

# GOVERNANCE PARTAGEE ET FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS EN CERCLE

## 1. LA PRATIQUE DU CERCLE

### 1.1. Pourquoi fonctionner en Cercle?

Le Cercle permet :

- 1) de proposer une alternative au mode de gouvernance pyramidal classique constitué d'une combinaison plus ou moins formelle de votes majoritaires et de décisions autocratiques,
- 2) de favoriser la mise en œuvre de processus de démocratie participative et directe au sein desquels l'initiative et le pouvoir se distribuent de manière équitable,
- 3) de développer des espaces de coopération et de collaboration plutôt que des espaces dominés par la compétition,
- 4) de favoriser l'écoute, le dialogue et la créativité,
- 5) de co-construire des décisions et des projets grâce à des processus visant le développement de l'intelligence collective.

#### *Parcours des "Je" dans le "Nous"*

L'expérience du Cercle invite chacun à un travail en profondeur au cours duquel nos comportements et notre rapport à la communication, à la responsabilité, à la souveraineté, au pouvoir et à l'autorité sont sérieusement questionnés.

En effet, le Cercle développe l'attention portée au fait de produire ensemble et crée les conditions nécessaires à ce que chacun soit acteur des événements. La pratique du Cercle favorise la circulation des idées, facilite le partage des connaissances, dynamise les expériences, améliore l'implication et renforce fortement les liens entre co-acteurs des situations vécues.

Mais la pratique du Cercle ouvre également l'espace pour une transformation personnelle basée, entre autres, sur le développement de la confiance vis-à-vis de soi, des autres et des processus. Chacun des egos en présence dans un Cercle se trouve confronté à ses limites et ses difficultés, tout en ayant l'opportunité d'expérimenter un terrain propice à ce que le changement que nous désirons voir dans le monde se réalise aussi en nous. Chaque individu, reconnu semblable et différent, singulier et pluriel, est enclin à mettre son énergie au service de l'Organisation dont il partage les valeurs. Les apports individuels de chacun sont ainsi valorisés au service du bien commun.

## 2. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT EN CERCLE

### 2.1. Règles et rituels de base

Les règles du Cercle constituent un cadre structurant et sécurisant au sein duquel chacun peut s'exprimer librement. Le cadre n'est pas rigide, il peut évoluer et changer au fur et à mesure des besoins émergeant de la réflexion et de l'expérience du Cercle.

Le Cercle se réunit ... en cercle! Ceci permet à chacun des participants d'occuper une position semblable (pas de hiérarchie) et de se partager l'initiative. On veillera donc à ce que les participants soient disposés autour d'un centre. L'usage de tables n'est utile que si l'on a besoin d'écrire. On peut disposer une bougie au centre, un tissu, des fleurs, ou toute autre chose permettant de symboliser à la fois l'unité du Cercle et le lien qui l'unit au monde.

Il est essentiel qu'un Cercle se dote d'un Facilitateur pour ses réunions. Le Facilitateur donne le rythme et veille au respect des règles choisies par le Cercle.

La parole peut être tournante ou posée au centre par le Facilitateur. Lorsque la parole est tournante, chacun s'exprime à son tour. Si un participant n'a rien à dire ou s'il n'est pas prêt à parler, il "passe". Lorsque la parole est posée au centre, elle est disponible pour tout participant qui souhaite la prendre. Lorsqu'un participant prend la parole, il l'offre au centre du Cercle. Lorsqu'il a terminé de parler, il l'indique aux autres par une formule telle que "J'ai dit", "J'ai terminé", etc. La parole est alors à nouveau disponible pour un autre participant.

## **2.2. Attitudes et attentions à développer**

### ***Ecoute du centre:***

Dans un Cercle, chaque participant passe plus de temps à écouter qu'à parler. Chacun s'efforce de pratiquer l'écoute active, par le questionnement et la reformulation, soit pour mieux comprendre les autres participants, soit pour les aider à approfondir leur pensée.

### ***Parler de soi et pour soi:***

Le TU tue! Chaque participant au Cercle parle de lui-même, de la manière dont il ressent les choses et les autres. Chacun exprime son ressenti ou ses réactions, en s'efforçant d'y exprimer le moins possible de jugement.

Chacun veille à identifier ses propres besoins et à exprimer ses demandes, en acceptant qu'elles puissent éventuellement ne pas être satisfaites.

Chacun s'efforce de parler de son expérience directe, de ses ressentis, de ses émotions, de ses réactions, sans projection ou interprétation.

### ***Parler au groupe et non à quelqu'un en particulier:***

Lorsqu'on s'exprime en Cercle, on offre sa parole au groupe pour enrichir la discussion et la réflexion. On la pose donc au centre du Cercle, sans s'adresser à un participant en particulier. En évitant de répondre à une personne, on évite ainsi d'entrer dans des débats contradictoires et des oppositions duales. On ne parasite pas nos propos de nos projections sur une personne particulière.

