

Principes et pratiques d'économie solidaire

Les thématiques et principes énumérés ci-dessous sont destinés à servir de lignes directrices pour les mouvements d'économie solidaire. Chaque principe est associé à des pratiques recommandées, qui peuvent aussi servir d'indicateurs de croissance. Nous reconnaissons que chaque entité d'économie solidaire comporte ses propres forces et défis, chacune étant impliquée dans un processus évolutif constant. Il se pourrait que les entités d'économie solidaire n'appliquent pas toujours chaque principe et pratique présentés ici. Nous espérons néanmoins qu'ils fourniront certaines pistes d'inspiration en matière d'orientation et des espaces que chaque organisation pourrait occuper au sein du mouvement.

THÉMATIQUE : Soin collectif, relations et responsabilité réciproque

Les relations de confiance et de respect réciproque, dont les parties reconnaissent et honorent leur interdépendance intrinsèque, sont au cœur du travail de l'économie solidaire. Pour élaborer une économie radicalement différente, il faut aussi pratiquer des cultures radicalement différentes : prendre soin les un·e·s des autres dans les moments de joie comme d'adversité, et ce, malgré les désaccords et les conflits. En tant que coopératrices et coopérateurs, notre engagement est de lutter pour la libération collective et de confronter les conflits directement. L'exclusion d'aucune personne ne sera tolérée au sein de nos organisations ou mouvements, sauf en tout dernier recours. L'économie solidaire exige d'établir des limites saines et de refuser que du tort soit causé à autrui. En cohérence avec les valeurs du mouvement, les besoins collectifs et l'entraide sont au cœur de nos pratiques.

PRINCIPE : Les relations sont plus importantes que les transactions ou résultats immédiats.

- **PRATIQUE :** Chaque palier de l'économie sociale (petites organisations ou organisations locales, régionales, nationales ou internationales) est responsable de sa propre sphère d'activités. Plutôt que de compétitionner, les organisations visent la collaboration et l'entraide. Les processus décisionnels et le travail organisationnel doivent se faire au niveau le plus local possible. Chacun des paliers du travail collectif doit être lié aux autres (ex. : les relations entre les paliers locaux, nationaux et internationaux soutiennent le travail et les décisions prises au niveau local).
- **PRATIQUE :** La promotion des politiques nationales d'économie solidaire doit *toujours* inclure la participation des associations locales et des personnes militantes qui vivent et travaillent dans les districts représentés par les instances législatives du mouvement. Même lorsqu'un groupe n'a pas la capacité de participer, ses membres doivent recevoir une invitation par respect pour leur relation au mouvement.
- **PRATIQUE :** Quiconque investi·e d'un rôle de représentation doit être tenu·e responsable envers les réseaux et organisations du mouvement. Les organisations peuvent fournir des formations officielles à ses membres représentant·e·s, et souligner l'importance et la difficulté de leur rôle.
- **PRATIQUE :** Les coopératrices et coopérateurs de l'économie solidaire qui interagissent avec les médias doivent s'engager à faire valoir une grande diversité d'exemples — et non pas seulement les modèles et figures les plus connues. Les gens qui ont accès à une tribune médiatique doivent en profiter pour partager cet avantage avec les autres, particulièrement avec les personnes qui n'ont pas accès à autant de visibilité.
- **PRATIQUE :** Élaborer des voies de communication et de rétroaction mutuellement bénéfiques

à l'ensemble des divers paliers du secteur de l'économie solidaire. De telles structures doivent permettre de clarifier les tâches et responsabilités de chacun·e, et servir de modèles de base pour l'élaboration de politiques.

- PRATIQUE : Ralentir. Plutôt que de donner libre cours au sentiment d'urgence opportuniste, les actrices et acteurs de l'économie solidaire progressent ensemble de manière intentionnelle. Chaque initiative doit être menée par les premières personnes concernées, et comporter des mécanismes de gouvernance accessibles autant au niveau matériel que linguistique. Cela est important à chaque palier, particulièrement au niveau national, puisque les politiques fédérales ont le pouvoir d'impacter tous les groupes sur le terrain.
- PRATIQUE : Les associations régionales ou locales doivent adopter des résolutions ou convenir de stratégies et priorités spécifiques à leur propre travail, fournissant ainsi des lignes directrices à l'intention des organisations nationales.
- PRATIQUE : Renforcer et honorer les réseaux des pairs. Prioriser et soutenir la participation à ces réseaux en y investissant du temps et de l'argent. La posture anti-individualiste suppose que chaque organisation se dote d'un minimum de deux membres responsables du réseautage. Ces relations de confiance doivent s'étendre à l'ensemble de leur organisation ; les membres de chaque organisation doivent se sentir soutenu·e·s autant dans leur groupe immédiat, que dans leur réseau élargi.
- PRATIQUE : Honorer le principe coopératif universel n° 7 – Engagement envers la communauté. Chaque décision doit tenir compte d'une vision à court et long terme, et répondre aux questions suivantes : 1) Cette décision sera-t-elle bénéfique pour toutes et tous ? 2) Pour les générations futures ? 3) Pour la planète ?
- PRATIQUE : Éviter d'attaquer ou diminuer le travail ou les outils des autres organisations du mouvement, en misant plutôt sur la critique constructive et le dialogue. Lorsqu'une personne ou organisation agit de manière nuisible aux objectifs communs de ses collègues et partenaires, le dialogue constructif est essentiel.

PRINCIPE : S'engager dans une réflexion continue sur les manières dont les valeurs communes et la responsabilité individuelle et collective sont promues et incarnées dans nos organisations.

- PRATIQUE : Dans son implication avec le Student Nonviolent Coordinating Committee (SNCC), Ella Baker a plaidé pour des espaces annuels dédiés à l'apaisement des tensions, la tenue de débats de principe et la prise de décisions. Dans ces rencontres, les différences de stratégie et de tactique étaient traitées comme des sujets importants, qui nécessitaient une éducation politique et une bonne mise en contexte. *(Pour plus d'information à ce sujet, consultez la [biographie d'Ella Baker](#) par Barbara Ransby.)*
- PRATIQUE : Chaque organisation doit prendre position sur le rôle qu'elle espère jouer en matière de changement social dans le monde, et ses membres doivent tenir compte des façons dont leurs actions contribuent à cette mission. *(À titre d'exemple, consultez la page web [Mission, Theory of Change, and Financial Transparency](#) du Sustainable Economies Law Center.)*
- PRATIQUE : Contribuer à l'apprentissage et l'avancement collectif grâce au partage des expériences, des succès ou des échecs de son organisation.

