



MODULES DE FORMATION SUR L'ESS DESTINÉS À

L'EFPP Module 2 : "Gestion
démocratique et gouvernance horizontale
dans et pour les entreprises de l'ESS".

Ce document fait partie d'un programme de formation de 4 modules visant à promouvoir l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le système de formation professionnelle et éducative (FEP). Ce matériel est un outil utile pour les formateur·trices et les mentors de l'EFPP ainsi qu'un guide pour les conseillers en opportunités de carrière et les décideurs politiques.

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui n'engage que ses auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

Project Partners



Module 2 : "Gestion démocratique et gouvernance horizontale dans et pour les entreprises de l'ESS".

Que pensez-vous de ce module de formation ?

Le matériel de formation actuel fait partie d'un ensemble de modules de formation visant à promouvoir l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le système de formation professionnelle et éducative (FEP). La vision est une formation et un développement professionnels complets des jeunes générations, qui intègrent des modèles socio-économiques alternatifs dans leur cadre d'idées et d'attitudes.

Il s'agit à la fois d'un outil et d'un matériel de formation utile pour les formateur·trices et les mentors de l'EFPP où ils peuvent trouver des informations, du matériel, des références, des exemples et des études de cas afin de comprendre ce qu'est l'ESS. Il s'agit d'un point de départ pour qu'ils puissent créer leur propre matériel et intégrer l'ESS dans leur enseignement et leur formation d'une manière innovante et complète. En outre, il peut être utilisé comme un guide pour les conseiller en opportunités de carrière et pour les décideurs politiques qui ont besoin d'aider et d'encadrer les jeunes générations dans leur parcours de développement professionnel en leur ouvrant l'univers de l'ESS : un développement alternatif et un paradigme de " d'économie réelle" basée sur la coopération, l'employabilité et la durabilité.

Et l'ESS ?

L'ESS en tant que modèle socio-économique alternatif est ancrée dans des valeurs et des pratiques inclusives, hautement nécessaires dans une "ère de transition". Les praticiens de l'ESS développent des alternatives dans tous les secteurs économiques dans et au-delà des modèles économiques actuels en se concentrant sur la durabilité, les besoins sociaux, la réciprocité et la solidarité.

Dans ce cadre, l'ESS est une économie qui vise une forme de développement différente du modèle dominant axé uniquement sur le profit. Elle comprend des organisations dont l'objectif est davantage axé sur la valeur sociale et environnementale que sur la recherche de gains financiers et de croissance. C'est une façon de satisfaire les besoins humains par des activités économiques - telles que la production et l'échange de services - qui renforcent les valeurs de justice sociale, de durabilité écologique, de coopération, de mutualité, de communauté et de démocratie.

Comment peut-il aider à la fois les formateur·trices et les stagiaires de l'EFPP ?

Il est donc évident que l'ESS pourrait contribuer à ces capacités pour les personnes par le biais du système d'EFPP. Plus précisément, elle fournit des connaissances générales sur les dynamiques sociales et économiques, la conception durable, la gestion démocratique, l'impact social/environnemental/économique de chaque activité entrepreneuriale, les connaissances transversales, etc., des compétences telles que la communication et les compétences relationnelles, l'écoute active, l'application de la gestion du changement, l'application de la planification sociale, le travail en équipe, les capacités de mise en réseau, l'aptitude aux partenariats axés sur la collaboration et, enfin, des méthodologies créatives telles que les méthodologies par les pairs et coopératives, les

méthodes de procédures inclusives et démocratiques, l'approche réciproque entre le c et le stagiaire, etc.

Comment utiliser les modules ?

Le module actuel, ainsi que les trois autres modules, peuvent être utilisés soit comme une formation autonome, soit dans le cadre d'autres formations dans des domaines de l'EFPP tels que l'économie, la gestion, le développement local/régional, la gestion de l'environnement et autres. Il ne s'agit pas d'un ensemble complet et détaillé de matériel de formation, mais plutôt d'un outil complet et holistique destiné à stimuler l'imagination, la créativité et les compétences pédagogiques des formateur-trices afin qu'ils puissent développer leur propre matériel. L'objectif du cours de formation est de fournir aux éducateur-trices, les résultats d'apprentissage nécessaires à la conception, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des interventions de formation auprès de leurs stagiaires, et en particulier des plus jeunes, en mettant l'accent sur les NEET¹, qui souhaitent être formés à l'ESS ou l'intégrer dans leur formation dans d'autres domaines. Enfin, il peut être modifié en conséquence, afin de dépasser les "frontières de l'EFPP" et être utilisé à d'autres niveaux d'enseignement.

