

Communauté de pratique des fonctionnaires responsables du développement de l'économie sociale au niveau municipal

Introduction

La communauté de pratique (CP) étudiée est composée d'un groupe de six fonctionnaires¹ chargés du développement de l'économie sociale (ÉS) au sein des villes suivantes: Gatineau, Montréal, Lévis, Laval, Sherbrooke et Québec. Ces fonctionnaires ont pris l'initiative de se regrouper et d'échanger de façon informelle sur leurs fonctions. Ils apprennent ainsi les uns des autres sur comment intervenir pour mieux soutenir et développer l'ÉS au niveau municipal. Cet apprentissage mutuel se fait en partageant leurs défis, leurs expériences et les pratiques mises en place par leurs villes. En participant à cette communauté, ces fonctionnaires désirent approfondir leurs connaissances des spécificités de l'ÉS et apprendre de nouveaux outils et pratiques liés à leur fonction.

Pour comprendre la dynamique et le fonctionnement de cette CP, nous décrivons dans ce qui suit: le contexte de sa création (émergence et développement), sa mission et ses objectifs, son mode de coordination, les facteurs facilitants son fonctionnement, ses résultats et son impact sur le développement de l'ÉS et, pour finir, ses perspectives de développement.

Notons que la production du contenu de ce document est basée principalement sur l'analyse des informations collectées lors des entretiens menés auprès de quatre fonctionnaires membres de la CP et auprès de l'ancienne commissaire de l'ÉS de la Ville de Montréal. C'est cette commissaire, avec le soutien du Chantier de l'économie sociale, qui avait initié cette idée de travailler en groupe pour mieux soutenir le développement de l'ÉS.

¹ «À l'exception de Sherbrooke où le dossier de l'ÉS est porté par [Entreprendre Sherbrooke](#) dans l'attente de l'adoption par la municipalité» (selon un membre interviewé).



Présentation de la communauté de pratique (CP)

1.1. Émergence et développement

Au Québec, les villes, comme gouvernements de proximité, font face à de nombreux défis : la pénurie de logements, la dévitalisation de leurs artères commerciales, l'augmentation des matières résiduelles, l'itinérance, etc. Plusieurs villes croient que l'ÉS est porteuse de solutions pour répondre à ces défis et veulent ainsi davantage collaborer avec les entreprises collectives. Pour réaliser cet objectif, certaines villes ont créé des postes de commissaires et de fonctionnaires dédiés à l'ÉS. Ces derniers désirent davantage collaborer sur le développement de cette économie proche des priorités des municipalités. C'est ainsi que l'idée d'organiser des rencontres de groupe afin de parler de comment soutenir l'ÉS au niveau municipal a émergé. Un premier contact, entre la Ville de Montréal et celle de Gatineau a été établi en octobre 2021. Ce contact a abouti à une rencontre qui a eu lieu en novembre 2021. Le Chantier de l'économie sociale et la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL) ont contribué à cette première rencontre.

Plus précisément, l'idée de développer un espace de rencontre pour échanger sur leurs pratiques en tant que fonctionnaires chargés du développement de l'ÉS au sein de leurs administrations municipales a émergé au [Global Social Economy Forum](#) (GSEF) organisé à [Dakar au printemps 2023](#). Certains fonctionnaires membres de la CP avaient discuté en marge de ce forum des défis qu'ils partagent en tant que responsables et conseillers dédiés au développement de l'ÉS. Finalement, certains d'entre eux ont proposé l'idée de se rencontrer de façon régulière, car ils ont tous senti le besoin de parler de leurs défis et de partager leurs expériences avec leurs pairs des autres villes.

Pour donner suite à ces discussions faites au GSEF, peu de temps après leur retour au Québec, la commissaire à l'ÉS au service de développement économique de la Ville de Montréal a pris l'initiative d'organiser une première rencontre des fonctionnaires responsables du développement de l'ÉS au niveau municipal. Elle a invité ses pairs dans certaines villes. Ces cinq fonctionnaires ont répondu positivement : la commissaire chargée de l'ÉS à Laval économique ; la conseillère stratégique en développement de l'ÉS d'Entreprendre Sherbrooke ; le coordonnateur du comité de l'ÉS au Bureau du développement économique de la Ville de Gatineau et la conseillère en développement à la Direction du développement économique et de la promotion de la Ville de Lévis. Depuis cette première rencontre, ces fonctionnaires se rencontrent d'une façon régulière ou selon les besoins de certains. Souvent sans ordre du jour préétabli, leurs rencontres sont plutôt informelles. Les discussions portent sur des thématiques proposées par certains membres, et ce, selon leurs besoins.