- PRATIQUE : Reconnaître que le conflit fait partie intégrante de tout mouvement, et éviter les blâmes individuels. Pour plus d'information à ce sujet, consultez la ressource suivante du [collectif AORTA sur le conflit dans les mouvements et organisations](#).

PRINCIPE : Honorer et s'instruire sur les traditions, les ancêtres et l'héritage des mouvements sociaux, coopératifs et d'économie solidaire.

- PRATIQUE : Honorer et maintenir l'essence de l'identité coopérative en prenant part à des groupes qui adhèrent aux principes coopératifs universels, se tiennent responsables vis-à-vis des valeurs et critères de l'économie solidaire, et en appliquent les normes et définitions légales pertinentes à leur territoire.
- PRATIQUE : Protéger le mouvement d'économie solidaire en barrant le chemin aux « faux-ops » qui se réclament de l'identité coopérative solidaire sans en respecter les principes et pratiques. Par exemple, il arrive que certaines grandes entreprises utilisent le titre de coopérative à des fins de marketing, sans toutefois intégrer les principes démocratiques de la propriété collective à leurs opérations. Ainsi, lorsque des organisations se réclament des concepts de l'économie solidaire sans en incarner les principes et pratiques ni entretenir de liens avec ses diverses parties prenantes, elles doivent être invitées à se joindre au mouvement de manière responsable.
- PRATIQUE : Les pratiques de soutien aux projets en démarrage font partie des traditions et de l'héritage de l'économie solidaire. Les Principes des Équitables pionniers de Rochdale, fondateurs de la tradition coopérative, préconisaient la coopération entre coopératives, et encourageaient les coops existantes à contribuer à la formation de nouvelles coops. Il peut arriver que les membres de certaines organisations en démarrage aspirent à l'identité coopérative, sans toutefois avoir pu accumuler l'expérience et la maturité organisationnelle pour arriver à réellement en incarner les pratiques, ce qui provoque parfois des tensions. Dans ce type de situation, l'approche la plus bénéfique pour l'ensemble du mouvement est de favoriser la collaboration entre les organisations bien établies et les projets en démarrage, de manière à mieux soutenir leur développement.
- PRATIQUE : Toutes les personnes ont des ancêtres qui ont pratiqué la coopération ; pourtant, il est aujourd'hui souvent difficile d'accéder à ce savoir et cet héritage. Les efforts de chaque communauté pour renouer avec ses connaissances et traditions ancestrales d'économie solidaire doivent être respectés et soutenus. Le partage de ce savoir de communauté à communauté représente un grand cadeau, qui se doit d'être accueilli avec honneur et gratitude.
- PRATIQUE : Éviter d'amalgamer les modèles tous ensemble, de les mettre en compétition ou encore de réclamer un modèle ou l'autre comme étant LE seul bon modèle à suivre.

PRINCIPE : Réfléchir le conflit comme une source de régénération et de clarification.

- PRATIQUE : Tous les groupes d'économie solidaire doivent convenir de processus de gestion de conflits qui soient clairs, proactifs et efficaces, et qui permettent d'aborder les tensions entre groupes ou individus. Ces processus doivent comporter un mécanisme transparent de plainte et de traitement des plaintes. Par exemple, consultez [ce guide](#) de gestion des conflits entre les membres, gracieuseté de l'organisation nationale Resource Generation. Le Sustainable Economies Law Center et l'association Arizmendi ont également créé cette [Politique de gestion des conflits](#), ainsi que ce [modèle gratuit d'analyse du profil des membres en matière de communication et de](#)

[résolution de conflit](#), destiné à être rempli individuellement lors d'un moment calme afin de devenir un outil de gestion de conflit.

- **PRATIQUE** : Chaque organisation doit prioriser la gestion des conflits, notamment en prenant soin d'inclure une case budgétaire à cet effet dans leur montage financier, de favoriser des moments de retraite et de rencontre, de fournir de la formation aux membres, etc. Par exemple, l'organisation Soul Fire Farm organise des rencontres mensuelles de type « cartes sur table », lors desquelles chaque membre reçoit des commentaires directement de ses collègues. Lorsqu'un conflit survient, les membres ont recours au protocole « Courageous Conversation », que chaque personne apprend et pratique lors de l'orientation annuelle des membres. Si l'une des parties impliquées dans le conflit le souhaite, une personne témoin ou médiatrice peut aussi participer. Le groupe s'engage collectivement à créer et maintenir des espaces de confiance et de non-violence, où les torts commis sont abordés en tenant compte des traumatismes encourus. En cohérence avec leurs valeurs partagées de justice transformatrice, les membres sont soutenu·e·s par une personne professionnelle en médiation et résolution de conflit, qui est disponible au besoin. Les membres de la communauté sont invité·e·s à faire parvenir leurs commentaires au collectif via ce formulaire : <https://bit.ly/SFFfeedback> ». Cette information provient d'une [publication Facebook de Soul Fire Farm](#).
- **PRATIQUE** : Chaque organisation d'économie solidaire doit se doter de son propre code de conduite, auquel chaque personne doit obligatoirement adhérer afin d'obtenir et de maintenir son statut de membre. Ce code de conduite doit comporter des recommandations spécifiques concernant la protection des membres provenant de communautés marginalisées par la société dominante.

THÉMATIQUE : Ressources et vision communes

La culture dominante se fonde sur la théorie de la rareté, qui encourage les individus à entrer en compétition pour s'arracher quelques miettes, pendant que le grand banquet demeure hors de portée. Pour créer une économie solidaire, il faut rejeter le mythe de la rareté et s'ouvrir aux possibilités d'abondance. En incarnant les valeurs que nous souhaitons voir se refléter dans nos cultures et sociétés, notamment par le partage des ressources et la planification collective au sein de nos mouvements, nous pouvons démontrer qu'il y a bien assez de ressources pour toutes et tous. Même dans le cadre d'ententes avec de puissantes entités comme les gouvernements et fondations, les organisations d'économie sociale s'entraident dans le maintien de leur souveraineté organisationnelle et la promotion de leurs valeurs.

PRINCIPE : Créer l'abondance par la coopération pour l'accès aux ressources au niveau international, national, régional et local.