¹ NEET, an acronym for "Not in Education, Employment, or Training", refers to a person who is unemployed and not receiving an education or vocational training

Titre	Gestion démocratique et gouvernance horizontale dans et pour les entreprises de l'ESS
Durée	30 heures
Gestion démocratique et gouvernance horizontale dans et pour les entreprises de l'ESS Introduction Objectif général "Pourquoi est-ce utile pour les formateur-trices de l'EFPP ?"	<p>Le module actuel est un ensemble de contenus de formation sous forme de programmes de formation sur le thème de l'introduction à l'ESS, qui peut fournir une voie claire pour la conception de futurs cours de formation sur les questions clés du domaine de l'ESS.</p> <p>Par conséquent, il est utile pour les formateur-trices de l'EFPP afin de dispenser une formation de manière à</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Comprendre comment les organisations de l'ESS se développent. ☐ Comprendre comment les organisations de l'ESS sont gérées. ☐ Comprendre et expliquer les différentes techniques et voies de gestion. ☐ Définir la valeur sociale et l'impact de l'ESS grâce à sa gestion interne, sa gouvernance et sa mise en réseau. ☐ Fixer des objectifs et créer des exercices éducatifs afin de multiplier l'impact de la gouvernance démocratique parmi les entreprises de l'ESS. ☐ Remettre en question les processus de décision au sein des organisations et faire des propositions d'amélioration. ☐ Être capable de cultiver les valeurs, l'esprit critique et la coopération à travers des programmes de formation. ☐ Être capable d'utiliser différentes techniques d'apprentissage
Connaissances couvertes	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Connaître le contexte de la gestion démocratique dans l'ESS en général. ☐ Comprendre les principes de la gestion démocratique et de la gouvernance horizontale. ☐ Reconnaître l'importance de la gestion démocratique et de la gouvernance horizontale dans l'histoire actuelle de l'ESS. ☐ Définir les principales caractéristiques de la propriété collective et de l'autogestion. ☐ Repérer les différences entre la gestion des entreprises et la gouvernance. ☐ Former différents modèles de gestion collective. ☐ Décider quel modèle convient à une organisation de l'ESS.

	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Clarifier les différents rôles des membres dans la gestion d'une organisation d'ESS (membres, CA, plénière, groupes). ☐ Comprendre l'importance du processus de prise de décision dans une organisation d'ESS. ☐ Connaître les différents modèles de prise de décision. ☐ Comprendre comment le management participatif bénéficie aux parties prenantes internes et externes - modèle multi-parties prenantes. ☐ Réaliser les avantages de la gestion démocratique pour la communauté et la société. ☐ Faire la synthèse entre la gestion démocratique, l'impact social à long terme et les objectifs collectifs de la communauté. ☐ Relier la gestion aux procédures démocratiques générales dans une société.
Aptitudes requises	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Appliquer différents modèles démocratiques dans les organisations de l'ESS. ☐ D'utiliser la gouvernance horizontale dans différents types d'organisations. ☐ De gérer efficacement les membres/travailleurs/participants d'une organisation de l'ESS. ☐ De concevoir un modèle opérationnel démocratique adapté aux besoins de groupes spécifiques. ☐ De catégoriser les différents rôles et tâches des membres/travailleurs d'une organisation d'ESS. ☐ Créer un plan d'action et une méthodologie sur la construction d'une organisation axée sur la coopération. ☐ De "traduire" les valeurs et principes fondamentaux dans le processus de prise de décision. ☐ De concevoir des processus décisionnels horizontaux et inclusifs. ☐ Acquérir de l'expérience en faisant face aux difficultés/défis de la gestion démocratique. ☐ De gérer les tensions découlant d'un processus décisionnel horizontal. ☐ S'imprégner et évaluer l'impact social d'un processus de gestion démocratique.