Après quelques rencontres, les fonctionnaires réalisent qu'ils forment une véritable CP telle que définie par Wenger et *al.*, (2002)² et Wenger (1999)³, car leurs rencontres deviennent, de plus en plus, un lieu d'échange privilégié où ils peuvent parler en toute transparence de la réalité de leur fonction comme responsables du développement de l'ÉS. Petit à petit, ils ont appris à se connaître et à se faire confiance, facilitant ainsi leurs échanges. Ils s'invitent à des événements d'ÉS qu'ils organisent au sein de leurs villes. Par exemple, les villes de Laval et de Sherbrooke ont invité la commissaire de l'ÉS de Montréal et le responsable de l'ÉS au Bureau du développement économique de la ville de Gatineau aux rencontres d'élaboration de leurs politiques d'ÉS pour qu'ils partagent leurs expériences.

² Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

³ Wenger, Étienne (1999) a défini l'expression de communauté de pratique comme étant un groupe de personnes ou d'institutions qui partagent un intérêt commun envers la même pratique, ainsi qu'une volonté partagée d'améliorer leur expertise et leur expérience de celle-ci (traduction libre). Autrement dit, les membres d'une communauté de pratique cherchent à acquérir un maximum d'expériences et de connaissances à l'égard de leur fonction ou de leur pratique.

1.2. Caractéristiques

Ce petit regroupement de fonctionnaires municipaux chargés du développement de l'ÉS remplit les caractéristiques de base d'une CP⁴. En effet, ces fonctionnaires :

- Ont un domaine d'intérêt commun, celui de faire connaître et développer l'ÉS au sein de leurs villes. Ils travaillent ensemble pour positionner ce modèle de développement comme une solution aux défis auxquels leurs villes font face;
- Organisent des activités et des discussions sur des enjeux qu'ils partagent. Donc, ils ont une vision commune du développement de l'ÉS;
- À différents niveaux, ils sont tous responsables du développement de l'ÉS au sein de leurs municipalités.



Mission et objectifs

2. Mission et objectifs

La principale mission de cette CP de fonctionnaires responsables du développement de l'ÉS au niveau municipal est l'échange de connaissances, la collaboration et l'innovation afin de favoriser le développement de ce modèle entrepreneurial parfois peu reconnu par les municipalités.

La CP vise à devenir un espace d'échanges privilégié où les membres peuvent discuter de leurs réalités en toute transparence. Leur but est de mieux cerner les enjeux en lien avec leurs responsabilités, d'échanger des solutions, des outils et des pratiques novatrices qui permettront de favoriser le développement de l'économie sociale sur leur territoire.

Avec leur participation à cette CP, les fonctionnaires :

- Développent un sentiment d'appartenance et s'identifient à un groupe de professionnels dédiés à l'ÉS;
- Partagent rapidement et efficacement leurs connaissances et expériences;
- Trouvent des conseils plus facilement au moment de la recherche de solutions aux enjeux auxquels ils font face;
- Actualisent et développent leurs compétences en lien avec les spécificités du modèle collectif;
- Sont mieux outillés pour prendre rapidement des décisions efficaces, et ce, grâce à la disponibilité des informations partagées par leurs pairs et les conseils qu'ils reçoivent d'eux;
- Partagent rapidement et efficacement leurs connaissances et expériences;

⁴ Adaptée de La Rédaction (2016, 31 mai). La communauté de pratique pour apprendre et innover. Gestion HEC Montréal. Le lien est : www.revuegestion.ca/la-communaute-de-pratique-pour-apprendre-et-innover

- Développent une capacité de résolution de problèmes de développement de l'ÉS au niveau municipal comme l'enjeu de la réglementation et celui des approvisionnements;
- Enrichissent leur vocabulaire et leurs argumentaires en faveur de l'ÉS et ainsi peuvent intervenir efficacement pour positionner l'ÉS comme un modèle entrepreneurial vital au développement territorial;

Au-delà des avantages pour les fonctionnaires membres de la CP, celle-ci aura des avantages pour les villes et pour l'ÉS. Mieux outillées, les villes pourraient développer :

- Un discours commun et une plus grande capacité d'action en faveur de l'ÉS;
- Une efficacité opérationnelle accrue dans la mise en place des politiques et des programmes en faveur de l'ÉS;
- Une meilleure visibilité de l'ÉS et sa valorisation au sein de l'administration municipale.

