

FAIRE LE DESIGN DE SA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE



GUIDE

PRATIQUE

INTRODUCTION 03

CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES 07

LE DESIGN DE GOUVERNANCE 11

LE MEMBRARIAT 12

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 15

AUTRES INSTANCES 18

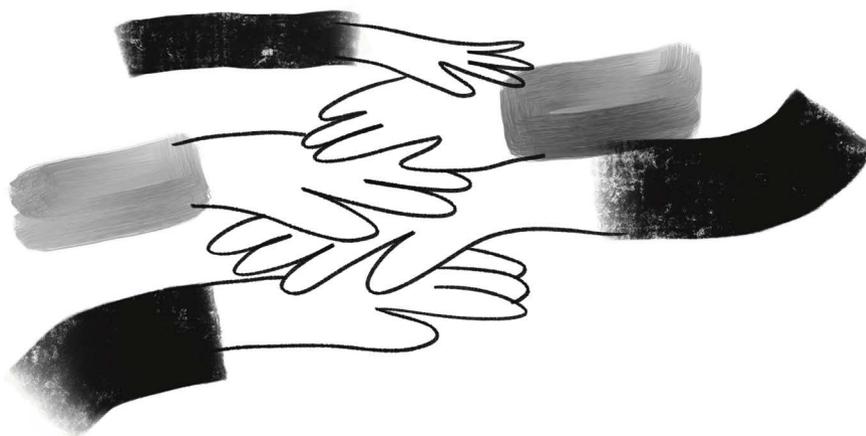
RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX 19

RÉFÉRENCES 20



BIEN VENUE !

Dans ce document, vous trouverez des informations et des conseils pour bâtir les fondations de la gouvernance d'une entreprise en émergence.



À QUI S'ADRESSE CE DOCUMENT ?

- Aux personnes qui portent un projet d'économie sociale.
- Aux personnes qui accompagnent ceux et celles qui portent un projet d'économie sociale.

QUAND UTILISER CE DOCUMENT ?

Ce document peut servir à n'importe quelle étape du pré-démarrage de l'entreprise, soit entre le moment de l'idéation du projet et le début des opérations. Le design de gouvernance peut se faire en plusieurs phases : de façon transitoire lors du pré-démarrage ou de manière permanente lors de la phase de démarrage de l'entreprise.

Le (re)design de gouvernance peut aussi se faire lors de changements majeurs pour l'entreprise : changement d'échelle, changements importants dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise, diversification du modèle d'affaires, etc.

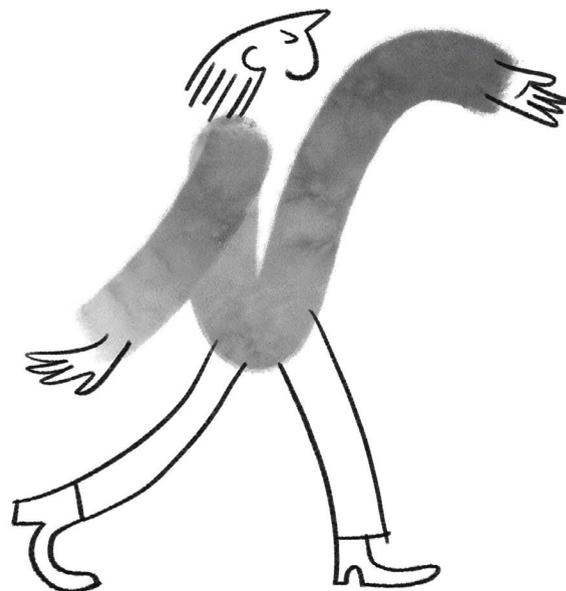
COMMENT UTILISER CE DOCUMENT ?

Ce document comporte deux sections principales : les considérations préliminaires et le design de gouvernance.

Les considérations préliminaires permettent de comprendre comment les bases initiales du projet interagiront avec le design de gouvernance. Par exemple, il n'est pas rare que, dès l'étape d'idéation d'un projet d'économie sociale, les personnes qui portent le projet aient déjà déterminé les éléments clés du modèle d'affaires, choisi sur quel territoire et pour quelle clientèle les activités marchandes seront réalisées, et commencé à définir le cœur de la mission sociale de l'entreprise. Dans d'autres cas, l'équipe fondatrice et la structure juridique de l'entreprise sont déjà choisies avant que plusieurs des autres éléments n'aient fait l'objet de réflexions ou de discussions. Quoiqu'il en soit, tous ces éléments interagissent avec diverses dimensions de la gouvernance et doivent être pris en compte au moment de la démarche de design de la gouvernance.

La section sur le design de gouvernance propose non pas une marche à suivre, mais des questions à se poser et des pièges à éviter. Cette section fait le tour des principaux aspects de la conception de la gouvernance et réfère à des ressources complémentaires pour aller plus loin.

Puisque le design de la gouvernance démocratique d'une entreprise d'économie sociale implique plusieurs boucles d'itération, de réflexion et d'ajustement, il est recommandé de comprendre toutes ses dimensions avant de les mettre en place. Il est donc normal de réfléchir et de revenir à plusieurs reprises sur certains éléments pour assurer la cohérence globale du système de gouvernance¹.



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

QU'EST-CE QUE LE DESIGN DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ?