- **PRATIQUE** : Il est possible et important de se présenter aux bailleurs de fonds, investisseurs et investisseuses en tant que mouvement uni, et faire connaître les ressources, valeurs et principes partagés du mouvement de l'économie solidaire. Exprimons-nous clairement sur ses définitions et concepts, et revendiquons le mouvement que nous sommes en train de bâtir.
- **PRATIQUE** : Tenir des séances d'information avec les bailleurs de fonds, pour leur exposer les cartographies des ressources partagées et les théories du changement que partagent les membres de l'organisation et leurs potentiel·le·s partenaires.
- **PRATIQUE** : Il est possible et souhaitable d'organiser des initiatives conjointes de financement, où

les fondations mettent leurs contributions en commun pour soutenir l'économie solidaire. Ce faisant, il faut prendre soin de représenter toute l'ampleur du mouvement, sans favoriser un modèle, projet, ou pratique spécifique. En tout temps, les revendications d'équité économique, sociale et raciale promues par le mouvement d'économie solidaire doivent se refléter dans le travail coopératif.

- **PRATIQUE** : Dans une perspective d'équité, les organisations nationales peuvent lever des fonds dans le but explicite d'en redistribuer les recettes aux projets de membres provenant de communautés désavantagées. Cela peut se faire par le biais d'octrois de bourses ou de budgets participatifs administrés par les membres. *(Par exemple, la coalition NY Renews fait des campagnes de collecte de fonds dont les recettes sont remises à un comité directeur, qui est ensuite responsable de les redistribuer entre le reste des membres. Cette pratique donne à chacun-e les moyens de participer au travail interne et externe de la coalition, à partir de sa propre région et communauté).*
- **PRATIQUE** : Tenir des rencontres stratégiques récurrentes avec les groupes d'économie solidaire de sa région ou son secteur. Ces conversations peuvent notamment s'attarder à identifier les manques à combler pour parvenir à renforcer le mouvement et le pouvoir économique de l'économie solidaire, en collaboration avec les autres groupes sur le terrain
- **PRATIQUE** : Dès que possible, tenir des activités de budgétisation participative au sein des organisations et entre divers groupes du mouvement. Il faut travailler à réduire la tendance à l'organisation en silo. Les organisations et réseaux peuvent tous contribuer à des fonds communs dont les recettes seraient réinvesties dans des projets collectifs.

PRINCIPE : Partage collectif d'information. La transparence en matière de données et des finances fait partie intégrante des pratiques démocratiques et des moyens d'apprentissage collectif du mouvement d'économie solidaire.

- **PRATIQUE** : Dans chaque organisation, les sources de financement et l'allocation des enveloppes budgétaires qui en découlent doivent être divulguées aux membres en toute transparence. *Par exemple, les réseaux et fédérations peuvent partager leurs budgets lors de réunions des membres, ainsi que toute information concernant la provenance des fonds, les restrictions dont ils font l'objet, ainsi que les prévisions financières.*
- **PRATIQUE** : Moyennant l'obtention du consentement des parties concernées et l'anonymisation des données lorsque nécessaire, l'information sur les mouvements d'économie solidaire devrait être rendue publique de manière à promouvoir l'apprentissage. *Par exemple, les groupes d'économie solidaire qui mènent régulièrement des sondages peuvent en partager les résultats aux autres groupes, chercheurs et chercheuses allié·e·s grâce à l'outil [Data Commons Cooperative](#). Chaque organisation peut choisir de restreindre l'accès à certains renseignements, ou d'exiger qu'une permission spéciale soit requise.*
- **PRATIQUE** : Même lorsqu'en quête de visibilité ou de publicité, les organisations doivent tâcher de refléter la vérité parfois chaotique. Lorsque le récit dépasse les faits, elles s'engagent à ralentir pour rattraper le coup. *Par exemple, les membres fondateurs et fondatrices de la coopérative Renaissance Community de Greensboro, en Caroline du Nord, ont tenu un webinaire pour parler de comment s'était déroulé la fermeture de leur coop, partageant ainsi leur sagesse durement gagnée au reste de la communauté d'économie solidaire.*
- **PRATIQUE** : Toutes les entités, associations et groupes partenaires de l'économie solidaire doivent régulièrement s'engager dans un processus d'audit social (ex. : annuellement, ou aux 2 à

5 ans). Cet audit doit être fait par un comité composé de personnes élues par les membres, chargées de comparer les valeurs et intentions de l'organisation avec son impact concret, à l'aide d'indicateurs de bien-être ou d'impact environnemental, social ou communautaire. En Amérique latine, ce type de comités s'appellent les [Consejos de Vigilancia](#). Pour consulter une variété d'outils d'audit social, consultez le site web de [Cooperatives for Sustainable Communities](#). Les Nations Unies ont également publié un [guide de l'audit social](#), et l'outil formel [SA8000](#) est utilisé partout au monde.

PRINCIPE : Investissement direct dans l'économie solidaire et les entités coopératives.

- **PRATIQUE :** Lorsque possible, octroyer des dons aux modèles, coopératrices et coopérateurs sur le terrain, et ce, sans exigence en retour.
- **PRATIQUE :** Lorsqu'il est impossible de faire un don, prioriser l'octroi de prêts-subventions à faible taux d'intérêt ou à taux nul.
- **PRATIQUE :** Plutôt que d'acheminer un soutien financier par le biais d'organisations de tierce partie comme des fonds d'emprunt, prioriser l'investissement direct dans les modèles et pratiques sur le terrain. S'il faut faire recours à des fonds d'emprunt, s'assurer de faire affaire avec des organisations dirigées par les membres, comme [Seed Commons](#) ou le fonds [Buen Vivir](#).
- **PRATIQUE :** Bâtir des réseaux sectoriels entre les diverses entités et coopératives d'économie solidaire. Chercher à combler les besoins individuels et collectifs par la coopération entre organisations, que ce soit de trouver de nouvelles fournisseuses ou fournisseurs, ou lancer de nouveaux projets. Par exemple, il est possible de rassembler plusieurs groupes en coopérative de solidarité, afin de permettre à l'ensemble des membres d'avoir accès à de meilleurs prix de consommation.
- **PRATIQUE :** Les personnes ou groupes provenant de classe privilégiée doivent envisager d'opérer une redistribution importante de leur richesse par le biais de dons directs ou par la prise de risques financiers, dans le but de s'assurer que les projets d'économie sociale offrent de meilleurs revenus aux personnes pauvres, travailleuses ou de classe moyenne.