3

Coordination et fonctionnement de la CP

3.1. Mode de coordination

Cette communauté de pratique, en phase de démarrage, est coordonnée collectivement par ses membres. Ces derniers se sont engagés volontairement dans l'organisation de ses activités. Leur participation à cette communauté n'est pas encadrée par les administrations municipales (les rencontres se font lors de leurs heures de travail, mais sans budget dédié). Son mode de coordination est informel et est basé sur :

- La confiance et les relations développées entre ses membres;
- L'engagement de ces fonctionnaires dans cette action collective dans le but de s'entraider;
- Le respect mutuel, car les membres s'ajustent mutuellement afin de répondre aux besoins et demandes de chacun d'eux;
- Le partage continu d'informations, de pratiques et de connaissances;
- Un leadership partagé entre les membres;
- L'absence d'un cadre et de normes institutionnels.

Les fonctionnaires interviewés ont souligné que leur CP fonctionne généralement bien; les facteurs ayant contribué à ce bon fonctionnement sont :

- L'ouverture d'esprit des membres et l'entraide;
- L'aspect informel des rencontres. Celles-ci ne demandent pas beaucoup de préparation et de ressources pour les participants. Ces derniers collaborent dans la limite de leurs capacités (surtout en termes de temps disponible);
- La compréhension mutuelle;
- Le lien qui s'est créé entre les membres, considérant les préoccupations et les enjeux qui les rapprochent;
- Leur intérêt partagé de produire un répertoire commun de ressources, d'outils et de pratiques leur permettant de communiquer, de trouver des solutions ou des exemples d'action à suivre pour favoriser le développement de l'ÉS au sein de leurs villes.

Ce qui précède démontre que le mode de coordination de la CP est informel. Ce mode a été choisi et voulu par ses membres parce qu'il nécessite peu de ressources. Cependant, il pourrait, en revanche, déstabiliser certains membres qui sont plus habitués au mode de fonctionnement plus institutionnel (planification des rencontres,

préparation des ordres du jour, rédaction de procès-verbaux, etc.). Les membres ont spécifié vouloir une CP qui doit d'abord être rassembleuse et qui suscite une forte adhésion des membres, mais pas une CP structurée et formelle.

3.2. Fonctionnement

3.2.1 Type de rencontres

Le fonctionnement de la CP est simple; les rencontres sont organisées selon les besoins formulés par certains membres et sont souvent à distance en utilisant des outils numériques. Aussi, les membres de cette CP s'échangent souvent des courriels afin de partager des informations et des documents d'intérêt pour leur fonction, mais elle n'est pas totalement virtuelle comme certaines autres CP.

Bien que leurs rencontres soient moins structurées, elles sont efficaces et productives. Par exemple, les membres n'ont pas de dossiers communs spécifiques sur lesquels ils travaillent d'une façon régulière en se partageant des tâches. Cependant, ils organisent des rencontres pour discuter des sujets proposés par leurs pairs. Cette façon de faire leur permet de faire avancer et régler certains enjeux (ex. gestion des parcs, approvisionnements responsables, etc.), et de comprendre les dynamiques et les actions des uns et des autres. En résumé, les rencontres de la CP:

- N'ont pas de cadre institutionnel;
- N'ont pas de thématiques spécifiques ou un ordre du jour préparé préalablement;
- Ne finissent pas par des procès-verbaux, mais les membres prennent parfois des notes volontairement pour leur usage personnel et les partagent avec d'autres au besoin;
- Sont basés sur l'engagement volontaire des membres. Cependant, dans le cas de Gatineau, la collaboration avec d'autres villes est l'une des actions de la Politique d'ÉS de cette ville, comme le montre le point 1.4 du plan d'action de cette politique: «Échanges et collaboration avec d'autres villes, organismes et institutions d'enseignement supérieur au Québec, au Canada et à l'international sur les meilleures pratiques en matière d'économie sociale».