### ***Parler en conscience et le plus clairement possible:***

Chacun essaie d'être le plus clair et de s'exprimer le plus simplement possible. La parole est concise et synthétique afin de ne pas être monopolisée.

Notre propos est ancré dans notre réalité personnelle. Ce que nous disons est simplement notre point de vue et non la vérité. Chacun livre son point de vue, sa croyance, son doute, ce qui permet de mieux le comprendre, de l'intégrer et d'enrichir le Cercle de cette vision ou de cet apport singulier.



Il peut être nécessaire parfois de prendre le temps de respirer, de ressentir, de prendre du recul avant de parler. Les participants au Cercle n'hésitent pas à s'offrir des temps de silence afin de délivrer une parole juste. Chacun veille ainsi à être centré, et le plus détaché possible de ses émotions et de son ego.

### **Être actif plutôt que réactif:**

Il s'agit d'être actif plutôt que réactif. **Un participant actif** prend le temps nécessaire du ressenti pour identifier son point de vue, l'argumenter de manière réfléchie et l'offrir au Cercle, dénué des aspects émotionnels positifs ou négatifs. A l'inverse, **un participant réactif** réagit de manière spontanée à une impulsion émotionnelle lorsqu'il se sent touché dans ses convictions, ses croyances, ses valeurs.

### **Signifier la fin de sa parole:**

Lorsqu'un participant cesse de parler il ponctue son intervention par une formule telle que "J'ai dit". Chacun sait alors que la parole est à nouveau posée au centre ou disponible pour le suivant. Le "J'ai dit" ponctue la fin du propos et évite la surenchère d'argumentation ou la justification des propos. Le "J'ai dit" annonce également que nous avons parlé de manière juste, à nos yeux.

## **3. ROLES ET ATTRIBUTION DES ROLES**

### **3.1. Définition du Rôle**

Un Rôle est une entité organisationnelle ayant pour mission (i) de remplir certaines fonctions et/ou (ii) d'atteindre certains résultats.

Un Rôle comporte des redevabilités, qui sont des activités à effectuer ou à gérer pour en obtenir l'exécution. Un Rôle peut s'exercer sur un territoire ou un ensemble d'activités défini, appelé périmètre.

L'Organisation définit les Rôles dont elle a besoin pour parvenir à réaliser sa Raison d'être. Les Rôles créés par l'Organisation sont donc définis par une mission et des redevabilités, éventuellement complétés par un périmètre.

En général, chacun des Cercles de l'Organisation dispose au moins de 4 Rôles: le Rôle 1er Lien, le Rôle Second Lien, le Rôle Facilitateur et le Rôle Secrétaire (voir ci-dessous).

### **3.2. Responsabilités des personnes et des Cercles en charge de Rôles**

L'Organisation attribue les Rôles créés à des individus ou à des groupes de personnes.

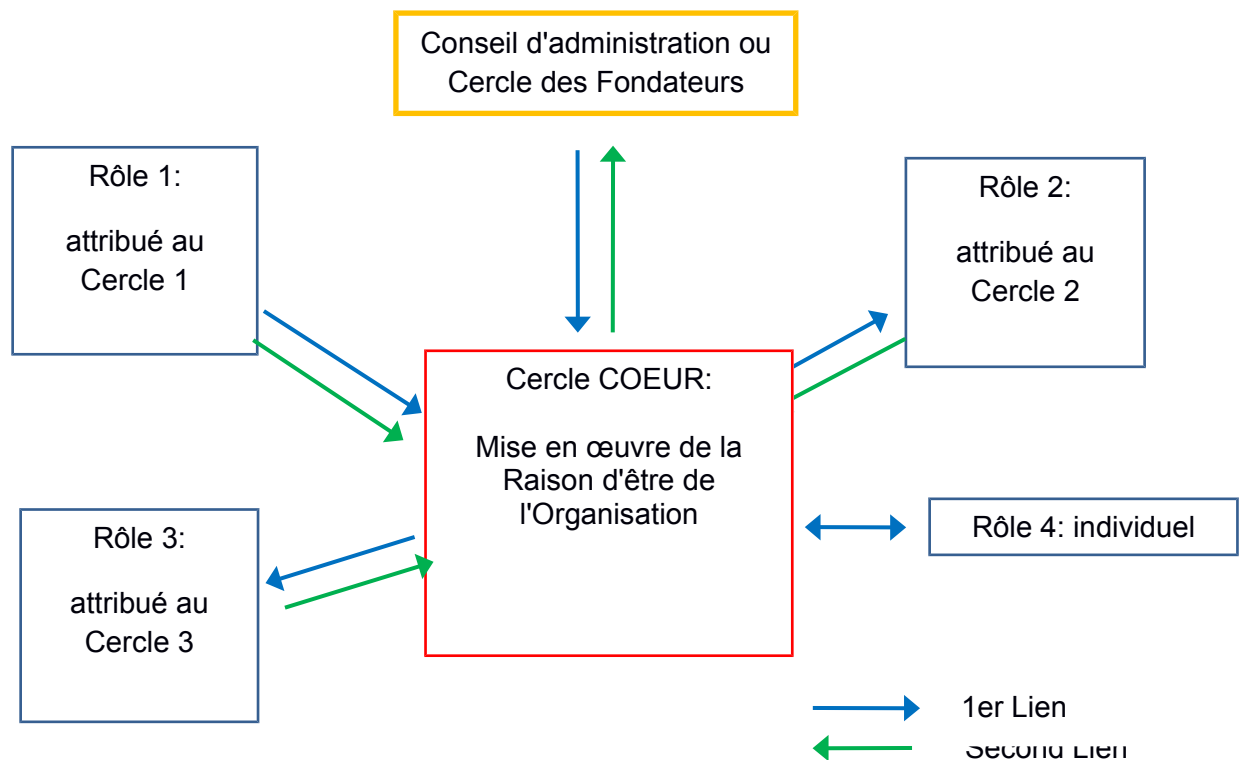
Une personne ou un groupe en charge d'un Rôle est **autonome et souverain** pour agir **dans le périmètre spécifique de ce Rôle** afin de remplir au mieux la mission de ce Rôle.