ΠΑΓΚΟΣΙΑ
 ΠΡΟΓΡΑΦΗ
 ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Changement d'attitude	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Remettre en question la gestion et la gouvernance verticales comme étant les plus efficaces. ☐ Réfléchir aux éventuels changements que le management horizontal pourrait apporter sur la citoyenneté. ☐ Encourager les processus décisionnels démocratiques et horizontaux au sein des organisations. ☐ De prendre conscience de la valeur du dialogue productif au sein des organisations. ☐ De remettre en question la perception " dominante " de la gestion dans un environnement de travail. ☐ Soutenir le modèle démocratique et d'auto-organisation comme un concept utile pour l'autonomisation des citoyen·nes.
Compétences obtenues	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Pour créer un modèle de gestion coopérative. ☐ Pour gérer avec succès les tensions dérivées d'un processus décisionnel horizontal. ☐ Pour aligner une division des tâches de travail en accord avec le modèle horizontal. ☐ Pour concevoir un modèle de processus décisionnel démocratique. ☐ Planifier un schéma de gestion collective pour une coopérative de consommation. ☐ Concevoir un processus décisionnel horizontal avec un modèle opérationnel productif.
Contenu principal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectives et historique <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Brève introduction au concept d'économie sociale et solidaire 1.2. Historique de la gestion démocratique dans chaque pays 1.3. Racines et moteurs de la propriété démocratique et collective dans chaque pays 1.4. La gestion démocratique et les organisations de l'ESS : Dimensions sociales 2. Valeurs et principes de la gestion démocratique, de l'appropriation collective et de la gouvernance horizontale <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Valeurs : Mutualité, solidarité, égalité, autonomie Principes : Démocratie, Participation, Rôles multiples 2.2. Gouvernance : Modèles de prise de décision démocratiques et horizontaux

	<p>2.3. Système de gestion : Modèles de gestion collective démocratique et horizontale</p> <p>2.4. Processus de prise de décision (vote, consensus, unanimité)</p> <p>2.5. Préparation et éléments pour de bonnes réunions</p> <p>2.6. Gestion démocratique multi-parties prenantes (associations, entreprises sociales)</p> <p>3. L'environnement externe</p> <p>3.1. Éléments du modèle multi-acteurs</p> <p>3.2. L'impact du management participatif sur les parties prenantes internes et externes</p> <p>3.3. L'impact de la gestion démocratique pour la communauté et la société</p> <p>3.4. La gestion démocratique, l'impact social à long terme et les objectifs collectifs de la communauté.</p> <p>3.5. La gestion dans l'ESS et les procédures démocratiques générales dans une société</p> <p>4. Défis de la mise en œuvre</p> <p>4.1. Construire un modèle de gestion démocratique - étape par étape</p> <p>4.2. Résolution des conflits et communication non violente</p> <p>4.3. Facilitation et réunions</p> <p>4.4. Après la tempête - comment gérer une organisation après le conflit</p> <p>4.5. Concevoir un modèle de gouvernance et un modèle opérationnel pour une coopérative de travailleurs</p>
<p>Méthodes/Techniques/Tips pour les formateur·trices</p>	<p>Il est important d'utiliser des modèles d'apprentissage participatifs et un enseignement axé sur la pratique, il est nécessaire pour les formateur·trices d'avoir des connaissances et un apprentissage de base sur le sujet. Il faut prévoir du temps pour la discussion et le débat.</p> <p>Conseils pour les formateur·trices</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Débat sur l'utilisation possible des modèles historiques de gestion démocratique et de gouvernance horizontale dans le monde moderne. ☐ Jeu pour la pratique de la gestion démocratique dans le contexte local. ☐ Atelier sur la résolution des conflits dans la gestion démocratique. ☐ Études de cas compréhensibles pour les stagiaires et leur relation actuelle avec le sujet.

- ☐ Créer un espace inclusif pour la discussion sur les études de cas présentées.
- ☐ Étudier une visite du cas spécifique sur lequel vous enseignez ou une étude de cas proche.
- ☐ Relier le mouvement de l'ESS en tant que secteur opérant sur des sujets sociétaux, du niveau local au global.
- ☐ Utiliser un problème local et débattre de la manière dont il peut être résolu par une gestion démocratique.
- ☐ Créer un jeu de rôle (comme le théâtre de l'opprimé de Boal) pour l'apprentissage et l'expérience sur cette question.