3.2.2. Outils

Les membres de la CP utilisent principalement le courriel pour partager l'information d'intérêt. Ils utilisent aussi d'autres outils comme:

- Zoom pour certaines rencontres à distance;
- Google Drive pour coécrire des documents qu'ils veulent produire ensemble. Par exemple, ils ont commencé l'écriture d'un texte argumentatif montrant le rôle et l'apport de l'ÉS pour le développement territorial.

La CP n'est pas suffisamment outillée parce qu'elle est en phase de démarrage. Cependant, ses membres souhaitent mettre en place certains outils qui les aideraient à mieux échanger avec leurs pairs. Les exemples cités sont:

1. Google Agenda pour coordonner le calendrier de leur communauté en permettant d'afficher les événements et les activités d'intérêt commun;
2. Miro/Mural pour cocréer des documents;
3. Praxis.

Malgré le jeune âge de cette CP, son mode de fonctionnement et d'animation basé sur le leadership partagé a permis à ses membres de développer collectivement une capacité d'échanger sur certains enjeux complexes, de commenter les idées de leurs pairs et de recevoir des conseils. Leur niveau d'engagement dans les activités de cette communauté est élevé parce qu'ils comprennent tous les avantages de la mutualisation des efforts, des connaissances et des compétences en lien avec le développement de l'ÉS. Il semble que ce mode de coordination et d'animation employé a amplement facilité la mobilisation des membres et a rehaussé leur intérêt de contribuer à cette communauté.



Réalisations et impacts de la CP sur l'économie sociale

Voici certains impacts de la CP dans ces premières années de vie :

- Collaboration de certains membres de la CP au processus d'élaboration de la politique d'ÉS de la Ville de Laval et aux consultations organisées par la Ville de Sherbrooke pour élaborer, elle aussi, une politique d'ÉS;
- Collaboration des membres de la CP, par des conseils, à l'implantation de certaines dimensions du plan d'action de la politique d'ÉS de la Ville de Gatineau;
- Participation des membres de la CP au projet «Villes et ÉS» organisé par la Ville de Montréal en collaboration avec le Chantier de l'ÉS⁵. Six autres grandes villes (Gatineau, Laval, Longueuil, Lévis, Sherbrooke, Québec) et Saint-Jean-sur-Richelieu participent à ce projet initié par la Ville de Montréal;
- À partir des résultats de ce projet commun «Villes et ÉS», les membres de la CP souhaitent pouvoir identifier collectivement quelques sujets sur lesquels ils travailleront ensemble (ex. la réglementation municipale favorisant les projets d'ÉS en habitation). Ils pensent que les résultats du projet auront des impacts positifs sur le développement de leur communauté de pratiques;
- À long terme, les activités de la CP pourraient avoir un impact positif sur le développement de l'ÉS au niveau municipal, car ses membres réfléchiront ensemble sur comment les villes pourraient réviser leurs politiques et leurs règlements pour y introduire des bonifications, des allègements et des exceptions en faveur de l'ÉS. Autrement dit, la CP pourrait, par exemple, faciliter le travail des OBNL et coopératives qui tentent de développer des projets visant la résolution des enjeux que vivent les municipalités comme celui de la crise du logement.



Perspectives

Les fonctionnaires membres de la CP souhaitent la développer davantage en bonifiant sa coordination et ses activités. Ils croient que le projet «Villes et ÉS» auquel ils participent pourrait amener leur CP à une autre étape de son développement. Elle pourrait grandir avec l'ajout de nouveaux membres. Ils souhaitent bonifier son fonctionnement et ses activités pour mieux outiller et servir ses membres. Cependant, ils veulent garder son mode de coordination

informel et le leadership partagé entre ses membres. Donc, pour bonifier ses activités et assurer son développement et sa pérennité, ils suggèrent de :

- Créer plus d'espaces de travail collaboratif où les membres partageront des documents d'intérêt. Utiliser des outils en ligne comme des forums de discussion et des outils de partage de documents pour faciliter leur collaboration;

⁵ Roxane Léouzon (18 avril, 2024) Les grandes villes veulent miser davantage sur l'économie sociale. Journal le Devoir. Le lien est : www.ledevoir.com/economie/811140/grandes-villes-veulent-miser-davantage-economie-sociale