Le design de gouvernance démocratique est un processus réfléchi de structuration des instances de gouvernance au bénéfice de l'accomplissement de la mission. Il permet de formaliser les règles entourant l'exercice du pouvoir dans une organisation. Un processus réussi de design de gouvernance démocratique harmonise la gouvernance avec les objectifs, les besoins et les contraintes de l'entreprise, et encourage la participation des membres et des parties prenantes ainsi que l'inclusion d'une diversité de perspectives.

Dans ce document, vous trouverez des pistes de réflexion et des conseils pour répondre à des questions telles que : qui peut être membre de l'entreprise ? Qui sera éligible à siéger au conseil d'administration (CA) ? Comment le pouvoir sera-t-il distribué entre les parties prenantes représentées au conseil d'administration ? Quelles instances décisionnelles et consultatives s'ajouteront à l'assemblée générale et au CA ? Etc.

Si vous souhaitez réfléchir aux pratiques et aux processus de ces instances, veuillez consulter l'outil [Optimiser sa gouvernance démocratique](#).

POURQUOI SE PRÉOCCUPER DU DESIGN DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE QUAND ON DÉMARRE UNE ENTREPRISE ?

En consacrant du temps et des ressources au design de gouvernance lors du prédémarrage d'une entreprise, on s'assure de créer des fondations solides qui seront bénéfiques pour tous les stades de développement subséquents. Puisque l'exercice du pouvoir de l'entreprise a une incidence sur ses multiples facettes, il est important de faire des choix de gouvernance consciencieux. Un bon design de gouvernance permettra de prévenir des problèmes plus tard et aura plusieurs effets bénéfiques :

- une plus grande capacité à répondre aux besoins des parties prenantes et à s'adapter rapidement à l'évolution du contexte interne et externe ;
- des opérations et des décisions stratégiques qui facilitent la réalisation de la mission de l'organisation ;
- une plus grande résilience de l'organisation face aux difficultés, aux obstacles et aux changements majeurs ;
- un impact positif sur les activités économiques de l'entreprise grâce à une plus grande adhésion de la communauté ;
- une équipe salariée mieux soutenue 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 plus faible risque que des difficultés administratives ou légales surviennent.

Plus globalement, la gouvernance démocratique comporte de nombreux autres avantages.

- 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.
- Plus largement, elle contribue à démocratiser la société et à développer la citoyenneté².

² Pour plus de détails, consultez TIESS. (2022). [La gouvernance démocratique en économie sociale – Les effets bénéfiques](#).

QUELQUES DÉFINITIONS

GOVERNANCE 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 activités³ », 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 offerts⁴. 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'adhésion⁵.

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 spécificités⁶.

³ Rijpens, J. (2014). La gouvernance. Dans S. Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales*. Edi.pro.

⁴ Comeau, Y. et Turcotte, D. (2002). *Les effets du financement étatique sur les associations*. *Lien sociale et Politiques*, numéro 48, La démocratisation du social.

⁵ CSMO-ESAC. (2016). *Boîte à outils – Gouvernance démocratique – Coopératives*.

⁶ Définition du CSMO-ESAC. Pour lire d'autres définitions de concepts clés en EDI, veuillez vous référer au [lexique de l'Université Laval](#).

CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES



QUI FAIT LE DESIGN DE LA GOUVERNANCE ?

La réponse dépend de plusieurs facteurs. Généralement, les personnes qui amorcent le projet sont les mieux placées pour mener la démarche. Toutefois, il peut être pertinent d'inclure dans ce processus non seulement les quelques personnes fondatrices du projet, mais aussi des parties prenantes clés, c'est-à-dire celles qui seront les plus intimement concernées par les activités marchandes et la réalisation de la mission de l'entreprise. Toutefois, si l'inclusion d'autres perspectives peut enrichir les réflexions et favoriser la mobilisation, elle peut également représenter un défi de taille et complexifier le processus. Le choix des bonnes personnes pour mener le processus de design de gouvernance dépendra largement du contexte dans lequel s'inscrit l'entreprise en émergence, notamment le niveau de confiance qui existe entre les personnes concernées, la capacité des principaux leaders à mobiliser et à concerter les parties prenantes et les ressources disponibles.

QUELLE EST LA STRUCTURE JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE ?

Les entreprises d'économie sociale sont réparties dans plusieurs types de structures juridiques, telles que :

- les coopératives – de producteurs, de consommateurs, de travailleurs ou de solidarité ;
- les organismes à but non lucratif (OBNL) ;
- les mutuelles.

La structure juridique choisie pour créer l'entreprise d'économie sociale a une grande influence sur le design de gouvernance. Chacune de ces structures a ses propres règles, notamment en matière de composition du membrariat et du conseil d'administration. La structure juridique est également liée à la mission et aux champs d'activités de l'entreprise. Si le choix de la structure juridique est déjà fait, il importe de tenir compte des contraintes prescrites par la loi en ce qui a trait à la gouvernance avant d'aller plus loin dans le processus de design.

À l'inverse, les choix faits dans le cadre d'un processus de design de gouvernance peuvent orienter le choix de la structure juridique adéquate pour l'entreprise. Si vous êtes toujours en réflexion pour déterminer sa structure juridique et sa gouvernance, des outils d'exploration et d'aiguillage sont disponibles pour vous guider :

- *La Boussole entrepreneuriale*, un outil développé par le Réseau de la coopération du travail du Québec qui permet d'amorcer une première réflexion sur le modèle d'entreprise qui correspond le mieux aux valeurs, aux façons de faire et aux aspirations des personnes qui portent le projet ;
- *L'Outil d'aiguillage*, cet outil développé par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), le TIESS et un Pôle régional d'économie sociale, le tout sous la direction du Chantier de l'économie sociale, propose une méthode permettant aux accompagnateurs et accompagnatrices de mettre en lumière certaines différences entre les OBNL et les coopératives en fonction des questions les plus pertinentes pour un projet et ses promoteurs.