Techniques / Méthodes / Outils

- **Sociocratie 3.0.**

Nous pouvons dire que la sociocratie est un processus de prise de décision, de type consensuel. Pourtant, ce qui diffère du consensus, c'est qu'il n'essaie pas d'atteindre un accord total, mais plutôt de fournir un consentement, d'atteindre une situation en l'absence d'objections raisonnables. Au lieu de prendre la meilleure décision avec une approbation totale, ce qui n'est souvent pas possible dans le monde d'aujourd'hui et dans les grandes organisations/processus, la sociocratie cherche à prendre une décision suffisamment bonne pour que tous puissent la vivre. Sociocratie 3.0 a été créé en 2015 comme une voie parallèle à l'ensemble du mouvement qui fournit un guide complet et guidé de gestion démocratique et de collaboration afin que l'ensemble de l'organisation puisse devenir prospère, résiliente et avec des personnes qui se soutiennent mutuellement. Sociocracy 3.0 se considère comme une technologie sociale et est totalement libre, open source sous licence Creative Commons Free Culture License. Il est dans tous les cas, approprié d'apprendre la sociocratie par le biais d'un atelier ou d'une formation pratique.

Plus d'informations : <https://sociocracy30.org>

- **Loomio**

Loomio est un outil en ligne, une plateforme open source pour se réunir et travailler ensemble, pour prendre des décisions de manière collaborative et inclusive. Il a été créé par Enspiral, une entreprise sociale et une coopérative de Nouvelle-Zélande. L'entreprise souhaitait créer un outil utile pour tous ceux et celles qui sont concernées par certaines décisions. Beaucoup considèrent Loomio comme un jeu, parce que vous pouvez voir toutes les

	<p>décisions, ce qui signifie que vous voyez les approbations mais aussi les désaccords, ce qui persuade les participants de ne pas négliger les différentes opinions et approches. Nous pouvons dire que Loomio nous aide à travailler ensemble et à prendre de meilleures décisions pour notre organisation/initiative, des décisions qui conviennent à tous.</p> <p>Plus d'informations : www.loomio.coop</p> <p>- Le module est produit pendant "l'ère des restrictions Covid" et les outils numériques sont essentiels pour tout type d'interaction. Voici quelques exemples d'outils numériques participatifs : Moodle Platform, Slack (pour la communication instantanée), Trello (pour la gestion des tâches), JamBoard (pour le tableau blanc), Mentimeter, BigblueButton, Jitsi (pour les conférences), election runner (pour le vote).</p>
<p>Exemples - Études de cas - Exercices</p>	<p>Étude de cas : Suma Coop</p> <ul style="list-style-type: none"> La coopérative britannique Suma est une histoire unique dans le monde d'aujourd'hui. Il s'agit d'une coopérative fondée en 1977, qui a fait l'objet d'éloges en tant qu'entreprise prospère, sans patron et avec un salaire égal. Ils pratiquent ce qu'ils appellent la gestion collective et ont une rotation dans les tâches quotidiennes. Avec près de 200 travailleurs, c'est la plus grande coopérative de propriété commune du Royaume-Uni et la plus grande société indépendante de grossistes/distributeurs de produits alimentaires. Elle réalise un chiffre d'affaires de 50 millions de livres sterling et exporte des aliments, des cosmétiques et d'autres produits éthiques et équitables, sans animaux, dans 50 pays. Dans le même temps, ils parviennent à offrir à leurs travailleurs un salaire double de celui du marché. Aujourd'hui, ils élisent un comité de gestion composé de six personnes qui s'occupent temporairement du plan d'affaires convenu précédemment. Ils essaient de prendre des décisions par accord et consensus. Ils travaillent tous sur leur stratégie commerciale et décident de celle-ci lors des assemblées générales. <p>Plus d'informations : https://www.suma.coop/</p> <p>Etude de cas : Mietshäuser Syndikat</p>