Chaque Cercle poursuit un but clairement identifié (la mission du Rôle) et organise librement son fonctionnement en tant que sous-système de l'Organisation. Il est responsable de la définition, de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et de la programmation de ses activités. Un Cercle élabore son propre système d'information et d'éducation permanente.



## 4. STRUCTURE DE CERCLE

### 4.1. Exemple d'une structure organisationnelle en Cercle



### 4.2. Définition du Cercle

**Plusieurs personnes en charge d'un Rôle constituent un Cercle.** Un Cercle peut lui-même définir plusieurs Rôles en interne, jugés utiles pour réaliser sa mission.

Les membres d'un Cercle sont:

- le Premier Lien du Cercle,
- le Second Lien du Cercle,
- toute personne assignée à remplir un ou plusieurs Rôles définis par le Cercle,
- toute personne supplémentaire (i) nommée ou invitée par le Premier Lien du Cercle ou (ii) cooptée par les membres du Cercle sur la base de procédures définies par le Cercle à cet effet.

Un Cercle peut créer ou permettre la création de sous-Cercles, soit (i) en attribuant un Rôle défini de ce Cercle à un groupe de personnes, (ii) en autorisant un Rôle défini de ce Cercle à se dilater en un Cercle complet, ou (iii) en réunissant dans un nouveau Cercle plusieurs Rôles définis lui appartenant.

Un Cercle peut décider de supprimer des sous-Cercles qu'il aurait préalablement créés ou autorisés.

### 4.3. Le double lien

Chaque sous-Cercle créé au sein de l'Organisation est relié au Cercle qui l'a institué par un double lien:

- Le 1er Lien est désigné par le Cercle créateur du sous-Cercle. Il se voit attribuer le Rôle du sous-Cercle.
- Le Second Lien est désigné par le sous-Cercle pour le représenter au sein du Cercle créateur.

### 4.4. Rôles élus

Quatre Rôles sont indispensables au bon fonctionnement d'un Cercle. Ils constituent la base de son architecture organisationnelle. Il s'agit du Rôle Premier Lien, du Rôle Second Lien, du Rôle Facilitateur et du Rôle Secrétaire. Ces quatre Rôles sont des Rôles élus.

Le processus d'élection idéal en gouvernance partagée est **l'élection sans candidat** (voir Annexe 2). Le terme du mandat est en général défini préalablement à toute élection, mais il est possible également de ne pas fixer la durée d'un mandat.

Tout membre d'un Cercle est éligible aux Rôles élus. Un membre peut tenir plusieurs Rôles élus, à l'exception du 1er Lien qui ne peut cumuler son mandat de 1er Lien avec celui de Facilitateur ou de Second Lien.

Outre les quatre Rôles élus, chaque Cercle définit les Rôles dont il a besoin pour réaliser sa mission et les attribue à des personnes ou à des groupes de personnes (sous-Cercles).

Les redevabilités des Rôles élus sont détaillées ci-dessous. Elles ne peuvent être réduites mais peuvent être complétées par des redevabilités additionnelles sur décision du Cercle.

#### **Rôle Premier Lien**

Le 1er Lien d'un Cercle est élu au sein du Cercle supérieur qui l'a créé et se voit attribuer le Rôle de ce Cercle. Il est donc responsable de la mission du Cercle (telle qu'elle a été définie par le Cercle supérieur qui l'a créé) et de l'atteinte des résultats du Cercle<sup>1</sup>. Le 1er Lien d'un Cercle est automatiquement membre du Cercle supérieur qui l'a créé. Le 1er Lien d'un Cercle institué par le Cercle Cœur est donc membre du Cercle Cœur.