QUELLE EST LA MISSION DE L'ENTREPRISE ?

La mission a également des répercussions sur sa gouvernance (voir la définition de mission à la page 6). Par exemple, de la mission découlent les parties prenantes principales, soit les personnes, les organisations ou les regroupements les plus intimement concernés par les activités de l'entreprise, comme le public cible (bénéficiaires, clientèles, usagères et usagers), les partenaires privilégiés et les proches collaborateurs et collaboratrices.

Il n'est pas rare que la mission d'un projet d'entreprise ait déjà été déterminée avant d'entamer le processus de design de gouvernance. Le cas échéant, il est pertinent de s'assurer que la mission représente une ligne directrice suffisamment claire pour guider la prise de décision dans l'organisation, notamment pendant le processus de design. « 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 réalisation⁷. »

Toutefois, si la mission du projet d'entreprise est toujours embryonnaire, il est judicieux de se référer à des outils ou à un accompagnement externe pour guider le processus de réflexion et de rédaction de l'énoncé de mission⁸.

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, et cette activité peut évoluer, mais elle doit toujours servir la mission première.

⁷ TIESS. (2024). *Optimiser sa gouvernance démocratique. Guide pratique.*

⁸ Par exemple, *Se lancer dans l'entrepreneuriat social : le guide des créateurs d'entreprise de l'économie sociale et solidaire*, p. 32 à 36.

QUEL EST LE MODÈLE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE ?

Au moment de penser à la gouvernance, vous devrez d'abord y voir clair sur le modèle d'affaires, car il est lui aussi intimement lié à la gouvernance démocratique de l'entreprise.

Comme pour la mission, le modèle d'affaires permet d'identifier bon nombre des parties prenantes de l'entreprise, soit toutes celles qui interviennent dans sa chaîne de valeur et dans la réalisation de ses activités économiques. Ces parties prenantes peuvent inclure notamment la clientèle, les fournisseurs, le personnel et les bailleurs de fonds et financeurs.

Les activités marchandes mobilisent une diversité d'acteurs (parties prenantes) qui développeront un lien avec l'entreprise (lien d'usage) formel ou informel. Certaines de ces parties prenantes auront plus de pouvoir que d'autres. Dans une perspective de design de gouvernance, il y a un équilibre à trouver pour s'assurer que, dans les instances décisionnelles, il y aura une répartition adéquate du pouvoir conféré aux différentes parties prenantes, notamment celles qui détiennent déjà un grand pouvoir économique et celles qui n'en ont pas.

Si le modèle d'affaires du projet d'entreprise n'est pas encore défini, plusieurs outils et organismes peuvent vous guider pour compléter cette étape importante et s'assurer que le volet marchand sera robuste. En voici deux exemples :

- Modèle de plan d'affaires et documents utiles au démarrage, un guide et une série d'outils créés par PME MTL;
- Guide de rédaction du plan d'affaires pour les entreprises d'économie sociale, un outil créé par la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Québec.

FAUT-IL FORMALISER LA GOUVERNANCE PROVISOIRE ?

Au moment du prédémarrage, le pouvoir est *de facto* exercé par les personnes qui portent le projet. L'exercice du pouvoir lors de cette phase est ce qu'on appelle la gouvernance provisoire. Les porteurs et porteuses du projet ont alors des décisions importantes à prendre : définir le projet, choisir la structure légale, construire l'équipe fondatrice, faire le design de la gouvernance définitive, etc. Dans ce contexte, les règles qui encadrent la gouvernance provisoire peuvent être formalisées ou non, selon les besoins du projet et les désirs de l'équipe fondatrice. La formalisation de la gouvernance provisoire n'exige pas nécessairement de précipiter le processus d'incorporation, mais elle permet d'apporter de la clarté sur les rôles et les responsabilités des porteurs et porteuses de projet. Il est possible de formaliser les règles encadrant la prise de décision par d'autres moyens, notamment par une entente écrite entre celles et ceux qui portent le projet ou par un contrat d'association entre les organisations fondatrices.

Voici quelques questions à se poser pour évaluer la pertinence de formaliser la gouvernance provisoire :

- Qui sont les porteuses et porteurs de projet ?
 - Sont-ils clairement identifiés ?
 - Ont-ils un engagement formel dans le projet ?
- Est-ce que les opérations sont commencées ?
- Y a-t-il des ressources financières à gérer ?
- Faut-il démontrer que l'organisation a une équipe solide et une gouvernance adéquate pour obtenir des subventions ou d'autres aides financières ?

Si, en répondant aux questions précédentes, vous jugez qu'il serait pertinent de formaliser la gouvernance provisoire, voici quelques pistes de réflexion supplémentaires :

- Pendant combien de temps la gouvernance provisoire sera-t-elle nécessaire ?
- À quelle fréquence les rencontres des instances provisoires devraient-elles avoir lieu ?
- Combien de personnes feront partie du groupe responsable de la coordination du prédémarrage de l'entreprise ? Est-ce que ce nombre permet au groupe de fonctionner de manière efficiente ?
- Y a-t-il des personnes ou des organisations qu'il serait souhaitable de consulter dans le cadre du processus de design de gouvernance ? Si oui, lesquelles ?