PAUSE
 10
 11
 12

- Miethäuser Syndikat a été créé en 1987. Il s'agit d'une fédération d'habitations qui possède des biens en communs sur le marché de l'immobilier. Il s'agit d'un réseau de lieux d'habitation qui sont gérés par leurs utilisateur·trices, par les résident·es. Il n'est pas possible que quelqu'un vende la maison où il vit. Tous les membres de la fédération doivent être d'accord sur ce point.
- À la fin de l'année 2018, il y avait 136 biens immobiliers liés à Miethäuser Syndikat et plusieurs autres à venir, y compris une nouvelle fédération en Autriche appelée HabiTAT et une autre aux Pays-Bas. La fédération est basée sur la solidarité et l'entraide, les "maisons" et les "résidents" se soutiennent mutuellement, mais chaque unité trouve sa propre voie pour une gestion démocratique de l'habitat. Grâce à leur approche démocratique très approfondie et à leur gouvernance horizontale, ils travaillent à la démarchandisation du marché immobilier. Cela est possible grâce à une structure juridique très innovante où la gouvernance à trois corps existe : Miethäuser Syndikat comme société à responsabilité limitée, chaque "maison" comme société à responsabilité limitée et une association non enregistrée où même les non-résidents peuvent être actifs. Ils peuvent tous s'opposer les uns aux autres et ainsi gérer avec succès le secteur du logement comme un bien commun géré démocratiquement.

Exercices de groupe

Apprendre la pensée coopérative et la solidarité par les nombres

✓ Première étape. Voici un jeu. Vous devez avoir quatre groupes de participants exactement

- Présentez-leur cette image :

XXXX X= -1

XXXY X=1 Y= -3

XXYY X=2 Y= -2

XYYY X=3 Y=-1

YYYY Y= 1

- Vous avez donc quatre groupes et ils doivent décider collectivement s'ils vont prendre X ou Y. Vous voyez les options possibles. Vous leur dites qu'ils doivent obtenir le meilleur score possible et ne pas être dans les moins. Ils ne sont autorisés à parler qu'à leur table, au sein de leur groupe. En leur disant cela, la plupart des gens vont s'alarmer psychologiquement, car la civilisation occidentale nous a appris et habitués à ne pas finir comme un "looser". Cela signifie

qu'ils essaieront d'éviter de prendre Y, car si un seul groupe prend X, le groupe qui a pris Y sera à -1.

- Si plusieurs groupes prennent X, ce sera encore pire pour Y. C'est pourquoi nous apprenons dans nos sociétés qui ne sont pas assez basées sur le travail coopératif et la solidarité comment il est encore mieux ou plus sûr pour nous d'être tous perdants (si tous prennent X, les quatre tables seront à -1), que de penser comment nous pouvons tous être gagnants (si tous prennent Y, les quatre tables seront à +1, tous gagnants).
- Mais sans communication entre les groupes, la méfiance et la peur d'être laissé seul avec Y feront que la plupart des groupes prendront X. Il y aura des visionnaires qui comprendront le concept du jeu, mais nous n'avons jamais expérimenté que toutes les quatre tables dès le début prennent Y. Ce qui est absurde, c'est que la table visionnaire, sera en négatif tout en utilisant Y.
- Dites-leur de prendre des décisions pendant plusieurs tours (disons 3 tours) et après chaque tour, écrivez le résultat sur la table ou le tableau ou le flip-chart, ce que vous avez, afin que tout le monde puisse le voir.

✓ Étape 2. Arrêtez le jeu, et dites-leur que chaque groupe peut choisir son représentant qui sortira de la salle pour une réunion.

- Ils ne sont pas autorisés à parler, mais avec le langage corporel, les mimiques, les mains, etc., ils peuvent exprimer leur attitude et envoyer un message. (Indice. Très souvent, le groupe qui a saisi le concept du jeu montrera aux autres avec les mains un signe Y, en essayant d'expliquer comment tous doivent aller pour Y). Bien sûr, vous êtes avec eux et veillez à ce que tous jouent loyalement sans paroles.
- Parfois, déjà après cette pause et cette "négociation" lors de la réunion sans paroles, ils comprendront tous qu'il est préférable de travailler ensemble et d'être après chaque tour au moins avec +1 (tous prennent Y) plutôt que d'avoir un groupe en énorme négatif (ou vous pouvez relier tout cela à l'économie et dire qu'ils sont en énorme dette). Mais d'après notre expérience, cette pause muette ne sera pas suffisante pour un comportement coopératif et solidaire.

✓ Étape 3. Organisez de nouveaux tours pour prendre Y ou X, disons 2 à 3 tours.