THÉMATIQUE : Culture de libération

Comme le disait Fannie Lou Hamer : « Personne n'est libre jusqu'à ce que tout le monde soit libre ». L'engagement du mouvement d'économie solidaire est de lutter contre tous les systèmes de domination et pour la libération universelle. Ce faisant, il faut conscientiser les façons dont ces systèmes se reproduisent chez les personnes, organisations et entreprises, pour éviter de reproduire les phénomènes qu'on souhaite transformer. Les membres de l'économie solidaire reconnaissent les torts historiques causés par l'oppression systémique, et comment différentes personnes de leurs communautés perpétuent ou subissent les effets des privilèges sociaux, de la domination et de l'oppression. Ils, elles et iels comprennent que le travail de déconstruction de ces systèmes s'échelonne sur un spectre entre les relations personnelles ou locales et les réseaux internationaux.

PRINCIPE : Élaborer non seulement des projets, mais des mouvements. En opérant leurs coopératives, fiducies foncières ou autres entreprises, les membres agissent autant pour leur propre bien que pour le bien commun et le changement social.

- PRATIQUE : Reconnaître que les projets ou organisations d'économie sociale ne sont pas tous voués à durer indéfiniment. Lorsqu'une entité n'est plus utile, il faut le reconnaître et l'accepter. L'analyse récurrente des impacts, possibilités et conditions de chaque projet permet de prendre ce recul nécessaire.
- PRATIQUE : Les membres de projets ou d'organisation d'économie solidaire doivent agir à titre d'organiseurs et organisatrices communautaires avant tout, plutôt qu'en tant que personnes professionnelles du développement économique ou financier. Les outils d'économie solidaire ne doivent pas servir les intérêts personnels, mais bien la libération et le renforcement de la puissance des personnes opprimées.

PRINCIPE : Élaborer des relations de solidarité et de coopération plutôt que de concurrence, en misant sur l'unité au-delà des différences et particularités.

- PRATIQUE : Participer à des activités sociales, politiques, éducatives ou économiques avec les groupes alliés, de manière à renforcer les liens de confiance et de solidarité. Dans le but d'accroître le pouvoir politique et économique du mouvement d'économie solidaire, il est recommandé de rejoindre des fédérations, coalitions ou autres groupes similaires.

PRINCIPE : Transformer la culture par le biais des langages, pratiques, attentes et approches pédagogiques de l'économie solidaire.

- PRATIQUE : La pensée antioppressive peut servir d'outil systémique de changement social. La ressource [Continuum for Becoming a Transformative Anti-Oppression Organization](#), de l'organisation AORTA, est un bon exemple d'outil de réflexion. Il est important de réserver du temps pour réfléchir et planifier cette démarche.
- PRATIQUE : Les organisations de l'économie solidaire maintiennent un engagement continu envers la justice linguistique, qui demande de respecter le droit de chaque personne de s'exprimer dans sa langue de préférence, plutôt que d'être forcée à s'exprimer en anglais international. Souvent, cela implique d'accommoder divers besoins linguistiques et de fournir un service de traduction ou d'interprétation au besoin.
- PRATIQUE : Renforcer la coopération et la solidarité par des expériences collectives récurrentes et des rituels communs.
- PRATIQUE : Soigner le langage, figures de style et approches communicationnelles utilisées pour propager les notions de coopération et libération, versus de compétition ou d'oppression.

PRINCIPE : Respect de la nature, dont les êtres humains font partie. Les mouvements d'économie solidaire agissent en toute conscience que la survie de l'espèce humaine est conditionnelle à l'accès à de l'eau potable, de l'air pur, et des sols sains. Chaque forme de vie est honorée.

- PRATIQUE : S'impliquer dans le renforcement et partage des connaissances en matière de transition d'un modèle économique extractiviste à des pratiques et systèmes régénérateurs. Cette brochure du groupe Mouvement Generation peut servir de bon point de départ. ([Anglais/Espagnol](#)).
- PRATIQUE : Intégrer une analyse des impacts écologiques aux exercices de réflexion

stratégiques de l'organisation. Favoriser l'établissement de relations saines entre les humain·e·s et la terre, l'air, les eaux et les autres formes de vie, ce qui est tout aussi important que de résister aux impacts négatifs.

- PRATIQUE : Promouvoir les revendications pour la justice climatique et environnementale dans sa communauté. Cela peut inclure de signer des lettres, d'adhérer à des coalitions ou de participer à des actions concrètes. On peut même réserver des plages horaires spécifiques pour permettre aux membres du personnel de se consacrer à ce type de tâches. *Par exemple, si votre groupe est une entreprise, pensez à rejoindre le American Sustainable Business Council pour ajouter votre organisation à la liste des entreprises qui résistent aux énergies fossiles, à sensibiliser votre réseau ou à réserver des ressources spécifiques à la lutte environnementale.*
- PRATIQUE : Les personnes et organisations d'économie solidaire du secteur agroalimentaire doivent envisager d'endosser la méthodologie et les principes agroécologiques. Voici un [rapport de l'organisation Why Hunger](#) où il est question d'agroécologie et du mouvement People's Agroecology Process.

PRINCIPE : Prendre des engagements fermes en faveur de la justice raciale, autant au sein des organisations que des relations externes. Ce faisant, dépasser les paroles et gestes symboliques pour réellement redistribuer le pouvoir en confrontant les torts historiques commis, et créer de nouvelles avenues de guérison.

- PRATIQUE : Où que l'on soit, reconnaître le ou les peuples autochtones du territoire où l'on travaille. Comprendre et honorer les traités, et tisser des liens avec les personnes et communautés autochtones de sa localité.
- PRATIQUE : Payer une taxe foncière annuelle. Il s'agit d'une pratique qui permet de reconnaître les peuples autochtones des territoires sur lesquels opèrent les organisations, par le biais d'une contribution financière récurrente destinée à soutenir les personnes qui ont été forcées à la délocalisation, ou qui se battent pour survivre ou pour rester sur leur terre. Certains projets de taxes foncières existent déjà (comme la [Sogorea Te Land Trust](#) ou la [Real Rent Duwamish](#)), mais il est aussi possible de faire ses propres recherches pour identifier les leaders ou leadeuses autochtones de sa communauté locale afin de leur offrir son soutien. [Pour commencer vos recherches, consultez la carte interactive Native-land.ca.](#)
- PRATIQUE : Offrir des bourses, des services gratuits ou des rabais aux personnes noires ou autochtones.
- PRATIQUE : Soutenir le mouvement Land Back de toutes les manières possibles. Cela peut se faire par le biais de transfert légal de propriétés privées, mais pas uniquement. Le mouvement Land Back peut aussi comporter des ententes entre des groupes autochtones et des propriétaires fonciers, permettant au groupe autochtone d'utiliser l'espace pour son travail, ses cérémonies ou loger ses membres. Cela peut aussi inclure de soutenir les campagnes militantes autochtones pour la protection des territoires et le maintien de l'accès des communautés à leurs terres sacrées, et se joindre à la résistance autochtone contre les pipelines, mines, centrales électriques, lignes de transmission, dépotoirs et autres projets extractivistes nocifs.
- PRATIQUE : Reconnaître les manières dont l'histoire esclavagiste et l'héritage raciste antinoir·e·s qui en découle affectent les organisations. Pour ce faire, intégrer des personnes racisées dans l'analyse des rapports d'oppression internalisés dans les organisations. Cette

trousse d'outils sur [le démantèlement du racisme antinoir dans les organisations, produit par le collectif AORTA](#), peut vous être utile.

