-type: none">▪ Développer une vision commune des communs▪ Répondre aux conditions nécessaires pour la création de partenariat public/commun▪ Trouver des gens qui portent les communs et les inviter▪ Mettre sur pied une équipe hybride de coorganisation (organismes, TIESS, chaires de recherche, fonctionnaires, élus ?)
Réalisation d'une cartographie des communs à Montréal et plus largement au Québec	<ul style="list-style-type: none">▪ Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, Centre d'écologie urbaine de Montréal
Développement d'une stratégie de communication commune	<ul style="list-style-type: none">▪ Créer et renforcer des collaborations▪ Créer des alliances entre organisations
Rédaction d'une charte sur les communs	<ul style="list-style-type: none">▪ Matérialiser la coalition d'acteurs qui portent les communs▪ Développer une vision commune

Atelier 3 | Gouvernance

BRÈVE PRÉSENTATION DES ENJEUX LIÉS À LA GOUVERNANCE (Julia Cahour)

La « bonne gouvernance » apparaît à la fin du XX^e sous l'influence de la Banque mondiale dans une perspective de respect de la propriété privée et du développement des marchés. Elle ne pose pas la question de la répartition du pouvoir, elle se limite à conseiller la prise de « bonnes » décisions (compétence, transparence, etc.). Pour l'économie sociale, la gouvernance vise l'équilibre entre administrateurs et dirigeants et adopte une approche plus large qui intègre les membres et la collectivité. On peut définir la gouvernance comme « l'ensemble des règles, processus, mécanismes et structures pour informer, orienter, prendre les décisions, mettre en œuvre, contrôler et évaluer les actions. »

Plusieurs niveaux de gouvernance

1. Individu et participation

- Participer à quoi ? Au projet ou à l'organisation ? À la réflexion, à la décision ou à la mise en place ? À quelle échelle ?
- Inclusion : qui participe ? L'économie sociale est un projet politique qui se veut plus inclusif, mais il y a encore des inégalités dans l'accès aux lieux de pouvoir.

2. Organisations

- La gouvernance est orientée selon des éléments de contexte : statut juridique, règlements généraux, nature (mission, stade de développement, taille, etc.). Le plus souvent, elle est vue sous le prisme CA/DG. Il existe des tensions entre représentativité/expertise ; conformité/vision ; surveiller/soutenir.

- Les logiques multipartites sont une force de l'économie sociale. Elles renforcent l'ancrage territorial par la multitude d'acteurs impliqués (citoyens, usagers, équipe, membres, porteurs de capitaux, entreprises, municipalités, etc.). Mais comment assurer une vision commune ? Comment aller au-delà des intérêts personnels ? Comment limiter l'influence des financeurs ?

3. Réseaux

- Gouvernance du changement d'échelle
- Différentes configurations dans le cadre d'un essaimage
- Gouvernance centralisée ou collective, complémentarité entre gouvernance contractuelle et gouvernance relationnelle

4. Réseau de réseaux / institutionnalisation

- Les enjeux de l'institutionnalisation : comment limiter l'éloignement de la base et développer une vision commune ? Comment passer d'un ensemble d'initiatives à un changement radical de la société et de ses règles du jeu ? Comment renouveler les membres et maintenir la vision transformatrice et contestataire ?

5. Développement des territoires

- Quelle réorganisation de l'écosystème devrait être effectuée ? Quelle gouvernance du développement des territoires ? Quelle articulation entre la mobilisation citoyenne, les organisations communautaires, l'économie sociale, l'économie du partage et les communs ?

INSTITUT POUR LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE (LAURENT LÉVESQUE), PROPOSITION : LA GOUVERNANCE COMME OUTIL DE TRANSFORMATION SOCIALE ET ÉCONOMIQUE

Questionnements/enjeux

- La gouvernance est un espace de redistribution du pouvoir, un équilibre entre un espace de négociation pour des prises de décision dans l'intérêt mutuel et un outil de contextualisation des prises de décision.
- La gouvernance peut être un outil de transformation, mais comment peut-on l'opérationnaliser concrètement ?
- La démocratie économique est un système dans lequel le pouvoir décisionnel est réparti entre les parties prenantes. Il s'agit d'un pouvoir décisionnel non centralisé. Comment peut-on atteindre l'idéal de la démocratie économique ?
- Devrait-on parler « d'intérêts affectés » plutôt que de participation citoyenne (ne pas invoquer une citoyenneté large et floue, mais cibler des catégories plus précises, soit les « intérêts affectés ») ? Qui sont les citoyens ? Quels sont les critères objectifs pour savoir qui doit avoir du pouvoir et comment redistribuer le pouvoir aux « intérêts affectés » ? Intérêt affecté : quelqu'un qui est fondamentalement concerné par l'action d'une organisation devrait pouvoir participer aux décisions.
- Les catégories de parties prenantes affectées par l'organisation sont-elles représentées dans la gouvernance ?
- Gouvernance des communs : quelles frontières ? Qui est la communauté des communs ?