Les redevabilités (activités) du 1er Lien sont les suivantes:

- Affecter et retirer des membres du Cercle aux Rôles définis par le Cercle.
- Nommer ou inviter dans le Cercle des personnes supplémentaires.
- Suivre et évaluer l'adéquation entre les Rôles définis et les personnes en charge de ces Rôles.
- Appuyer les personnes en charge de Rôles dans le Cercle pour améliorer leurs capacités à remplir les missions et réaliser les redevabilités de ces Rôles.
- Allouer les ressources disponibles pour le Cercle.
- Définir les stratégies, les priorités et la programmation du processus opérationnel du Cercle pour qu'il remplisse au mieux sa mission.

<sup>1</sup> Par analogie, la mission du 1er Lien du Cercle Cœur est de veiller à la mise en œuvre de la Raison d'être de l'Organisation telle qu'elle a été définie par le Conseil d'administration ou par le Cercle des Fondateurs.



- Définir les indicateurs permettant une visibilité sur les performances du Cercle.

Le 1er Lien d'un Cercle détient toutes les redevabilités (actions à mener) nécessaires au fonctionnement du Cercle mais non attribuées à des Rôles au sein du Cercle. Le 1er Lien d'un Cercle remplit également tout Rôle défini du Cercle non affecté pour quelque raison que ce soit.

Le 1er Lien peut déléguer ses redevabilités via les processus de Gouvernance en vigueur au sein de l'Organisation (gestion par consentement, élection sans candidat, etc.). Il peut être opportun notamment que l'attribution de personnes à des Rôles au sein du Cercle ou la définition de la stratégie et de la programmation des activités du Cercle soient déléguées au Cercle par le 1er Lien lorsqu'il est nécessaire ou souhaitable de privilégier l'horizontalité au sein du Cercle.

### **Rôle Second Lien**

Le Second Lien a pour mission de représenter le Cercle au sein du Cercle supérieur qui l'a créé. Comme le 1er Lien, le Second Lien d'un Cercle est donc automatiquement membre du Cercle supérieur qui l'a institué.

Les redevabilités du Second Lien sont:

- Fournir au Cercle supérieur des éléments d'appréciation sur la santé et la durabilité des opérations du Cercle.
- Définir les indicateurs de santé du Cercle permettant d'apprécier le caractère durable de la capacité du Cercle à remplir sa mission et à atteindre les résultats attendus.
- Identifier les Tensions transmises par les membres du Cercle qui ne peuvent être traitées au sein du Cercle et les faire remonter au Cercle supérieur.
- Alléger ou éliminer les contraintes extérieures au Cercle qui limitent sa capacité à remplir sa mission.
- Veiller à la bonne circulation de l'information au sein du Cercle, de même qu'entre le Cercle et le Cercle supérieur.

### **Rôle Facilitateur**

La mission du Rôle Facilitateur est de veiller au respect par le Cercle des règles de Gouvernance et des processus opérationnels adoptés par l'Organisation.

Ses redevabilités sont les suivantes:

- Faciliter les réunions du Cercle en appliquant les règles adoptées.
- Engager un processus de reconstitution dès qu'une dégradation du processus est découverte dans le Cercle.

### **Rôle Secrétaire**

La mission du Secrétaire est de renforcer la Gouvernance interne du Cercle en conservant les registres du Cercle et en veillant à la bonne tenue de ces registres.



Redevabilités:

- Organiser toutes les réunions du Cercle, en avisant tous les membres du Cercle en précisant les horaires et lieux des réunions planifiées.
- Etablir les PV de toutes les réunions du Cercle.
- Maintenir une synthèse de toutes les règles de Gouvernance du Cercle.
- Maintenir une liste de tous les éléments opérationnels en cours de traitement au sein du Cercle.

## 5. FONCTIONNEMENT DES CERCLES

### 5.1. Réunions

Tout Cercle créé au sein de l'Organisation tient des réunions, appelées **cercles de concertation**.

Les réunions sont d'autant plus efficaces qu'elles offrent l'occasion d'ouvrir des espaces exclusivement dédiés à certaines questions spécifiques. Quatre types de cercles de concertation sont nécessaires au sein de la plupart des Organisations: (i) des réunions stratégiques, (ii) des réunions de Gouvernance, (iii) des réunions opérationnelles, et (iv) des réunions de régulation.

L'ouverture d'espaces dédiés au traitement de certains besoins spécifiques, à l'exclusion des autres besoins, présente les avantages suivants:

- Fonctionnement plus efficace, centré sur la tâche et les résultats à atteindre.
- Exclure la possibilité de discuter de tout à n'importe quel moment.
- S'offrir le temps et les moyens de traiter toutes les questions nécessaires en profondeur.
- Favoriser l'émergence de la sagesse et de l'intelligence collective.