- PRATIQUE : Soutenir les efforts de réparations, de redistribution des terres et de rapatriement. Cela peut signifier de rejoindre d'autres organisations qui militent pour des réparations, ou de sensibiliser les membres de son groupe sur les façons dont leurs emplois découlent d'un système esclavagiste fondé sur la ségrégation, le génocide et la dépossession des personnes noires et autochtones. Il est toujours utile d'approfondir ses propres connaissances pour mieux comprendre les concepts de réparation et le mouvement pour la redistribution des terres. *Pour en savoir plus sur la différence entre les réparations et la redistribution, consultez la [trousse d'outils sur les réparations du mouvement Black Lives Matter](#), ainsi que la campagne [Landback](#) du collectif NDN.* Vous êtes aussi fortement encouragé-e-s à vous renseigner sur les efforts de réparation et de redistribution déjà en cours dans votre région locale.
- PRATIQUE : Investir dans les projets d'économie solidaire d'initiative noire, spécialement au sud des États-Unis.
- PRATIQUE : Créer des cultures inclusives où la suprématie blanche et le racisme sont nommés et confrontés. Que votre groupe soit composé de personnes racisées, blanches ou d'un mélange des deux, le racisme et la suprématie blanche affectent vos cultures et dynamiques. Il faut prendre soin d'en parler régulièrement, et réserver une case budgétaire et du temps à des fins de formation complémentaire pour les personnes qui en auraient besoin.
- PRATIQUE : Réfléchir les politiques internes de chaque groupe (modalités reliées au salaire, congés, etc.) en tenant compte des iniquités historiques et actuelles. S'assurer que les personnes touchées par les décisions aient participé au processus décisionnel.
- PRATIQUE : Connaître l'histoire de son travail. Savoir qui a élaboré le modèle qu'on utilise, à qui on doit notre respect, et quels ancêtres et ainé-e-s accompagnent notre chemin. Chaque personne devrait se considérer comme détentrice de cet héritage.
- PRATIQUE : Soutenir les campagnes militantes de défense des droits des personnes migrantes. Reconnaître que de nombreuses personnes migrantes contribuent au mouvement d'économie solidaire dans des contextes où elles risquent la détention ou la déportation, et lutter pour le démantèlement de ces structures hostiles à l'intérieur comme à l'extérieur de nos organisations.
- PRATIQUE : Soutenir les luttes pour l'abolition des systèmes punitifs basés sur les institutions carcérales, la détention, les pratiques policières, la défense des frontières et la surveillance étatique. En plus de s'engager dans ce travail de solidarité en participant à des manifestations ou en répondant aux appels à l'action, chercher des manières de se désengager des systèmes carcéraux et des dynamiques punitives ou excluantes, et discuter de comment désobéir à ces pratiques au sein de votre équipe. Par exemple, certaines organisations qui militent pour une approche radicale à la santé mentale refusent d'alerter les autorités en présence de personnes en détresse ou suicidaires, se fiant plutôt à la communauté et aux relations des personnes concernées pour garantir leur sécurité.
- PRATIQUE : Apprendre des pratiques d'animation antioppressives qui favorisent la participation collective plutôt que le pouvoir de quelques personnes, et s'engager à régulièrement faire le point sur les pratiques antioppressives de l'organisation. L'organisation AORTA offre d'excellentes formations à ce sujet : www.aorta.coop.

PRINCIPE : Reconnaître que le patriarcat et la misogynie se trouvent au cœur de l'histoire de l'exploitation capitaliste, et chercher à confronter ces comportements lorsqu'ils surgissent au sein des organisations ou chez les individus.

- À tous les paliers de l'économie solidaire, les groupes non-mixtes ou de mixité choisie sont d'excellentes façons d'étudier, de réfléchir et de tenir des ateliers instructifs sur les dynamiques genrées. Par exemple, consultez le [Everyday Solidarity for Everyday Sexism](#) provenant de la ville de New York.
- PRATIQUE : Surveiller et corriger toute disparité salariale fondée sur le genre, en prenant soin de valoriser le travail invisible et les pratiques de soin traditionnellement non rémunérés.
- PRATIQUE : Surveiller et corriger les écarts créés par une division genrée du travail. Par exemple, les coopératives peuvent analyser le travail qui s'inscrit à l'extérieur de la définition de tâches des membres, mais qui est essentiel à la santé de l'organisation. Il s'agit souvent de tâches invisibles et non rémunérées liées au soin, et qui sont essentielles au bon fonctionnement du groupe.
- PRATIQUE : Normaliser l'usage des [pronoms](#) et les salles de bain et uniformes non genrés ; exiger que l'ensemble du personnel et des membres détiennent une compréhension de base des enjeux liés à l'identité de genre. Soutenir ce parcours d'apprentissage à l'aide d'ateliers et de formations en compétence culturelle données par des femmes, des personnes trans ou des personnes non conformes en genre.
- PRATIQUE : Prendre part à des activités sur l'histoire du genre et aux campagnes de justice sociale en matière d'équité de genre, afin de contribuer à l'établissement d'une culture inclusive à l'intérieur et à l'extérieur des organisations d'économie solidaire.

PRINCIPE : Soutenir les droits et la libération des personnes pauvres et travailleuses.