EXEMPLES DE GOUVERNANCE PROVISOIRE FORMELLE ET INFORMELLE

Formelle

Neuf entreprises collectives désirent mettre leurs ressources en commun pour mutualiser un service dont elles ont toutes besoin, et ainsi réduire leurs coûts. Pour ce faire, elles prévoient créer une mutuelle. Pour faciliter les délibérations, les neuf organisations cofondatrices s'engagent au moyen d'un contrat d'association à participer au processus de genèse de la mutuelle. Ce contrat précise plusieurs règles comme le seuil de la majorité des deux tiers pour la prise de décisions, les modalités concernant la gestion des ressources financières et l'octroi de contrats à des ressources externes spécialisées.

Informelle

Trois amis de longue date qui œuvrent dans le même domaine professionnel désirent créer ensemble une coopérative de travail. Ils se réunissent tous les dimanches pour discuter de leur projet d'entreprise, rédiger leur plan d'affaires, faire le design de la gouvernance de leur future coopérative et planifier les étapes à franchir pour être prêts à s'incorporer officiellement. Ils prennent leurs décisions de manière naturelle et consensuelle. Ce faisant, ils choisissent de ne pas rédiger une entente écrite pour encadrer leurs décisions pendant les étapes de pré-démarrage de leur entreprise.

QUELLES SONT LES AUTRES CONTRAINTES INITIALES ?

Avant d'entamer le processus de design de gouvernance, il est pertinent de faire un inventaire des contraintes initiales du projet d'entreprise qui peuvent avoir une incidence sur les choix de gouvernance. Ces contraintes sont des éléments du projet qui sont déjà déterminés ou qui font partie de son ADN. Voici quelques exemples de contraintes potentielles :

- la collectivité visée;
- l'emplacement géographique;
- le délai maximal pour avoir terminé le design de gouvernance;
- d'autres contraintes imposées par des bailleurs de fonds.

COMMENT COMPOSER AVEC LES TENSIONS ?

Les entreprises d'économie sociale sont traversées par de multiples tensions qui leur sont inhérentes. Ces tensions ont des impacts sur la gouvernance de l'entreprise et doivent donc être prises en compte pour créer un système de gouvernance cohérent et fonctionnel.

La plus importante de ces tensions est celle qui existe entre le volet économique et le volet social de l'entreprise. Puisque les entreprises d'économie sociale doivent à la fois assurer leur pérennité économique et réaliser leur mission sociale au bénéfice de la collectivité qu'elles servent, la recherche d'un équilibre commence dès le design de gouvernance et se poursuivra tout au long de la vie de l'entreprise.



LE DESIGN DE GOUVERNANCE



LE MEMBRARIAT

La composition du membrariat détermine qui a le droit de vote à l'assemblée générale de l'entreprise. Cette instance a un rôle important dans la gouvernance des entreprises d'économie sociale et est souvent responsable de l'adoption des orientations annuelles, desquelles découlent les plans d'action et les opérations. De plus, l'assemblée générale a des pouvoirs spécifiques qui lui sont octroyés par la loi.

CE QUE LA LOI EN DIT

Pour les coopératives, la loi octroie notamment les pouvoirs suivants à l'assemblée générale :

- élire et destituer les membres du conseil d'administration ;
- statuer sur la répartition des trop-perçus ou excédents ;
- fixer, s'il y a lieu, l'allocation de présence des membres du conseil d'administration ou du comité exécutif ;
- nommer le vérificateur ;
- prendre connaissance du rapport du vérificateur et du rapport annuel⁹.

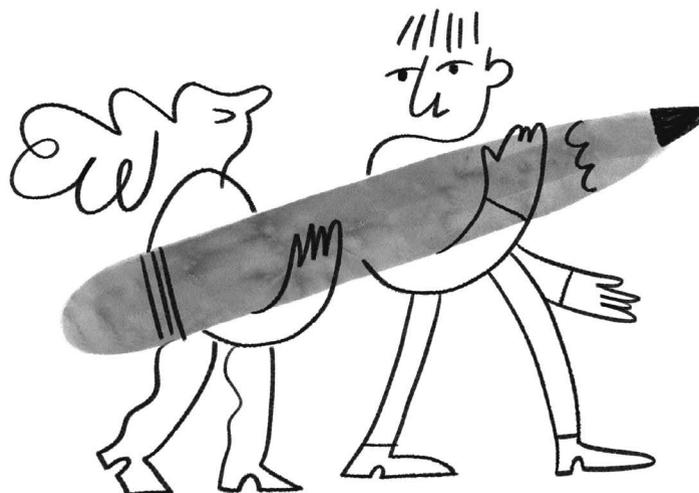
L'article 89 de la Loi sur les coopératives précise également que : « Le conseil d'administration a tous les pouvoirs pour administrer les affaires de la coopérative. L'assemblée générale peut,

par règlement, déterminer parmi ces pouvoirs ceux que le conseil d'administration ne peut exercer qu'avec son autorisation.

L'assemblée ne peut ainsi soumettre à son autorisation l'exercice des pouvoirs expressément conférés au conseil d'administration par d'autres dispositions de la présente loi. »

Pour les OBNL, la loi octroie notamment les pouvoirs suivants à l'assemblée générale :

- élire et destituer les membres du conseil d'administration ;
- ratifier les nouveaux règlements généraux ou les modifications aux lettres patentes ;
- recevoir le rapport d'activités annuel et les états financiers¹⁰.



⁹ CSMO-ESAC. (2016). *Boîte à outils – Gouvernance démocratique – Coopératives*.