Lorsqu'une personne en charge d'un Rôle élu n'est pas présente à une réunion du Cercle, elle est remplacée (dans l'ordre) par (i) la personne qu'elle a désignée elle-même pour la remplacer, (ii) le Facilitateur, (iii) le Secrétaire, (iv) le 1er Lien, ou (v) un membre du Cercle.

**Le processus de décision** le plus fréquemment utilisé en gouvernance partagée est la **gestion par consentement** (voir Annexe 1). Le consentement signifie qu'il n'existe aucune objection valable et motivée à une proposition faisant l'objet de la décision. En d'autres mots, aucune décision ne sera prise si un membre du Cercle y oppose des objections raisonnables.

#### ***Différence entre consensus et consentement***

- Consensus: Tout le monde dit "OUI".

- Consentement: Personne ne dit "NON".

Lorsque les élections s'effectuent par le processus de **l'élection sans candidat** (pour les Rôles élus et d'autres Rôles lorsque le 1er Lien a délégué cette responsabilité au Cercle), elles





permettent d'attribuer des personnes à des Rôles sur la base du consentement des membres du Cercle, après une discussion ouverte.

## 5.2. Les réunions stratégiques

**Les réunions stratégiques** ont pour objet la définition de la stratégie à un horizon de 3 à 6 mois afin de réaliser au mieux la mission du Cercle, et de concourir de la sorte à la réalisation de la Raison d'être de l'Organisation.

Les réunions stratégiques permettent:

- l'analyse du contexte et de son évolution en lien avec les activités du Cercle et de l'Organisation
- l'identification des opportunités et des contraintes à prendre en compte
- la prise de décisions stratégiques basée sur le travail d'analyse effectué

## 5.3. Les réunions de Gouvernance

**Les réunions de Gouvernance** ont pour objet les Activités de Gouvernance suivantes:

- créer, amender ou supprimer des Rôles
- définir les missions, périmètres et redevabilités des Rôles créés au sein du Cercle
- définir les Politiques du Cercle (délégation ou restriction d'autorité)
- attribuer les Rôles élus et les autres Rôles créés à des individus ou à des sous-Cercles
- créer, scinder, fusionner ou supprimer des sous-Cercles
- autoriser ou supprimer des Liens transversaux entre Cercles

Les décisions prises en réunions de Gouvernance sont appelées des Résultats de Gouvernance.

**La participation aux réunions de Gouvernance** est ouverte à tous les membres du Cercle. Tout membre d'un Cercle peut proposer des créations ou des modifications de Résultats de Gouvernance.

**Quorum requis:** sauf indication contraire précisée par la Politique d'un Cercle, aucun quorum minimum n'est requis pour les réunions de Gouvernance d'un Cercle. Les Résultats de Gouvernance des réunions sont valides quel que soit le nombre de participants et chaque membre du Cercle absent aux réunions est supposé s'approprier les décisions prises.

**La construction de l'ordre du jour** s'effectue au début de la réunion. Chaque membre du Cercle peut ajouter des points à l'ordre du jour. Les points à l'ordre du jour sont formulés comme des intitulés courts faisant référence à des Tensions relatives aux Activités de Gouvernance telles que précisées ci-dessus. Une Tension est un besoin ressenti par un participant en relation avec l'objet de la réunion. Le Facilitateur établit la liste des points à l'ordre du jour et les traite dans l'ordre, sauf s'il apparaît important de traiter certaines Tensions de manière prioritaire.

**Déroulement de la réunion:** les points à l'ordre du jour sont traités les uns après les autres. Pour chaque point, l'objectif est de réduire ou résoudre la Tension représentée par ce point, du seul point de vue de la personne qui a inscrit le point à l'ordre du jour.





Pour chaque point, la personne qui l'a inscrit à l'ordre du jour peut soit (i) faire directement une proposition, soit (ii) démarrer une discussion ouverte afin que le Cercle génère une proposition de nature à lever la Tension posée. Le Secrétaire enregistre toutes les décisions prises.

**Périmètre:** Un Rôle défini par le Cercle peut être attribué à plusieurs personnes sans que celles-ci forment un sous-Cercle spécifique du moment que chaque personne affectée à ce Rôle agisse dans un contexte précis, sur un territoire bien défini ou avec une répartition claire des responsabilités.

**Liens Transversaux:** Un Cercle ayant créé des sous-Cercles peut organiser une représentation de certains sous-Cercles dans d'autres sous-Cercles, en définissant des Rôles Liens Transversaux. Les redevabilités de ces Rôles transversaux sont liées aux objectifs d'une telle représentation. Elles peuvent être complétées le cas échéant par les sous-Cercles.

**Flexibilité du processus de Gouvernance:** un Cercle peut également conduire des Activités de Gouvernance en-dehors de réunion de Gouvernance, lorsqu'un membre communique une proposition à tous les autres membres du Cercle par un canal ad hoc et reçoit de chacun une réponse explicite de non objection.