Suggestions

- Définir les catégories et les « intérêts affectés » et se donner des critères pour déterminer qui doit participer à la gouvernance. Les parties affectées par l'activité économique devraient être à la table et avoir voix au chapitre.
- Mobiliser les parties prenantes (clients, fournisseurs, territoires, partenaires, etc.).

- Aligner les structures de gouvernance avec la mission et le modèle d'affaires.
- S'outiller (structures de gouvernance) pour redistribuer le pouvoir : CA, membres, règlements généraux. Quelles structures faut-il privilégier pour impliquer les différentes parties prenantes ? Exemple : les coopératives de solidarités (plutôt que de travailleurs).
- Prévoir une réflexion sur l'inclusion et la représentativité : les mécaniques d'élection/sélection, de nomination, etc. (quota, hasard, etc.).

1. VOCABULAIRE ET MÉCANISMES D'ÉDUCATION ET DE MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES POUR SOUTENIR LA PRISE DE DÉCISION



Réflexions

- Vocabulaire : comment nommer les parties prenantes / catégories de personnes qui ont une place dans la gouvernance ? Citoyens (concept vague), sociétaires (associés d'une organisation, fort lien d'appartenance), communeurs/*commoners* (les actifs, est-ce restrictif ?), intérêts affectés, parties prenantes (porteur d'intérêts, ceux qui sont affectés par les activités, le terme le plus générique qui décrit ceux qui sont concernés mais ensuite préciser en fonction de chaque organisation). Finalement, peut-être qu'il n'y a pas un mot générique, mais plusieurs mots propres à chaque organisation et on peut ensuite définir les rôles et les responsabilités de chaque catégorie.
- Au-delà du vocabulaire : un mot pour dire quoi ? Quel engagement ? Comment passer du porteur d'enjeux à des parties impliquées, associées, plus actives face aux activités économiques concernées ? Qui décide ? Qui est le « nous » ? L'importance de définir qui est concerné. Quels sont les individus concernés par les activités et la mission de l'organisation ?
- Rassembler autour d'une mission, d'un sentiment d'appartenance des individus pour un même intérêt ; objectifs communs et valeurs communes.
- Trouver un équilibre entre les droits, les devoirs, les rôles et les responsabilités.
- Distinguer la responsabilité (juridique), la « redevabilité » (reddition de compte) et la révocabilité (non immuable).
- Avoir confiance et conscience qu'il y a un réel pouvoir.
- Mettre en œuvre des niveaux d'implication sans forcément impliquer une hiérarchie (des extensions, plutôt que des hiérarchies).



Suggestions/Pistes

- Dans chaque organisation :
 - définir les rôles, les responsabilités, les droits (pluralités de droits, d'usages) ;
 - définir ce que signifie « faire partie de l'organisation » ;
 - mettre de l'avant ce qu'il y a à perdre si on ne participe aux prises de décision, exemple de Ouishare (connecteurs, membres actifs, amis).
- Développer des outils/processus pour éduquer et favoriser l'implication – il faut un travail actif et volontaire pour distribuer le pouvoir.
- Contextualiser : pourquoi participer ? Quel est l'enjeu ? Qu'est-ce qu'on gagne ? Qu'est-ce qu'on perd ? Cela permet de mieux mobiliser ou encore de comprendre pourquoi certaines personnes ne sont pas facilement mobilisables (elles n'ont rien à perdre ou à gagner).
- Mobiliser et éduquer pour que les gens se sentent concernés par la prise de décision. Exemple de Ouishare : prise de décision collective.

2. STRUCTURATION ET FORMALISATION DES MÉCANISMES (VS INFORMALITÉ ET « ORGANICITÉ »)

Pour s'assurer d'une pérennité, d'une durabilité, d'une gouvernance à long terme, il est nécessaire de ne pas tout faire reposer sur la culture du groupe, l'informalité (« ne nous faisons pas confiance »). Cela prend des structures qui permettent d'aller au-delà des individus, au-delà de la logique de confiance et de rendre des comptes (« redevabilité ») aux membres. Il est important de rester vigilant quant à la « tyrannie de l'absence de structures » qui peut reproduire des jeux de pouvoir implicites et souvent inégalitaires. Un travail actif et volontaire doit être fait pour favoriser la redistribution des pouvoirs.

Les lieux de pouvoirs bougent, les contre-pouvoirs émergent. Exemple : les multinationales deviennent plus puissantes que les États nations. Pour éviter des « faux lieux de pouvoir », faut-il inclure dès le départ ou non ceux qui ont le pouvoir (exemple : bailleurs de fonds) pour éviter une dérive ou un pouvoir qui nous échappe ? Il existe toujours une relation de pouvoir même en dehors des sièges (exemple : DG sans place sur CA). Donner la place à une fondation, un bailleur de fonds n'est pas démocratique, mais stratégique. La priorité est d'atteindre le plus de démocratie possible et de favoriser la négociation en dehors du CA.