- Créer et maintenir une base de données contenant des ressources, des études de cas, des bonnes pratiques et des documents de référence;
- Produire des suivis réguliers sur les résultats et les impacts des initiatives menées par la CP;
- Organiser des sessions de discussion sur des enjeux spécifiques de l'ÉS. Des rencontres thématiques pourraient être pertinentes;
- Faciliter et renforcer le partage d'expériences entre les membres pour encourager l'apprentissage mutuel;
- Rehausser la motivation des membres pour qu'ils participent plus activement aux activités de leur CP. Les membres interviewés ont souligné que cette motivation dépend de (1) l'existence du dossier d'ÉS au sein de la municipalité et (2) la personne qui porte le dossier d'ÉS à la municipalité;
- Valoriser les contributions et les réussites des membres pour maintenir leur niveau d'engagement;
- Assurer que la CP est représentative de la diversité des municipalités et des villes impliquées;
- Rechercher des opportunités de financement ou de soutien pour organiser les activités de la CP;
- Promouvoir les activités de la CP auprès des médias, des décideurs politiques et du grand public afin de mettre en valeur son apport pour l'ÉS;
- Organiser des événements publics ou des conférences pour partager les réussites et les bonnes pratiques de cette CP.

Conclusion

En conclusion, la communauté de pratique étudiée représente une importante initiative pour le développement de l'ÉS au niveau municipal au Québec. Formée par des fonctionnaires chargés du développement de l'ÉS dans certaines villes, cette CP se distingue par son approche informelle, favorisant des échanges constructifs et ouverts. Malgré son mode de fonctionnement non institutionnel, cette communauté a déjà montré des résultats et des impacts positifs, notamment par sa participation à des projets collectifs comme le projet «Villes et ÉS» organisé par la Ville de Montréal et son soutien à l'élaboration de politiques municipales en faveur de l'ÉS.

Les perspectives de développement de cette CP sont prometteuses, avec des suggestions visant à améliorer la collaboration des membres, bonifier les ressources disponibles et renforcer l'engagement des membres. En maintenant son mode de

coordination informel et son leadership partagé, tout en cherchant des moyens d'optimiser ses activités, la CP pourrait, non seulement continuer à soutenir le développement de l'ÉS, mais servir aussi de modèle inspirant pour d'autres initiatives similaires au Québec, au Canada, voire à l'international. En somme, cette CP, par son approche collaborative, pourrait jouer un rôle crucial dans la reconnaissance et la valorisation de l'apport de l'ÉS au développement local, contribuant ainsi à la résolution des défis municipaux et au renforcement des capacités de développement local.

En bonifiant son fonctionnement et ses activités, cette CP des responsables de l'ÉS au niveau municipal pourrait maximiser son impact sur le développement du modèle collectif en contribuant à l'amélioration des politiques et des pratiques le favorisant.

Références

COHENDET, P, ROBERTS, J, & SIMON, L (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. *Gestion*, 2010/4 Volume.35. pp. 31-35. Le lien est: shs.cairn.info/revue-gestion-2010-4-page-31?lang=fr

Dameron, S. and Josserand, E (2007). Le développement d'une communauté de pratique Une analyse relationnelle. *Revue française de gestion*, 2007/5 n° 174. pp. 131-148. Le lien est: shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-131?lang=fr&tab=texte-integral

Mendell, Marguerite; Neamtan, Nancy; Yi, Hyuna (2020): Les politiques publiques en faveur de l'économie sociale et solidaire dans la Ville de Montréal, UNRISD Working Paper, No. 2020-4F, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), Geneva. Le lien est: www.econstor.eu/bitstream/10419/246237/1/WP2020-04F.pdf

Rédaction, (2016, 31 mai), La communauté de pratique pour apprendre et innover, *Gestion HEC Montréal*. Le lien est: www.revuegestion.ca/la-communaute-de-pratique-pour-apprendre-et-innover

Roxane Léouzon (18 avril, 2024) Les grandes villes veulent miser davantage sur l'économie sociale. *Journal le Devoir*. Le lien est: www.ledevoir.com/economie/811140/grandes-villes-veulent-miser-davantage-economie-sociale

Wenger, E., McDermott, R. A., and Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Massachussets, Harvard Business School Press.

Wenger, E (1999). *Communities of practice. Learning, Meaning and identity*, Cambridge, University of Cambridge Press, 1999.