#### 5.4. Les réunions opérationnelles

**Les réunions opérationnelles** sont organisées régulièrement pour coordonner le travail des membres du Cercle, échanger des informations opérationnelles, faciliter l'entraide entre les membres pour une efficacité optimale dans la réalisation des missions et des redevabilités des Rôles du Cercle. Les réunions opérationnelles permettent de déterminer de manière conjointe et interactive les actions à mener par chacun pour atteindre les résultats requis.

##### *Exemples de sujets à traiter en réunion opérationnelle*

- Coordonner le travail des membres du Cercle ou des sous-Cercles.
- Traiter les besoins opérationnels.
- Etablir un programme d'activités.
- Planifier le calendrier de réalisation des activités programmées.

Au cours de ces réunions les informations s'échangent en toute transparence au sujet de:

- Projets en cours et prochaines actions prévues,
- Priorité relative envisagée par chaque membre du Cercle pour allouer son attention ou d'autres ressources aux projets et prochaines actions envisagés,
- Projection et planification du calendrier de réalisation des prochaines actions et projets,
- Indicateurs tels qu'ils ont été définis par le 1er Lien ou le Second Lien.

Toute réunion opérationnelle d'un Cercle comporte:

- 1) un espace pour faire remonter les informations, données récurrentes, indicateurs à fournir le cas échéant par les différents membres du Cercle,
- 2) un partage sur l'évolution du travail essentiel à travers les différents Rôles du Cercle: chaque membre du Cercle informe les autres du travail réalisé pour l'accomplissement



de tout projet ou l'expression de toute redevabilité détenue depuis la dernière réunion opérationnelle,

- 3) un tri des prochaines actions et projets nécessaires pour progresser dans la mission du Cercle ou résoudre les contraintes majeures qui se présentent: lorsque le Facilitateur ouvre cet espace, il établit l'ordre du jour sur la base des Tensions (ou besoins) exprimés par les membres du Cercle. Chaque point à l'ordre du jour est traité de sorte que l'échange entre les participants ait satisfait le besoin exprimé ou se soit conclu par l'adoption et l'affectation d'une ou plusieurs prochaines actions ou projets. Le Secrétaire enregistre toutes les prochaines actions ou projets identifiés.

Le 1er Lien du Cercle est autorisé à agir en lieu et place de tout Rôle du Cercle attribué à un membre absent. Le membre absent est tenu par les éventuelles décisions prises le concernant.

## 5.5. Les réunions de régulation

Les réunions ou espaces de régulation ont pour objet de prendre soin de la qualité émotionnelle et énergétique des relations et des liens qui s'établissent entre les membres de l'Organisation.

### *Exemples de sujets à traiter en réunion de régulation*

- Faire le point sur les ressentis émotionnels / énergétiques des membres du Cercle.
- Traiter les problèmes relationnels éventuels.
- Construire les conflits afin de les gérer.
- Définir les indicateurs de richesse.

Les réunions de régulation sont convoquées de manière régulière ou au besoin. Elles sont facilitées de différentes manières en fonction du sujet à traiter. Elles peuvent être facilitées au besoin par des intervenants neutres extérieurs à l'Organisation. Les processus de gestion par consentement et d'élection sans candidat s'appliquent le cas échéant.

## 6. PREROGATIVES SPECIFIQUES DU CERCLE DES FONDATEURS

Certains sujets ne peuvent être traités que par le Conseil d'administration de l'Organisation ou par le Cercle des Fondateurs, notamment:

- la définition et l'adaptation éventuelle de la Raison d'être de l'Organisation
- l'énoncé des valeurs éthiques de l'Organisation (par exemple sous forme de charte ou de manifeste)
- le choix du nom de l'Organisation
- le choix du mode de Gouvernance de l'Organisation
- l'adoption du processus de prise de décision à utiliser au sein de l'Organisation, et les restrictions éventuelles du champ d'application du processus adopté
- l'adoption du processus d'élection à utiliser au sein de l'Organisation, et les restrictions éventuelles du champ d'application du processus adopté



En référence à l'exemple de structure d'organisation en Cercle donné plus haut, il peut arriver que le Cercle des Fondateurs soit confondu avec le Cercle Cœur, auquel cas le Cercle Cœur tient également des réunions "Board" pour traiter des sujets spécifiques mentionnés ci-dessus.

### ***Les indicateurs de richesse***

Les *indicateurs de richesse* sont des outils traceurs des qualités et des compétences qu'une Organisation souhaite cultiver afin de tendre vers sa Raison d'être. Dans une relation d'équivalence, de pair à pair, chacun peut ainsi reconnaître les richesses des autres et les mettre en lumière. Les *indicateurs de richesse* se matérialisent par différents supports qui s'échangent entre membres de l'Organisation afin d'exprimer de la gratitude, souligner les capacités d'un individu à se mettre au service du groupe, apprécier telle ou telle qualité valorisée au sein du collectif.