Réflexions

- Quelle place donne-t-on à « l'informalité » ? Il y en aura toujours, mais faut-il l'accepter ? Cela génère des dynamiques de pouvoirs (souvent non démocratiques).
- Quand faut-il se donner des règles et comment les met-on à jour ?
- Distinguer gouvernance démocratique et gestion démocratique. Ce sont deux niveaux distincts : prise de décision (CA, AGA) / gestion (équipe). Pour une entreprise démocratique, il est important de tendre vers ces deux niveaux (gouvernance ET gestion démocratique).
- Comment faire fonctionner (éducation) les mécanismes des collègues – délégation de pouvoir à des collègues (par exemple les CDEC et les collègues au sein du Chantier – et ne perdre de vue la mission et l'intérêt général ?
- Quel équilibre entre confiance, structuration et institutionnalisation ? Quel équilibre entre parties prenantes affectées, mission et pérennité de l'organisme sans tomber dans le corporatisme ? Il n'y a pas UNE structure de gouvernance pérenne. La gouvernance ne doit pas être statique, elle doit s'adapter à l'évolution de l'organisation.
- Multiplication des lieux de pouvoir (formels et informels) : il est important de les nommer, d'avoir une connaissance partagée de ces lieux et de leurs pouvoirs (transparence) et de garder une vision commune.
- Faut-il séparer le pouvoir de décision et le pouvoir de décider de la façon de prendre les décisions ? Qui décide de ces mécanismes décisionnels ? Il peut y avoir une tension entre le choix des mécanismes décisionnels et l'acceptation de la légitimité des décisions. L'appropriation et l'acceptation des processus sont plus faciles quand on y a participé. La légitimité d'une décision provient du mécanisme et de son application.
- Comment établir une culture de la délibération et éviter les luttes de pouvoir ?
- Comment outiller pour prendre des décisions ? Cela nécessite une culture, des structures, des compétences et des outils.
- Comment faire valoir l'intérêt collectif (et non individuel) et la mission ? Quels mécanismes, quels comportements ou quels outils devraient être développés pour ne pas oublier la mission et dériver vers des intérêts corporatifs ?



Suggestions/pistes

- Cartographier les lieux et les sources de pouvoirs (notamment informels).
- Réaliser une grille d'analyse des parties prenantes (qui sont-elles, leurs rôles, leurs pouvoirs, leur hiérarchie, etc.).
- Nommer les espaces de pouvoir, les rendre transparents sous des structures. Par exemple, les actionnaires, les bailleurs de fonds : quelle place ont-ils dans les lieux de pouvoir ? Mettre sur pied une instance consultative (comptes-rendus, avis, etc.).
- Mobiliser pour que les gens se sentent partie prenante, exemple de Solon, mais la mobilisation est énergivore, épuisante, émotionnellement forte. Pourquoi les gens ne se positionnent-ils pas ? La raison est aussi culturelle. Il doit y avoir un sentiment de légitimité.

3. MÉCANISMES POUR FAVORISER L'INCLUSION



Réflexions

- Groupes peu diversifiés, assez homogènes.
- Peu d'espaces pour avoir des désaccords, des conflits, des consensus mous.
- Représentativité vs parler en son nom propre.

- Pouvoirs informels difficiles à nommer (difficulté à s'exprimer, prise de parole des hommes, etc.).
- Comment rejoindre les membres (non impliqués) ? L'implication peut seulement avoir lieu si on a le sentiment d'avoir du pouvoir.



Quelques suggestions/pistes

- Tirage au sort pour mettre en place une neutralité et une démocratie. Exemple de Caligram : fève pour déterminer le poste de président (« âne en chef »).
- Proposer un parcours : un processus ou des étapes pour prendre de plus en plus de pouvoir. Ce n'est pas forcément le Saint-Graal d'être sur le CA. Exemples de Paroles d'excluEs (CA en formation) et de la FECHIMM (marrainage et travail sur place des femmes).
- Avoir des données chiffrées – exemples de l'UTILE : mesure de diversité et addition d'intérêts (logement, étudiant, immobilier, etc.) – qui amènent à réfléchir l'intérêt collectif.
- Explorer le modèle des conseils/cercles/collèges (expérimentation en Russie, regroupements de personnes concernées qui ont des intérêts communs) et le modèle de cogestion allemand (obligation légale d'impliquer les travailleurs dans la gestion).
- Proposer différents niveaux de participation (et que cela soit explicite). Exemple de Paroles d'excluEs : animation de groupes de travail mixtes (proximité, terrain, homogénéité) qui permettent de se prononcer plus facilement et de préparer les gens pour aller sur le CA. Il faut des mécanismes variés, adaptés et explicites.
- Explorer les conseils de quartier dans les arrondissements (notamment Rosemont) : leurs pouvoirs, leur représentativité, leurs avantages démocratiques, etc.