- S'ils ne parviennent pas à une situation commune Y et tous les gagnants, faites une nouvelle pause et invitez-les à nouveau pour un nouveau tour de communication. Les représentants des quatre groupes sortent à nouveau de la pièce avec vous. Cette fois, ils sont autorisés à prendre la parole. Un ou deux groupes vont dire : "Les gars, vous ne voyez pas que nous sommes tous gagnants si nous choisissons Y, n'ayez pas peur, travaillons ensemble, ayons confiance en nous". Après cela, les représentants des groupes reviendront à leur table/groupe et leur annonceront qu'ils se sont mis d'accord et qu'ils opteront tous pour Y, sans craindre que quelqu'un les induise en erreur. Organisez deux tours et dites-leur de choisir maintenant X ou Y. Ils choisiront tous Y et seront en +1.
- Demandez-leur ce qui s'est passé maintenant et ce qu'ils ont appris

Balls game – leaders vs. cooperation

Jeu de boules - leaders contre coopération

- ✓ Il s'agit d'un jeu très intéressant pour l'apprentissage pratique du leadership et des suiveurs, de la coopération et de la responsabilité. Il peut également être utilisé comme partie de la session d'échauffement ou d'introduction.
- ✓ Vous avez besoin de plusieurs balles, en fonction de la taille de votre groupe. Par exemple, 10 personnes 10 balles, 15 personnes 15 balles. Des petites balles, de la taille de celles du tennis, mais faciles à manier pour que personne ne se blesse, celles qui sautent très haut, mais qui sont légères grâce au matériau éponge à l'intérieur.

□ Etape 1

- Placez tous les participants en cercle. Dites-leur que vous allez commencer à jouer à un jeu consistant à lancer et attraper la balle. Ils peuvent choisir au hasard la personne à qui ils veulent lancer la balle. La personne essaie d'attraper la balle et de choisir quelqu'un d'autre. Ils lancent simplement avec le langage corporel, sans rien dire. La règle est la suivante : vous commencez et le ballon doit passer entre les mains de tout le monde et finir en votre possession comme au début. Si la balle tombe sur le sol, le groupe doit recommencer. (Remarque : à ce stade, il arrive très souvent que la balle tombe à plusieurs reprises. Les gens ne sont

peut-être pas habitués, peut-être qu'ils ne se connaissent pas, et ils ne sont pas assez synchronisés. Laissez-les pendant 2-5 minutes).

Étape 2.

- Peu importe si cette balle vous revient à la fin, arrêtez le jeu et introduisez de nouvelles balles, disons 3-4 nouvelles balles, mais cela dépend de la taille de votre groupe. Commencez comme à l'étape 1, vous lancez chaque balle depuis le début et toutes les balles doivent arriver en votre possession après s'être passées la main une fois. Passez une balle, attendez quelques secondes, puis la deuxième et ainsi de suite. Maintenant il y aura encore plus de chaos, les balles commenceront à sauter partout et à se heurter dans l'air. Lorsqu'une seule boule tombe, tout revient vers vous et tout recommence. Les balles qui vous reviennent en tant que dernière personne sont simplement laissées sur le sol.

Étape 3.

- Arrêtez le jeu, introduisez plus de balles dans le jeu 6-10 selon la taille de votre groupe. Plus de balles, plus de chaos, plus de plaisir. Mais il sera toujours très difficile que toutes les balles reviennent vers vous.

Étape 4.

- Dites-leur que maintenant vous allez continuer à jouer, mais qu'avant de lancer la balle, ils peuvent nommer la personne à qui ils vont la lancer. Maintenant, vous voyez, ce sera un peu plus facile, et cercle après cercle, ils seront meilleurs. Ils apprennent les règles du jeu, apprennent le modèle et apprennent à travailler ensemble. Ils vont commencer à agir comme une équipe, ils seront organisés.

Étape 5.

- Testez combien de balles peuvent faire passer le cercle entier par les mains de chacun et revenir vers vous. Demandez-leur ce qu'ils pensent du nombre de balles qui peuvent former le cercle.

Conseil : laissez-les utiliser autant de balles qu'ils le souhaitent. Très souvent, ils en voudront beaucoup, ce sera un signe de leur dévouement et de leur passion en tant que groupe. Ils gagneront en confiance et en estime de soi. Mais ils sont toujours dépendants de vous, vous êtes un parleur, un leader, vous organisez tout, comme si vous étiez leur chef.