- PRATIQUE : Soutenir la syndicalisation des membres travailleuses et travailleurs. *Par exemple, de nombreuses coopératives de travail choisissent de se joindre à des syndicats sectoriels par solidarité avec leurs collègues. En échange, leurs membres ont accès à des services et avantages, comme les procédés de grief. Le fait de rejoindre un syndicat peut être avantageux pour toute organisation comportant un espace de travail formel.*
- PRATIQUE : Élaborer de puissants mécanismes de soutien aux personnes travailleuses et favoriser des structures telles que les comités coordinateurs, pratiques de médiation et programmes éducatifs au sein des organisations et coopératives d'économie solidaire.
- PRATIQUE : Ne jamais franchir une ligne de piquet de grève. Si l'un-e de vos partenaires, fournisseurs ou fournisseuses est en grève, il faut respecter leur mouvement et afficher votre soutien en vous approvisionnant ailleurs pour l'instant.
- PRATIQUE : Soutenir toute forme d'autogestion des personnes travailleuses, que ça soit de façon matérielle ou symbolique (ex. : signature de pétitions, contribution aux fonds de grève, réponses aux revendications spécifiques des comités organisateurs, etc.).
- PRATIQUE : Développer une culture de sensibilisation aux dynamiques de classe au sein de

vos groupes. Offrir de la formation aux membres en matière de dynamiques de groupe, grâce aux ressources de [Class Action](#) ou autre. Profiter de ces apprentissages au sujet de l'impact du classisme pour modifier les politiques et structures de l'organisation, dans le but de mieux soutenir les personnes provenant de milieux désavantagés ou pauvres.

- PRATIQUE : Autant que possible, atténuer les préjugés de classe dans les processus d'embauche. Pour y parvenir, il est recommandé d'adopter les pratiques suivantes : intégrer les taux de rémunération et la liste des avantages sociaux fournis par votre organisation dans les offres d'emploi ; éviter les exigences de qualification inutiles ou exagérées (ex. : plutôt que d'exiger un diplôme officiel, tenir compte de l'expérience de travail et de la capacité d'apprentissage de chaque candidat·e) ; traiter les candidatures de manière anonyme ; utiliser les mêmes questions d'entrevue pour chaque candidat·e-s.
- PRATIQUE : La tarification à échelle variable permet de favoriser l'accès équitable pour toutes et tous. Pour des exemples de tarification à échelle variable, consultez les sites web de [Accountability Mapping](#), [Ride Free Fearless Money](#), ou [Little Red Bird Botanicals](#). [East Point Peace Academy](#) offre également une analyse de l'économie du don.

PRINCIPE : Adhérer aux principes anticapacitistes et intégrer des pratiques d'accessibilité aux activités, valeurs et cultures des organisations d'économie solidaire.

- PRATIQUE : Intégrer les [10 principes anticapacitistes](#) de l'organisation Sins Invalid aux pratiques de son organisation.
- PRATIQUE : Organiser le travail collectif en fonction de l'objectif d'accessibilité. Les organisations qui offrent des services doivent identifier leur niveau d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap, et réfléchir à des manières de rendre leurs activités plus inclusives au besoin. Il existe de nombreuses listes et aide-mémoires accessibles en ligne pour aider les organisations à évaluer le niveau d'accessibilité de leur site web ou campagnes de marketing, tenir des activités accessibles, et tisser des liens avec les personnes en situation de handicap. Tenir compte des principes anticapacitistes dans les pratiques d'embauche, de formation, d'intégration des membres et d'élaboration de politiques. De nombreuses formations et ressources sont disponibles pour accompagner les personnes dans ce processus. N'oublions pas que l'accessibilité n'est pas une destination fixe, mais bien une pratique continue.
- PRATIQUE : Se référer à l'outil d'audit social [Disability Justice Audit Tool](#) pour réfléchir au rapport qu'entretient votre organisation avec les questions d'accessibilité et d'anticapacitisme.

PRINCIPE : Honorer toutes les formes de vie, et faire une place intentionnelle au partage de joie, plaisir, tristesse ou à d'autres formes de connexion humaine.

- PRATIQUE : Intégrer des pratiques [militantes artistique et culturelle](#) à ses processus organisationnels. On peut se référer à l'organisation [Spirit House](#) à titre d'exemple. Le [Département des arts et de la culture des États-Unis](#) offre aussi d'excellentes sources d'inspiration.
- PRATIQUE : Intégrer régulièrement des pratiques de rituels et de mise en corps aux réunions, événements et processus organisationnels. Ces activités ne devraient pas être vues comme des éléments accessoires ou secondaires ; prenez plutôt soin d'explorer en quoi le fait de partager des

rituels et pratiques communes peut renforcer le travail d'équipe et l'intelligence collective.

- **PRATIQUE** : S'assurer de prendre le temps de célébrer les petites ou grandes victoires, ou déplorer les mauvaises nouvelles.
- **PRATIQUE** : Tenir des séances de « micro ouvert » en ligne, où les personnes sont invitées à partager des poèmes, chansons, récits, jeux, etc. Intégrer régulièrement de la poésie, des contes, de la musique, des jeux ou de la danse aux rencontres.
- **PRATIQUE** : S'attarder à ses désirs de connexion plus profonde avec soi-même, sa communauté, le territoire et les autres formes de vie. Réfléchir aux manières dont on peut répondre à ces désirs. Lors de longues rencontres, s'assurer de passer du temps dehors. Organiser des rencontres de quartier juste pour le plaisir. Réserver une place intentionnelle aux pratiques individuelles au sein des processus organisationnels.
- **PRATIQUE** : Pratiquer la gratitude. En Allemagne, une école démocratique organise des fins de semaine de « micro ouvert » où toutes les personnes étudiantes, enseignantes et employées sont invitées à exprimer leur gratitude à quelqu'un d'autre. Dans certaines coopératives alimentaires, les membres pratiquent la gratitude en versant une partie des profits excédentaires à des organisations ou mouvements sociaux qui dépendent de dons. Dans d'autres organisations autogérées, les membres du personnel reçoivent un petit bonus annuel, destiné à être utilisé pour remercier une personne importante dans leur vie. La seule condition pour recevoir ce bonus est de s'engager à raconter au reste du groupe comment ils, elles ou iels ont choisi de l'utiliser. On peut trouver une approche adaptée à chaque communauté.

THÉMATIQUE : Processus démocratique

La démocratie est une condition essentielle de l'économie solidaire. Malheureusement, le plus souvent, les organisations, entreprises et coalitions ne pratiquent pas ce qu'elles revendiquent. En conséquence, le mouvement d'économie sociale est affaibli. Pour renforcer la puissance du mouvement, il faut trouver comment réunir divers groupes, actrices et acteurs, et prendre toutes de sortes de décisions de façon non hiérarchique. Il n'est pas facile de pratiquer la démocratie ; souvent, elle exige d'abord de ralentir. Pourtant, les processus démocratiques sont absolument essentiels à la prise de décisions robustes, stratégiques et durables pour l'ensemble du mouvement. La démocratie permet aussi de créer des versions microcosmiques du monde auquel on rêve.

