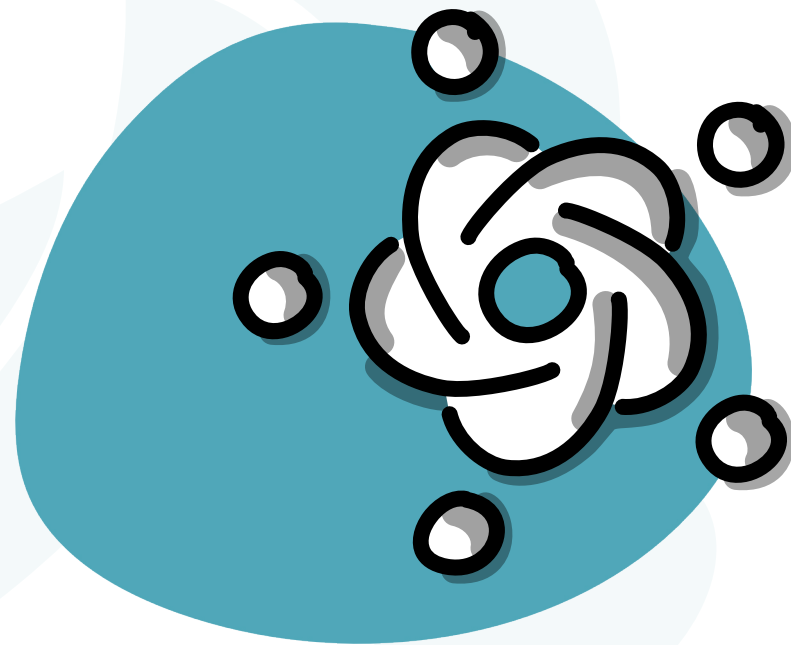


ÉCOCRATIE

CONSTITUTION 1.0

S'organiser *collectivement*
en prenant soin du vivant



PRÉSENCE **ACTIVE**

CONTRIBUTIONS ET REMERCIEMENTS

Licence : CC-BY-SA 2026 Présence Active

Site web : ecocratie.org

Auteur-es : Yvan Schallenberg & Joy Robert

GRATITUDE

Merci aux personnes ayant réfléchi, écrit, partagé en Creative Commons, testé et amélioré des approches constitutionnelles de gouvernance collective : Holacracy, Modèle Z, Gouvernance Cellulaire.

Merci à Laure Bonnevie de Histoire de mots, David Dräyer, Xavier Durussel, Manon Schwab, Bruno Badet, Nicolas Gros de Seta et Christophe Jaccard pour leurs relectures, corrections, questions et suggestions.

Merci à toutes les personnes qui nous soutiennent de près ou de loin depuis plus de 15 ans dans notre quête de contribuer à un monde meilleur : familles, ami-es, auteur-trices, formateur-trices, partenaires, apprenant-es, organisations clientes, fournisseurs, réseaux.

Merci de nous inspirer, de nous enrichir de vos questionnements, connaissances, pratiques et expériences, et surtout de nous permettre d'éprouver nos idéaux théoriques à vos différentes réalités pratiques pour les valider ou les améliorer.

Cette constitution a vu le jour et va évoluer grâce à la contribution de toutes les personnes qui osent expérimenter de nouvelles façons de s'organiser ensemble et de contribuer à faire de la Terre un espace écologiquement sûr et socialement juste.

ÉCOCRATIE

CONSTITUTION 1.0

Gérer collectivement une organisation en prenant soin de ses membres et des écosystèmes naturels et sociaux dont elle fait partie

QU'EST-CE QUE L'ÉCOCRATIE ?

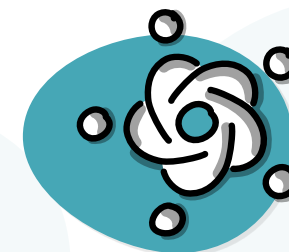
L'Écocratie est une proposition de gouvernance collective qui vise à prendre soin simultanément de 3 dimensions : les « JE » qui s'impliquent dans l'organisation, le « NOUS » organisation et le « TOUT » naturel et social dans lesquels s'exercent ses activités.

L'Écocratie cherche à créer les conditions d'une auto-organisation, qui empuissance les personnes au service d'intentions communes, et qui rende l'organisation inspirante (donnant sens à l'action et prenant soin du Vivant), efficiente (économisant les ressources), évolutive (s'adaptant facilement aux besoins émergents) et agréable (prenant soin de l'ambiance relationnelle). Elle s'inscrit dans une perspective d'organisations vivantes et régénératives, qui tendent à créer des conditions permettant au Vivant non humain et humain d'exprimer leur potentiel.

Pour cela, l'Écocratie propose un ensemble d'intentions et de principes, complétés par des règles et processus de base, visant à diriger et gérer collectivement une organisation. Elle s'organise en un cycle de 4 étapes permettant de répondre à des besoins clés de la vie d'une organisation :

- Où souhaitons-nous aller et pour quoi ?
- Comment structurons-nous les responsabilités et autorités ?
- Comment agissons-nous individuellement et nous coordonnons-nous ?
- Comment apprenons-nous de nos expériences et valorisons-nous les contributions ?