¹⁰ CSMO-ESAC. (2016). *Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL*.

Le design du membrariat consiste à déterminer quels seront les critères d'admissibilité pour pouvoir devenir membre de l'entreprise collective et maintenir ce statut, et s'il y aura une seule ou différentes catégories de membres. La loi précise plusieurs dispositions relatives à la composition du membrariat des entreprises d'économie sociale en fonction de la structure juridique retenue.

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.

QUESTIONS DE RÉFLEXION

En tenant compte de tous les éléments mentionnés précédemment et en fonction de la structure juridique de l'entreprise, voici quelques pistes de réflexion pour guider le design du membrariat.

À noter : comme précisé dans l'encadré « Ce que la loi en dit », au début de cette section, la composition du membrariat est définie par la Loi pour la plupart des types de coopératives. Les questions suivantes sont donc surtout utiles pour le design du membrariat des coopératives de solidarité et des OBNL. Toutefois, si l'entreprise est une coopérative de consommateurs, de producteurs ou de travailleurs, il peut tout de même être pertinent de répondre à ces questions pour identifier les parties prenantes qu'il serait bénéfique de réunir dans d'autres instances que l'assemblée générale ou le conseil d'administration (voir la section [Autres instances](#)).

Quelles parties prenantes auront un lien d'usage avec l'entreprise ?

Exemples :

- les usagères et usagers des biens et services (clientèle, bénéficiaires, etc.)
- les fournisseurs
- les proches collaborateurs de l'entreprise (organismes affiliés, partenaires d'affaires, etc.)
- les salarié-es

Quelles autres parties prenantes sont importantes dans le réseau de l'entreprise ?

Exemples :

- les bailleurs de fonds (prêteurs, organismes subventionnaires, donateurs privés, fondations, institutions publiques, etc.)
- les bénévoles
- les sympathisant-es
- les réseaux sectoriels et les institutions d'intérêt pour l'entreprise (tables de concertation, regroupements et fédérations, etc.)

Parmi les parties prenantes identifiées dans les deux questions précédentes, lesquelles auront une relation forte avec votre entreprise ? Quelles sont les parties prenantes qui pourraient être fortement touchées par vos activités, ou inversement avoir un grand impact sur elles ?

Dans une perspective de gouvernance démocratique et de mobilisation, il est bénéfique pour une entreprise démocratique de considérer la participation dans le membrariat des parties prenantes ayant une relation forte avec l'entreprise, que ce soit par l'entremise de ses opérations ou leur alignement sur sa mission.

POINT DE VIGILANCE

Certaines parties prenantes peuvent avoir d'emblée une forte influence sur l'entreprise parce qu'elles sont impliquées dans ses opérations, par exemple un fournisseur dont on dépend largement pour accomplir nos activités génératrices de revenus. Il est bénéfique pour une entreprise démocratique de tenir compte de cette influence dans son design de gouvernance, pour trouver le bon équilibre des parties prenantes entre elles, dans une perspective de saine répartition du pouvoir.

Souhaitez-vous inclure seulement des personnes physiques, morales ou les deux dans votre membrariat ?

Si vous choisissez d'inclure à la fois des personnes morales et physiques, nous recommandons de réfléchir à l'enjeu potentiel où des personnes pourraient cumuler deux voix, l'une pour les personnes elles-mêmes et une autre pour leur organisation.

Cette double représentation n'est pas nécessairement problématique. Cependant, en fonction des besoins et du contexte de l'entreprise, on peut prévoir une clause stipulant qu'aucune personne ne peut cumuler plus d'une voix en assemblée générale ou créer un critère d'exclusion des personnes employées par une organisation membre.

Avez-vous des raisons de créer plusieurs catégories de membres ? Si oui, lesquelles ?

Généralement, la création de catégories de membres peut être un bon moyen de favoriser la représentativité des diverses parties prenantes ou des perspectives dans le membrariat de l'entreprise.

Toutefois, il faut tenir compte du nombre de personnes (morales ou physiques) susceptibles de faire partie de chacune des catégories, car on peut se retrouver avec une catégorie qui détient un poids démocratique – et donc un pouvoir d'influence – beaucoup plus grand que les autres.

Quels devraient être les critères d'admissibilité au membrariat ?

Des critères trop restrictifs ou trop larges peuvent avoir un effet délétère sur la mobilisation et rendre difficile le recrutement de nouveaux membres. Les critères d'admissibilité doivent aussi être suffisamment vérifiables sans causer une charge administrative trop lourde pour l'entreprise.

Quelles devraient être les modalités pour devenir membre et maintenir son statut de membre ?

Voici quelques exemples de modalités à considérer :

- la durée de l'adhésion (déterminée ou indéterminée)
- la procédure de renouvellement de l'adhésion (si applicable)
- la cotisation annuelle (si applicable)
- d'autres obligations des membres (par exemple, un nombre minimum d'heures de bénévolat, le respect de la charte des valeurs de l'entreprise, la participation à un ou des comités, etc.)

Lors du choix des modalités d'adhésion et du maintien de l'adhésion, nous recommandons de tenir compte de la charge administrative que ces modalités peuvent exiger de l'entreprise.