PRINCIPE : La démocratie est pratiquée à chaque étape et dans chaque aspect du travail collectif. La démocratie se définit ici comme la participation de chaque membre d'un groupe à ses processus décisionnels, la délégation des tâches et aux diverses formes de pouvoir.

- **PRATIQUE** : La planification stratégique doit toujours comporter la contribution soutenue des membres et son exécution doit être conditionnelle à leur approbation.
- **PRATIQUE** : La mission, la vision et les valeurs de l'organisation doivent régulièrement être revues par les membres (ex. : annuellement ou à chaque 2 à 5 ans). Cela peut se faire dans le contexte d'un exercice d'audit social (voir les pratiques décrites sous le principe de transparence financière).
- **PRATIQUE** : Chaque personne en position de leadership doit faire l'objet d'une évaluation interne annuelle, où sa contribution à la mission, la vision et aux valeurs de l'organisation doit être passée en revue. Les membres peuvent former un comité spécifique chargé de ces évaluations annuelles.

- PRATIQUE : Il n'y a pas de démocratie sans transparence. Les coopératives et organisations d'économie sociale peuvent créer des *comités d'audits*. Bien que la pratique soit moins répandue aujourd'hui, la majorité des coopératives étatsuniennes du 20e siècle avaient un comité d'audit ; leurs membres étaient responsables d'évaluer l'ensemble des opérations et du travail de l'organisation avant de produire un rapport aux autres membres. Le rôle du comité d'audit n'est pas d'intervenir ni de sanctionner, mais simplement de documenter l'état des lieux pour émettre un rapport aux membres, qui pourront ensuite décider des prochaines étapes. Les statuts et règlements du Club Seikatsu, une importante fédération de coopératives de consommation, offrent un bel exemple de fonctionnement d'un comité d'audit.
- PRATIQUE : Chaque organisation doit convenir de façons formelles de valoriser la diversité des perspectives et contributions des membres.

PRINCIPE : La prise de décisions et l'organisation du travail doivent se faire de manière locale autant que possible, par et pour les premières personnes concernées.

- PRATIQUE : Les organisations d'économie solidaire locales, régionales et nationales doivent toutes rendre l'ensemble de leurs documents internes facilement accessibles aux membres, incluant les budgets, procès-verbaux des rencontres, statuts et règlements, plans d'action stratégiques, etc. Les membres doivent pouvoir décider quelle information leur est accessible, et à quel niveau de détail. On distingue la transparence interne de la communication publique plus générale. (*Le Chantier de l'économie sociale du Québec offre un bon exemple de cela, ayant consolidé des réseaux régionaux et généré une capacité d'action permettant au mouvement de s'impliquer dans des initiatives de développement à long terme, et d'implanter des projets à l'échelle d'un réseau de réseaux.*)
- PRATIQUE : Il n'est pas suffisant d'élire un conseil administratif pour considérer que la démocratie est atteinte. Lorsqu'une décision a un impact sur une communauté donnée, celle-ci doit être activement impliquée dans le processus décisionnel. Il ne s'agit pas d'inviter les « contributions », mais de vraiment partager le pouvoir décisionnel.
- PRATIQUE : Ne pas avoir peur de faire de nouvelles expériences ! On peut exercer la démocratie de diverses façons créatives, que ça soit lors d'initiatives spontanées ou de processus bien définis.

PRATIQUE : Chaque moment historique de l'organisation doit être soigneusement documenté et archivé, de manière à permettre à toutes et tous d'apprendre des succès et erreurs du passé. Le fait d'investir dans la documentation de l'histoire d'une organisation donnée renforce sa structure, en permettant un meilleur partage d'information autant à l'interne qu'à l'externe. De plus, cela rend les organisations moins vulnérables aux transitions des rôles de leadership.

PRINCIPE : Conformément au principe coopératif universel n° 4, les entreprises d'économie solidaire (formelles ou non formelles) sont considérées comme des organisations autonomes et souveraines gérées démocratiquement par leurs membres, dont la mission première est l'entraide.

- PRATIQUE : Lorsqu'elles concluent des ententes avec d'autres organisations ou des entités gouvernementales, ou lorsqu'elles tiennent des campagnes de collecte de fonds

auprès d'entités externes, les organisations d'économie solidaire s'assurent de respecter le pouvoir démocratique et l'autonomie de leurs membres.

- PRATIQUE : Remettre en question les méthodes de fonctionnement des fonds publics et philanthropiques, en les poussant à mieux répondre aux besoins de l'économie solidaire.
- PRATIQUE : S'éloigner de l'approche « charitable », en investissant plutôt directement dans le renforcement du pouvoir, de l'autonomie et de l'autodétermination des membres et des communautés. Il ne faut jamais faire les choses à la place des membres ou des organisations, mais plutôt leur fournir du soutien, des conseils et de la solidarité.
- PRATIQUE : Lors de la création de nouvelles entités, les personnes fondatrices ou conceptrices, bailleurs de fonds et responsables de la phase d'incubation doivent élaborer des plans de sortie concrets qui permettra à l'organisation de gagner en indépendance et de demeurer durable au-delà de la phase initiale de démarrage.
- PRATIQUE : Particulièrement au sein des coopératives, on doit appliquer le principe de Mondragon, qui défend la *souveraineté des travailleuses et travailleurs envers le capital*. Leurs intérêts sont considérés comme primordiaux et prennent une importance centrale dans toute décision financière.

PRINCIPE : Réfléchir à l'impact de chaque décision sur l'ensemble de la communauté, les générations futures et la planète.

- PRATIQUE : Solliciter l'avis de toutes les parties prenantes en tenant des rencontres communautaires, entrevues et sondages, ou même en invitant des personnes à s'intégrer au conseil d'administration ou à un groupe consultatif. Cela n'est pas nécessaire à chaque décision, mais lorsque des choix importants doivent être faits, il faut tenir compte de la perspective de toutes les personnes concernées. En cohérence avec le principe coopératif universel d'engagement envers la communauté, la consultation des parties prenantes doit se faire avec discernement, et lorsque nécessaire.
- PRATIQUE : Lors de l'élaboration des structures de gouvernance d'une entreprise, il faut s'assurer que chaque partie prenante soit représentée, incluant les personnes de la communauté élargie qui pourraient être impactées par les opérations de l'entreprise sans y être directement impliquées. Il est possible de renforcer cette représentation en réservant certains sièges du conseil administratif à diverses parties constituantes, représentées par des personnes élues par leur communauté. On peut citer, à titre d'exemple, les fédérations de coopératives ou les coopératives sociales où les prestataires et les bénéficiaires des services sociaux sont membres égaux de la même organisation.
- PRATIQUE : Adopter la pratique [d'ajouter un « siège vide » au conseil d'administration, dont la fonction est de représenter la mission de l'organisation. N'importe quelle personne participante peut prendre ce siège aux réunions pour vérifier que les propos tenus et les décisions prises servent bel et bien la mission de l'entité. Cette idée provient du livre](#) *Reinventing Organizations* de Frederic Laloux. Le même concept peut aussi servir à représenter les intérêts et perspectives de la terre, des eaux et des autres formes de vie non humaines qui pourraient être affectées par les décisions de l'organisation.