Étape 6.

- Arrêtez le jeu et dites-leur que c'était amusant, mais que la nouvelle règle est qu'ils n'ont qu'un seul ballon et qu'ils n'ont qu'une minute pour former un cercle où le ballon doit passer entre les mains de chacun.
- Revenez en arrière, maintenant ils sont seuls. Plus de chef qui leur dit quoi faire. Ils vont commencer à s'organiser et à le faire très rapidement.

Étape 7.

- Avant qu'ils ne terminent, arrêtez à nouveau le jeu et dites que vous vous êtes trompé et qu'ils n'ont pas une minute, mais une seconde. De plus, la balle doit toucher les mains de tout le monde et la personne qui a commencé et lancé la balle en premier doit l'attraper en dernier. Ils vous regarderont d'abord comme si vous étiez fou et que ce n'était pas possible. Vous verrez ici tous leurs caractères et leurs personnalités. Certains d'entre eux commenceront à s'organiser immédiatement et à réfléchir à des solutions avec beaucoup d'efforts et de tentatives.
- D'autres regarderont toujours dans votre direction et attendront de l'aide, d'autres encore abandonneront complètement parce que ce sera trop difficile et qu'ils penseront que ce n'est pas possible. Vous obtiendrez une situation habituelle lorsque différentes personnes doivent créer quelque chose ou travailler ensemble.

	<p>Conseil : il est important de les laisser seuls afin qu'ils puissent prendre des responsabilités et prendre des décisions tous ensemble, de la manière la plus participative possible.</p> <p><u>▣</u> Étape 8.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalement, ils trouveront une solution ensemble et quelqu'un les organisera tous. <p>Indice : la solution est qu'ils se connectent et se touchent les mains comme s'ils tapaient dans les mains, mais dans la direction d'un toboggan. Et la personne qui lance la balle en premier, utilise une main sur le haut du toboggan et avec une autre balle qui attend de venir à la fin pour l'attraper.</p> <p>Dans ce jeu, les participants apprennent d'abord à communiquer et à travailler de manière organisée, car il est plus facile de travailler en suivant des modèles. Mais, au fur et à mesure que le jeu progresse, non seulement ils doivent tout repenser et utiliser des approches nouvelles et innovantes, mais ils apprennent la gouvernance horizontale et la gestion démocratique réelle où la solution dépend d'eux et de leur coopération. Ils apprennent à prendre des décisions et à trouver des solutions</p>
<p>Ressources (articles, vidéos, présentations)</p>	<p>Livres et articles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livre - Free, Fair and Alive - The Insurgent Power of the Commons par David Bollier & Silke Helfrich, Gabriola Island : New Society Publisher - BASICS - Livre sur les Biens Communs comprenant des chapitres spéciaux sur la gestion et la gouvernance démocratique. - Vision globale d'une économie sociale et solidaire : Convergences et différences dans les concepts, définitions et cadres de travail <p>http://www.ripess.org/wp-content/uploads/2017/08/RIPESS_Vision-Global_EN.pdf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manifeste international pour l'économie solidaire <p>https://base.socioeco.org/docs/manifesto_for_solidarity_economy.pdf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Social and Solidarity Economy - Is There a New Economy in the Making ? par Utting, P., van Dijk, N. et Matheï, M-A. (2014) <p>http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/AD29696D41CE69C3C1257D460033C267?OpenDocumentOnline</p>