La définition des indicateurs de richesse de l'Organisation peut faire l'objet d'un Rôle attribué à un membre du Cercle des Fondateurs ou du Cercle Cœur.



# ANNEXE 1: PROCESSUS DE PRISE DE DECISION EN GESTION PAR CONSENTEMENT

## 1. Elaboration de la proposition

A l'écoute du Centre, ou à son initiative, une personne élabore une proposition.

## 2. Présenter la proposition

*Qui parle? Uniquement la personne qui propose.*

La personne qui propose présente sa proposition et le cas échéant la raison qui la pousse à effectuer cette proposition.

Il n'y a aucune discussion ou réaction à ce stade de la part des membres du Cercle.

## 3. Questions de clarification

*Qui parle? Les membres du Cercle posent des questions (une personne à la fois, sans ordre établi) et la personne qui propose répond.*

Le Facilitateur sollicite des questions de clarification et vérifie que les membres du Cercle ont tous compris la proposition. A chaque question, la personne qui effectue la proposition répond le plus clairement et synthétiquement possible. Elle peut aussi préciser que l'élément questionné n'est "pas spécifié dans la proposition".

Toute réaction à la proposition ou toute discussion qui s'amorce au sujet de la proposition est coupée par le Facilitateur.

## 4. Tour de réaction

*Qui parle? Les membres du Cercle chacun à leur tour, l'un après l'autre. La personne qui effectue la proposition écoute et ne s'exprime pas.*

Le Facilitateur demande à chaque membre du cercle à son tour de réagir à la proposition. Il empêche toute forme de discussion entre les membres ou de réponse aux réactions exprimées.

## 5. Amender et clarifier

*Qui parle? La personne qui propose uniquement.*

La personne qui propose peut (i) clarifier à nouveau certains aspects de la proposition suite aux réactions entendues, (ii) amender sa proposition sur la base des réactions, (iii) maintenir sa proposition, ou (iv) retirer sa proposition.

Le Facilitateur interrompt toute discussion ou commentaire de tout autre membre que la personne qui effectue la proposition.



## 6. Tour d'objection

*Qui parle? Les membres du Cercle chacun à leur tour, l'un après l'autre. La personne qui effectue la proposition s'exprime également, en dernier lieu.*

Le Facilitateur demande à chaque membre du Cercle à tour de rôle s'il a une objection à l'adoption de la proposition. Le facilitateur veille à ce que toute objection soit clairement formulée et argumentée. Il peut poser des questions dans le but d'aider la personne qui soulève une objection pour vérifier que l'objection soulevée répond aux critères requis pour être retenue.

Une objection peut s'apprécier de deux manières: (i) sous l'angle des limites personnelles des membres du Cercle, (ii) en considérant la raison d'être de l'Organisation.

Dans le premier cas, une objection valide est posée si la proposition présentée dépasse les limites personnelles d'un membre, ce qui l'empêcherait d'y adhérer et de la mettre en œuvre.

Dans le second cas, une objection valide répond au moins à l'une des conditions suivantes:

- ✓ la proposition, si elle était adoptée, dégraderait la capacité du Cercle à remplir sa mission
- ✓ la proposition, si elle était adoptée, nuirait à la Raison d'être de l'Organisation ou mettrait l'Organisation en danger
- ✓ la proposition soulève une incompatibilité avec l'éthique et les valeurs de l'Organisation

Une objection n'est ni une préférence, ni un avis, ni une autre proposition. Une objection qui répond au moins à l'un des critères ci-dessus est un cadeau au Cercle.

Le Facilitateur dresse la liste des objections. Une fois le tour terminé, si aucune objection n'a été soulevée, la proposition est adoptée. Un membre peut "passer" une fois lorsqu'il lui est demandé s'il a une objection à la proposition. Dans ce cas, le Facilitateur revient à ceux qui ont passé pour leur donner une nouvelle occasion de s'exprimer. Tous les membres du Cercle participant à la réunion doivent s'exprimer pour qu'une décision soit prise. Les membres ne peuvent donc s'abstenir.

## 7. Intégration et bonification

*Qui parle? Discussion ouverte dirigée par le Facilitateur.*

Le Facilitateur conduit une discussion ouverte, ayant pour objet chaque objection soulevée, abordées une à une. L'objectif est de parvenir à modifier ou amender la proposition effectuée de manière à éliminer les objections et à résoudre les Tensions apparues du fait de la proposition. Le Cercle élabore les amendements à la proposition avec la personne qui l'a effectuée. Le Facilitateur appuie le Cercle afin de déterminer si la proposition amendée supprime bien chaque objection soulevée.

Lorsqu'une nouvelle proposition amendée supprimant toutes les objections est élaborée, le Facilitateur revient au tour d'objection avec la proposition amendée.