NOTE SUR L'EDI ET LE MEMBRARIAT

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.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration (CA) est une instance névralgique dans toute entreprise d'économie sociale. C'est lui qui a la charge de veiller à ce que les objectifs de l'organisation soient atteints et que sa mission se réalise. Le CA détermine les priorités d'action annuelles en lien avec les orientations votées par l'assemblée générale. Il adopte et fait le suivi des budgets et des états financiers, embauche et supervise la direction générale, représente l'organisation auprès des autorités gouvernementales et d'autres organismes, et met en place tout comité jugé utile. Le CA est également responsable des règlements et politiques internes. Dans les coopératives, il est chargé d'émettre les parts et de formuler des recommandations relatives à l'affectation des trop-perçus ou excédents.

Considérant l'importance de cette instance, il est judicieux de prendre le temps de réfléchir à sa composition tout en tenant compte des balises imposées par la loi par rapport à la composition du CA des OBNL et des coopératives.

Dans les entreprises d'économie sociale, la vocation sociale (volet non marchand) et la vocation économique (volet marchand) sont en relation d'interdépendance. Le design de gouvernance doit aider à assurer le lien entre les besoins des membres et les activités de l'organisation. Lors du design de la composition du CA, il est pertinent de réfléchir au bon équilibre entre la représentation des parties prenantes et la représentation des expertises nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. En plus de préciser la composition du CA, cette dimension du design de gouvernance permet de déterminer si l'on souhaite limiter l'accès au poste d'administrateur ou d'administratrice à certaines personnes ou organisations en fonction de caractéristiques précises. Autrement dit, on peut créer des critères d'exclusion, au besoin. Par exemple, on peut prévoir une catégorie dans le membrariat pour des membres de soutien, mais préférer qu'ils ou elles ne puissent pas faire partie du conseil d'administration. Inversement, on peut choisir de réserver des sièges au CA pour certaines parties prenantes, mais pas pour d'autres. Voici quelques questions pour guider votre réflexion.

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 à l'article 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.

NOTE SUR L'EDI ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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).

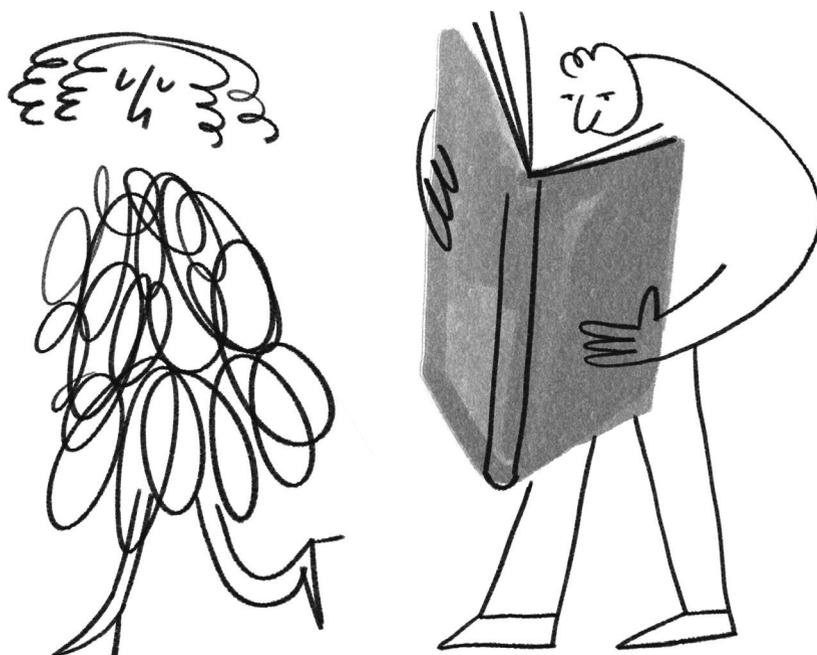
Pour faciliter l'accès au CA on peut :

- 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 de l'outil *Optimiser sa gouvernance démocratique*) ;
- 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 candidat·es.

Une fois que l'accès au CA est facilité 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.



QUESTIONS DE RÉFLEXION

Quelles sont les perspectives ou les expertises requises dans la gouvernance pour pouvoir comprendre et contrôler les activités marchandes et les activités non marchandes ?

Les activités non marchandes comprennent les activités qui contribuent à la mission sans générer directement de revenus pour l'entreprise. Par exemple, on peut penser à l'organisation d'événements de réseautage ou à la participation à des tables de concertation, à des regroupements sur une thématique importante pour la mission ou à des activités de plaidoyer.

Les expertises en question peuvent être liées à des domaines spécifiques du secteur d'activités économiques de l'entreprise ou à sa mission sociale. Par exemple, pour une entreprise qui développe des solutions immobilières abordables pour des personnes marginalisées, les expertises requises pourraient être liées à l'architecture, au développement immobilier ou au droit immobilier, ou alors aux thématiques du logement abordable, de l'exclusion sociale ou de l'organisation communautaire.

Parmi les expertises identifiées, lesquelles sont moins susceptibles de se retrouver dans le membrariat ?

Si vous identifiez des expertises importantes pour l'accomplissement de vos activités marchandes et de votre mission qui ne sont pas susceptibles de se retrouver dans votre membrariat, vous pouvez évaluer la pertinence de prévoir une mécanique spécifique, comme des sièges d'office, réservés à des personnes non membres (pour une explication des sièges d'office, voir la page suivante). Cela permet de faire un recrutement ciblé pour combler des besoins au sein du conseil d'administration et offre la possibilité de recruter des personnes ayant des profils sous-représentés dans la gouvernance, dans le cadre d'une démarche d'EDI.

Combien de sièges souhaitez-vous réserver pour les parties prenantes représentées dans le membrariat ?