	<p>Exemples/études de cas pour les lieux gérés par les travailleurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Site web qui a rassemblé des informations sur des usines/lieux de travail organisés ou occupés par des travailleurs. Des cas réels sur tous les défis de la gestion démocratique, de la survie sur le marché et de la création d'une zone productive dans l'espace de travail. http://www.workerscontrol.net/ - Un guide pour tous ceux qui veulent créer un environnement de travail inclusif et démocratique. - La conception de systèmes de gouvernance pour les coopératives de travailleurs. Le groupe ICA http://ica-group.org/wp-content/uploads/2015/04/Democratic-Governance-The-Design-of-Governance-Systems-for-Worker-Cooperatives.pdf - Manuel du membre Worker-Owned Restaurant Corporation, DBA Casa Nueva : Réunions et Consensus Rev. 01/08/09 South Mountain Company / www.southmountain.com - Modèle de documents de gouvernance https://www.uk.coop/developing-co-ops/model-governing-documents - Ressources pour les processus de prise de décision https://www.seedsforchange.org.uk/resources - Outils d'évaluation de l'utilité social/audit social et impact social http://mercatsocial.xes.cat/ca/eines/balancsocial/ http://evalumip.adepes.org/
Glossaire	<p>☐ Économie sociale et solidaire (ESS) : une façon de satisfaire les besoins humains par des activités économiques (telles que les échanges, la production, la consommation et les services) qui renforcent les valeurs de justice sociale, de suffisance écologique, de coopération, de mutualité, de communauté et de démocratie. L'économie solidaire n'est pas un secteur de l'économie, mais un</p>

vecteur de changement et de transformation du système économique.

- ☐ **Coopérative** : Une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement (définition de l'Alliance coopérative internationale). Les coopératives sont des organisations volontaires, fondées sur les valeurs de l'entraide, les principes démocratiques de gestion, l'égalité et la solidarité, guidées par des principes d'action communs. Les membres participent activement à la définition des politiques et à la prise de décisions.
- ☐ **Gestion démocratique** : un style de gestion spécifique qui repose sur l'idée d'autodétermination, d'inclusion, de participation égale, d'autonomie de délibération, de réflexivité, de coopération, d'autogestion et de propriété collective.
- ☐ **Prise de décision participative** : Implique la participation de toutes les personnes engagées dans une activité ou affectées par certaines décisions. La participation est un droit détenu par tous les individus de s'engager dans la société et dans les décisions qui affectent leur vie. La participation est donc un effort politique qui remet en question l'oppression et la discrimination, en particulier à l'égard des plus pauvres et des plus marginalisés.
- ☐ **Les processus participatifs** permettent aux gens de voir plus clairement et de tirer des leçons de la complexité dans laquelle ils vivent et travaillent. Grâce à la participation, les gens peuvent identifier les opportunités et les stratégies d'action, et construire la solidarité pour réaliser le changement.
- ☐ **L'autogestion par les travailleurs** : "L'autogestion des travailleurs (WSM, workers self management)) est l'idée que ceux qui produisent devraient contrôler leurs lieux de travail. Elle est basée sur le principe que les formes hiérarchiques de GESTION et d'organisation sont inutiles, indésirables et peuvent être remplacées par des

formes DEMOCRATIQUES de prise de décision." Extrait du Dictionnaire des alternatives, utopisme et organisation, Martin Parker, Valérie Fournier et Patrick Reedy, Zed Books, USA, 2007.

- ☐ **Modèle de consensus** : Le consensus est un processus qui consiste à synthétiser Les visions, positions de tous les participants pour aboutir à la meilleure décision possible à ce moment-là. Il ne s'agit pas nécessairement d'un accord unanime et, en fait, les participants peuvent consentir à une décision avec laquelle ils ne sont pas d'accord. La racine de consensus est consentement, ce qui signifie donner la permission ou l'approbation.
- ☐ **Le système de gestion** : Le système de gouvernance fonctionne parallèlement (mais séparément) au système de gestion. Le système de gestion est en grande partie sous le contrôle des gestionnaires ou des dirigeants des coopératives, et se concentre sur l'exécution des activités régulières de l'entreprise.
- ☐ **Le système de gouvernance**, quant à lui, fournit les moyens de traiter démocratiquement les questions d'orientation et de politique organisationnelles.
- ☐ **L'évaluation de l'impact social/utilité sociale** : Les acteurs de l'ESS acceptent le fait que leur travail soit public et traçable. Pour cela, ils n'utilisent pas les outils habituels de mesure de l'impact social financier qui quantifient uniquement le travail social, politique, environnemental, etc. de manière monétaire et les économies financières générées pour les financeurs/la société. Ils utilisent également des outils d'audit ou d'évaluation de l'utilité sociale qui se concentrent davantage sur la question d'élaboration et co-élaboration de critères communs et d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs qui présentent le niveau ou la performance de leur intégration dans leur écosystème social/politique/citoyen et la manière dont ils contribuent au bien-être général.