## 8. Célébration

Pfffff... Quand ça fonctionne, qu'est-ce que c'est bon!!!



## ANNEXE 2: PROCESSUS D'ELECTION SANS CANDIDAT

### 1. Définir le rôle

Le Facilitateur appuie le Cercle pour définir le Rôle à pourvoir: dénomination de la fonction, mission et redevabilités.

Le Cercle énumère les qualités requises pour qu'une personne reçoive la responsabilité du Rôle à pourvoir. Cette liste constitue les critères de choix validés par le cercle.

Le Cercle détermine également la durée du mandat avec l'appui du Facilitateur, et les conditions éventuelles dans lesquelles le Rôle sera mis en œuvre.

### 2. Remplir les bulletins de vote

Le Facilitateur distribue un bulletin de vote à chaque participant. Les bulletins se présentent sous la forme suivante:

<p>MOI, .....</p> <p>.....</p> <p>JE VOTE POUR</p>
--

Chaque membre du Cercle remplit son bulletin de vote et désigne la personne qui lui semble la plus appropriée pour être en responsabilité du Rôle à pourvoir. Nul n'est autorisé à désigner plus d'un candidat; nul n'est autorisé à s'abstenir.

Le Facilitateur n'autorise aucun commentaire ou discussion au sujet de l'élection ou des candidats potentiels à cette étape. Il récolte les bulletins remplis.

### 3. Dépouiller les bulletins de vote

Le Facilitateur lit à haute voix chaque bulletin et demande à chaque participant à son tour pourquoi il/elle a proposé la personne qui figure sur son bulletin de vote. Chaque participant expose brièvement les raisons pour lesquelles il pense que la personne qu'il a désignée serait la meilleure solution pour le Rôle.

Le Facilitateur inscrit sur un support visible de tous les personnes proposées et les voix reçues par chacune d'entre elles.

### 4. Report de voix

Le Facilitateur demande ensuite au Cercle si certains participants souhaitent changer leur vote en le reportant sur une autre personne, suite à l'écoute des arguments présentés par chacun. On ne peut reporter sa voix que sur un candidat déjà désigné par un membre du Cercle (un



report de voix sur une personne n'ayant pas été désignée lors du tour de vote n'est pas permis). Toute personne qui souhaite modifier son vote pour reporter sa voix sur un candidat qu'il n'avait pas désigné initialement argumente les raisons du réajustement de son choix.

Le Facilitateur effectue les corrections ad hoc sur le support utilisé pour afficher les résultats de l'élection.

## **5. Faire une proposition de choix**

Suite au vote, le Facilitateur peut procéder de deux manières pour qu'une personne soit proposée pour l'attribution du Rôle:

1. Soit il fait appel à la sagesse du Cercle pour qu'un participant propose l'une des personnes ayant reçu au moins une voix. Il n'est pas obligatoire dans ce cas que la personne proposée pour le Rôle soit celle qui ait obtenu le plus de voix.
2. Soit il propose automatiquement la personne qui a recueilli un nombre de voix supérieurs aux autres. En cas d'égalité de voix dans ce cas, le Facilitateur effectue l'une des actions suivantes, à sa discrétion:
  - Sélectionner au hasard l'une des personnes nominées à égalité et la proposer.
  - Proposer la personne déjà en charge du Rôle, si celle-ci fait partie des candidats ex aequo.
  - Proposer l'un des candidats ex aequo à condition que ce candidat se soit désigné lui-même lors du vote (ce qui témoigne d'une forte motivation) et qu'il ait été le seul à s'être auto-désigné.
  - Revenir au tour de report des voix en demandant à chaque participant ayant désigné une personne qui ne fait pas partie des nominés ex aequo de reporter leur voix sur l'un des nominés ex aequo, et revenir au début de l'étape 5.

## **6. Tour d'objection**

Le Facilitateur demande à chaque participant à son tour s'il voit une objection à ce que le nominé proposé remplisse le Rôle. Si aucune objection n'est soulevée, il demande au final au nominé proposé si celui-ci a une objection à ce qu'il remplisse le Rôle à pourvoir.

En cas d'objections valides, le Facilitateur peut soit (i) revenir à l'étape 5 et choisir de proposer un autre nominé comme indiqué, en ignorant le compte de voix du nominé qui a fait l'objet d'objections, ou (ii) passer à l'étape suivante pour tenter de résoudre les objections.

Dès qu'il n'y a plus d'objection, l'élection est terminée.

## **7. Intégration et bonification**

Le Facilitateur conduit une discussion ouverte, au sujet de chaque objection soulevée, abordées une à une. L'objectif est de modifier la proposition ou de la compléter de sorte qu'elle puisse être adoptée par le Cercle, selon le processus de prise de décision en gestion par consentement.

## **8. Célébration**

La personne élue fait péter le champagne, ou le jus de carottes, c'est selon...!