Cette question soulève l'enjeu de la répartition du pouvoir démocratique au sein du conseil d'administration. En plus de se soucier d'inclure adéquatement au CA les parties prenantes qui composent le membrariat (ex. : la clientèle), il peut être pertinent, selon les besoins et aspirations de votre entreprise, de réfléchir à bien représenter la diversité des perspectives de chaque partie prenante

(ex. : la clientèle des centres urbains, des milieux ruraux ou la clientèle « corporative », les client-es individuel-les, etc.).

Même dans une entreprise où une seule partie prenante est représentée dans le membrariat, comme dans une coopérative de consommateurs, de producteurs ou de travailleurs, il peut y avoir une diversité de perspectives à inclure au CA.

Combien de sièges souhaitez-vous réserver pour les autres parties prenantes, soit celles qui ne font pas partie du membrariat ?

L'objectif est de trouver le bon équilibre entre les parties prenantes représentant le volet marchand et celles qui représentent le volet non marchand, selon les besoins et le contexte particulier de l'entreprise.

Y a-t-il des partenaires privilégiés ou d'autres personnes ou organisations pour lesquels il est important de prévoir des sièges d'office au conseil d'administration ?

De tels sièges peuvent être prévus pour plusieurs raisons. Il peut être souhaitable d'inclure dans votre CA une ou plusieurs personnes issues d'une organisation avec laquelle votre entreprise partage un fort niveau d'interdépendance (par exemple, quand les modèles d'affaires sont dépendants l'un de l'autre). Des partenaires (par exemple des bailleurs de fonds) pourraient exiger que des sièges soient réservés pour certaines parties prenantes ou organisations spécifiques. Des sièges pourraient également être réservés pour des raisons de notoriété et de crédibilité de votre entreprise auprès de divers partenaires et institutions. Enfin, on peut aussi prévoir des sièges d'office pour les personnes cofondatrices de l'entreprise, des partenaires incontournables ou des personnes qui représentent des réseaux auxquels participe l'entreprise.

Quelle devrait être la taille du conseil d'administration ?

En fonction de vos réponses aux questions précédentes, vous pourrez commencer à déterminer la composition de votre conseil d'administration et, par le fait même, d'établir le nombre total de sièges. Il est généralement recommandé de viser un nombre de sièges suffisamment petit pour favoriser l'engagement et suffisamment grand pour assurer une représentativité de la diversité des membres.



AUTRES CONSIDÉRATIONS

Une fois la composition du conseil d'administration déterminée, il faut sélectionner le ou les modes de nomination des membres du CA.

Le mode de nomination peut varier d'un siège à l'autre. On analysera les caractéristiques de chaque siège et, au besoin, on combinera différents modes de nomination. Voici les modes possibles :

- **L'élection à scrutin majoritaire**
 - Description : chaque personne désireuse de devenir membre du CA dépose sa candidature et l'assemblée générale passe au vote. Les personnes ayant reçu le plus grand nombre de voix sont élues.
 - Avantages : c'est un processus simple, rapide et répandu.
 - Inconvénients potentiels : le processus peut être lourd lorsqu'il y a beaucoup de candidatures. De plus, lorsque la composition du CA se fait entièrement par scrutin majoritaire, et donc ne prévoit aucun siège réservé pour des catégories de membres spécifiques, il y a un risque que certaines parties prenantes ne soient pas incluses au CA.
- **L'élection par collège électoral**
 - Description : des sièges au conseil d'administration sont réservés à des catégories de membres spécifiques. Chaque catégorie de membres représentée à l'assemblée générale vote pour les sièges qui lui sont réservés au CA. Les personnes candidates sont élues par un scrutin majoritaire au sein de chaque collège électoral, c'est-à-dire que les membres des autres catégories ne se prononcent pas.
 - Avantage : ce processus permet d'assurer une représentation des parties prenantes membres à qui on souhaite donner une voix au CA.
 - Inconvénients potentiels : il s'agit d'un processus plus laborieux qui requiert plusieurs tours d'élections et il peut être difficile d'atteindre des objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
- **La cooptation**
 - Description : le conseil d'administration lui-même est chargé de recruter et de nommer des personnes qui siégeront au CA.
 - Avantages : c'est un processus simple qui permet de recruter des personnes précises pour leur profil complémentaire aux autres administrateurs et administratrices (compétences, expériences, profil sociodémographique, diversité). La cooptation est surtout utile pour combler des sièges vacants ou des sièges réservés à des personnes non membres et pour trouver des profils complémentaires aux personnes élues lors de l'assemblée générale annuelle.
 - Inconvénients potentiels : c'est un processus plus fermé et exclusif. Lorsque ce mode est utilisé pour une portion importante des sièges au CA, il y a un risque de créer une inertie, de susciter un effet de « club sélect » qui mène à une forme d'homogénéité des profils et des perspectives. En outre, cela a pour effet de retirer du pouvoir aux membres.
- **Les sièges d'office**
 - Description : le siège est réservé *de facto* à une personne spécifique (par exemple, une personne fondatrice de l'entreprise) ou à une organisation qui est responsable de désigner quelqu'un pour la représenter.
 - Avantages : c'est un processus simple qui ne requiert pas d'investir des ressources pour le recrutement ou la mobilisation.
 - Inconvénients potentiels : ces sièges peuvent être perçus comme étant moins légitimes. Si un siège d'office est octroyé à une organisation membre, la personne qui représente cette organisation peut avoir un profil de compétences qui ne correspond pas aux besoins de l'entreprise.