THÉMATIQUE : Leadership et éducation

Les mouvements de libération prennent de l'ampleur grâce au partage et à l'élaboration de connaissances

collectives. Les points communs, au même titre que les différences, fournissent tous de nouvelles occasions d'apprentissage. En valorisant l'étude collective approfondie, on honore nos apprentissages et nos expériences. Cela donne ensuite la possibilité aux membres de contribuer efficacement au développement de leur entreprise ou organisation, et de faire connaître l'essence et les avantages de la solidarité et coopération à un public élargi – particulièrement aux jeunes et aux personnes en position de leadership. Les mouvements d'économie solidaire sont plus résilients lorsque le pouvoir est diffus entre les membres, plutôt que concentré entre les mains de quelques personnes épuisées. Ainsi, il faut prioriser l'élaboration de leadership organisationnel autant au sein des organisations, que dans tous les secteurs du mouvement.

PRINCIPE : Conformément au principe coopératif universel n°4, qui porte sur l'éducation des membres, les organisations s'engagent à soutenir la formation continue des membres.

- PRATIQUE : Savoir bien présenter et expliquer les concepts d'économie solidaire. Le modèle coopératif étant bien connu, il y a une certaine tendance désigner toutes les organisations d'économie sociale de « coops ». Cela a comme effet d'effacer les contributions uniques des autres formes et entités qui ne correspondent pas à la définition de coopérative. Les membres de groupes d'économie sociale doivent prendre soin de bien choisir les termes utilisés pour décrire leur travail. Notamment, on peut se renseigner sur les droits et responsabilités spécifiques aux coopératives (incluant les formes légales et traditions), et l'histoire de différents collectifs. Si vous faites partie d'un groupe démocratique qui n'est pas enregistré à titre de coopérative, ou qui n'adhère pas aux principes et valeurs coopératives, pensez à comment vous pourriez amener le groupe à se joindre au mouvement de l'économie solidaire. Si le groupe ne souhaite pas devenir une coop, tenez compte que d'en revendiquer l'identité ou le titre pourrait causer des préjudices ; dans certains états, cela peut aussi entraîner des conséquences légales.
- PRATIQUE : Chaque entité d'économie solidaire doit comporter un volet de formation des membres, et promouvoir des principes clairs qui sont révisés de temps à autre. Le volet de formation doit comporter des segments d'éducation politique ainsi que des activités de formation continue sur tous les aspects du travail collectif des membres.
- PRATIQUE : Les activités d'éducation doivent toujours aller de pair avec les pratiques organisationnelles et de réseautage, puisqu'elles aident à transformer les mentalités et renforcer les capacités d'action collective ou coopérative.

PRINCIPE : S'en remettre aux processus d'apprentissage collectif pour examiner, adapter et améliorer ses pratiques en répondant aux défis, nouvelles idées et oppositions.

- PRATIQUE : Tenir des rencontres récurrentes ainsi que des forums informels où discuter et débattre des enjeux courants de l'organisation.
- PRATIQUE : Mettre les études, données et matériels éducatifs en circulation libre au sein de ses réseaux.

PRINCIPE : Démocratiser les pratiques éducatives. Chaque personne peut prendre le rôle d'apprendre ou d'enseigner.

- PRATIQUE : Employer des méthodes d'éducation populaire ou participative adaptées au contexte spécifique. De nombreuses traditions peuvent être inspirantes à cet égard, la plus

connue aux États-Unis étant basée sur la pensée de Paulo Freire :
<https://www.freire.org/concepts-used-by-paulo-freire>.

- PRATIQUE : Pratiquer le soutien et l'éducation entre pairs, en s'appuyant sur les connaissances et l'expertise des coopératrices et coopérateurs.
- PRATIQUE : Participer à des groupes d'étude comme moyen d'apprendre ensemble et d'établir des relations.
- PRATIQUE : Élaborer une définition partagée du travail solidaire — il n'est pas nécessaire d'utiliser les mêmes mots, mais de clarifier ce qui constitue ou non des pratiques d'économie solidaire. Ces conversations devraient se tenir régulièrement à tous les paliers du mouvement.
- PRATIQUE : Soutenir les écoles démocratiques qui intègrent les personnes étudiantes aux processus décisionnels, et qui s'éloignent des modèles punitifs, de l'apprentissage par cœur et des systèmes de notation.

PRINCIPE : Le leadership des organisations d'économie solidaire doit être continuellement renouvelé.

- PRATIQUE : Avoir recours à des échelles d'engagement, qui sont des moyens d'apprendre par paliers spécifiques en permettant aux gens d'assumer plus de leadership et de responsabilité au fur et à mesure qu'ils, elles ou iels acquièrent une compréhension plus approfondie du travail.
- PRATIQUE : S'engager dans le développement continu du leadership et la planification de la relève pour tous les rôles de direction, de conseil, de comité, etc.
- PRATIQUE : Élaborer et soutenir la tenue de programmes de mentorat au sein des organisations et entre elles.
- PRATIQUE : Investir dans la formation et l'élaboration de nouvelles pratiques d'autogestion démocratique. Ce sont des compétences qui permettent de se respecter entre adultes de confiance, plutôt que d'adhérer à la vision paternaliste voulant que les personnes travailleuses soient infantiles et paresseuses, qui doivent être supervisées pour leur propre bien. Pour en savoir plus sur les pratiques d'autogestion, consultez le livre *Reinventing Organizations* de Frederic Laloux. L'autogestion peut être renforcée de diverses manières, dont notamment : les évaluations internes entre pairs et les processus de rétroaction ; le suivi des tâches comme partie centrale des réunions de groupe ; l'adoption de politiques claires quant aux différentes étapes à suivre lorsqu'une personne ne répond pas aux attentes du groupe ; l'utilisation de systèmes de gestion de projets collectifs, etc. Pour d'autres exemples, consultez le document Google intitulé [Nonprofit Democracy Network](#).