AUTRES INSTANCES

Le conseil d'administration peut déléguer des pouvoirs décisionnels à d'autres instances et créer divers espaces de consultation.

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.

Ces autres instances peuvent être circonscrites à des sujets spécifiques et avoir un caractère plus informel que l'AG et le CA, facilitant ainsi des discussions en profondeur.

Pour plus de détails sur la marche à suivre pour concevoir des instances, consultez l'outil *Optimiser sa gouvernance démocratique*, pages 19 à 21.

RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX

Une fois que tous les éléments précédents sont déterminés, les premiers règlements généraux de l'entreprise peuvent être rédigés et adoptés.

Les règlements généraux constituent un contrat qui régit les rapports entre les membres et l'entreprise. Ils permettent de réunir et de clarifier les informations relatives au cadre de gouvernance, c'est-à-dire les dispositions concernant la composition et le fonctionnement des instances, les rôles et les responsabilités des membres et des administrateurs et administratrices, ainsi que les règles à respecter pour administrer les affaires de l'entreprise.

Se doter de règlements généraux n'est pas une obligation légale, mais peut s'avérer très utile pour que les membres et le CA puissent aisément retrouver toutes les informations qui concernent la régie interne de l'entreprise, et ainsi prévenir l'incertitude et l'arbitraire.

C'est donc dans les règlements généraux que la majorité des décisions prises lors du processus de design de gouvernance sont reflétées.

Pour guider le processus de rédaction des règlements généraux, voici quelques outils auxquels vous référer :

- **Coopératives**
 - Boîte à outils – Gouvernance démocratique – coopérative : créée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC), cette boîte à outils comprend une foule d'informations sur la gouvernance démocratique dans les coopératives, incluant le processus de constitution d'une coopérative et une marche à suivre pour rédiger les premiers règlements généraux.
 - Trousse de démarrage d'une coopérative : cet outil réalisé par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie compte divers modèles de règlements généraux ainsi qu'un guide pour la convocation d'une assemblée générale d'organisation.
- **OBNL**
 - Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL : cette boîte à outils du CSMO-ESAC comprend de nombreuses informations sur la gouvernance démocratique dans les OBNL, y compris le processus de constitution d'une personne morale sans but lucratif et une marche à suivre pour rédiger les premiers règlements généraux.
 - Comment constituer une personne morale sans but lucratif : ce guide, réalisé par le Registraire des entreprises du Québec, offre des conseils pour remplir les formalités nécessaires à la constitution d'une personne morale sans but lucratif.

POINT DE VIGILANCE

Une certaine souplesse est de mise lors de la rédaction des règlements généraux. En période de prédémarrage et de démarrage, il peut être utile de laisser place à l'expérimentation et il est normal que les dimensions de la gouvernance se précisent au fil de plusieurs boucles d'itération. Toutefois, il est souvent judicieux d'inscrire les dispositions plus susceptibles d'être modifiées dans des politiques ou d'autres documents internes que dans les règlements généraux.

Contrairement aux règlements généraux, la plupart des autres politiques et règlements de l'entreprise ne requièrent pas une ratification par l'assemblée générale. Il est donc plus simple de les réviser et de les mettre à jour.

ÉVALUATION ET MISES À JOUR

La gouvernance démocratique est un système dynamique qui devrait faire l'objet d'une évaluation périodique afin de s'assurer que les structures, les processus et les pratiques de gouvernance de l'entreprise s'adaptent au contexte changeant dans lequel elle s'inscrit. Il peut notamment être pertinent de réviser la gouvernance démocratique à des moments névralgiques du développement de l'entreprise, par exemple lors d'un changement d'échelle ou de changements majeurs au modèle d'affaires de l'entreprise, ou encore dans le cadre d'une démarche d'amélioration des pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Si l'entreprise est dotée d'une planification stratégique, il peut être judicieux de jumeler la démarche de planification stratégique avec la démarche d'évaluation de la gouvernance.

Plusieurs outils sont disponibles pour guider un processus d'évaluation et de mise à jour de la gouvernance démocratique, par exemple :

- Optimiser sa gouvernance démocratique, un outil développé par le TIESS pour guider l'amélioration continue des façons de faire en matière de gouvernance démocratique en économie sociale ;
- CAp Gouvernance, un outil de formation destiné à l'implantation de saines pratiques de gouvernance dans les entreprises d'économie sociale, développé en partenariat entre la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et le Service de gestion-conseil (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM).

RÉFÉRENCES

ARTICLES

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.

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.

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

LOIS

C38 – Loi sur les compagnies, partie III.

C67.2 – Loi sur les coopératives.

GUIDES

Avisé. (2019). Se lancer dans l'entrepreneuriat social : le guide des créateurs d'entreprise de l'économie sociale et solidaire.

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

TIESS. (2022). La gouvernance démocratique en économie sociale – Les effets bénéfiques.

TIESS. (2024). Optimiser sa gouvernance démocratique. Guide pratique.

Corporation de développement économique communautaire de Québec. (2022). Guide de rédaction du plan d'affaires pour les entreprises d'économie sociale.

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

Chantier de l'économie sociale (2024). Outil d'aiguillage.

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

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

Gouvernement du Québec. (2022). Trousse de démarrage d'une coopérative. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie.

Gouvernement du Québec. (2010). Comment constituer une personne morale sans but lucratif. Registraire des entreprises du Québec.

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).
Faire le design de 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



Optimiser 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.