Fruit de plus de 15 ans d'explorations et d'expérimentations pratiques en collaboration avec de nombreuses organisations et praticien·nes, l'Écocratie ne prétend pas être « LA » gouvernance collective ultime. Elle peut servir de source d'inspiration ou de point de départ pour pratiquer une gouvernance collective à la hauteur de vos valeurs.



À QUOI SERT CETTE CONSTITUTION ?

Cette constitution regroupe l'ensemble des règles fondamentales qui régissent les responsabilités et les autorités que les membres partagent ou se distribuent pour réaliser les intentions de l'organisation. Dans cette constitution, « la responsabilité » désigne le devoir de s'assurer que quelque chose soit fait, tandis que « l'autorité » désigne le droit de décider sur un sujet.

Ces règles conditionnent le fonctionnement de l'organisation et s'appliquent à toutes les personnes impliquées dans la gouvernance collective. Cette constitution est le cadre de référence pour soutenir les pratiques quotidiennes. Complétée par un système d'information et de suivi¹, elle permet à chacun·e de savoir ce qu'il·elle peut décider et faire, et dans quelles limites.

Précision importante

Cette constitution est une ressource pratique pour mettre en œuvre l'Écocratie au quotidien. Elle est conçue pour être utilisée en complément des fiches processus, des consignes de facilitation et des supports pédagogiques (vidéos, livrets) qui nourrissent les différentes dimensions de l'Écocratie.

Si vous souhaitez apprendre la philosophie, les postures et les pratiques de l'Écocratie, nous vous recommandons d'explorer les ressources proposées sur notre site, de les expérimenter lors d'une formation pratique ou de solliciter le soutien d'un·e praticien·ne expérimenté·e.

MISE EN OEUVRE

Téléchargez la documentation complète sur le site ecocratie.org
Demandez un accompagnement par Présence Active : presence-active.org

¹ Voir article 5



CONSTITUTION ÉCOCRATIE 1.0

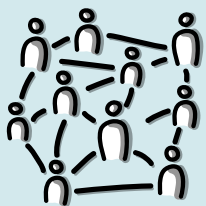
S'organiser collectivement en prenant soin du vivant



PRÉSENCE
ACTIVE

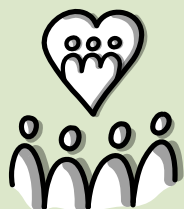
A qui et quoi cherchons nous à prendre soin ?

0 - Quête de synergies
Je - Nous - Tout



Quelles sont nos satisfactions et pistes d'amélioration ?

4 - Célébration & amélioration



Quelles sont les avancées et les prochains pas ?

3 - Action autonome & coopération



Où sont les informations utiles pour avancer ?

5 - Système d'information & de suivi



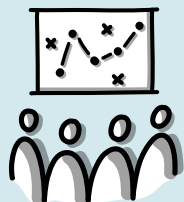
Comment prendre des décisions pertinentes ?

6 - Consultations & décisions



Quelles sont nos intentions et nos priorités ?

1 - Intentions communes inspirantes



Qui fait quoi, décide de quoi et comment ?

2 - Structure organisationnelle évolutive



Comment rétablir notre fonctionnement ?

7 - Intégrité constitutionnelle



TABLE DES MATIÈRES

CONTRIBUTIONS ET REMERCIEMENTS

ADOPTION DE LA CONSTITUTION

Article 0 – QUÊTE DE SYNERGIES JE-NOUS-TOUT

0.1	JE contributif	7
0.2	NOUS collaboratif	7
0.3	TOUT régénératif	8

Article 1 - INTENTIONS COMMUNES INSPIRANTES

1.1	Cadre intentionnel	9
1.2	Cadre collaboratif	10
1.3	Priorités collectives	11
1.4	Réunion d'orientation	11

Article 2 - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ÉVOLUTIVE

2.1	Structure organisationnelle	12
2.2	Cercles et rôles	12
2.3	Règles	13
2.4	Rôles structurels	13
2.4.1	Rôle source de l'organisation	13
2.4.2	Rôles pilotage de cercle	14
2.4.3	Rôles représentation de cercle	14
2.4.4	Rôles facilitation de cercle	14
2.4.5	Rôles mémoire de cercle	15
2.4.6	Rôle gardien-ne du Vivant de cercle	15
2.5	Attribution des rôles et types d'implication	15
2.5.1	Attribution du rôle source de l'organisation	15
2.5.2	Attribution d'un rôle pilotage de cercle	15
2.5.3	Attribution d'un rôle facilitation, mémoire, représentation et gardien-ne du Vivant de cercle	15
2.5.4	Attribution d'un rôle opérationnel du cercle	15
2.5.5	Retrait d'un rôle	16
2.5.6	Types d'implication dans un rôle	16
2.6	Réunion structurelle	16

Article 3 - ACTION AUTONOME ET COOPÉRATION

3.1	Autorités et responsabilités distribuées aux rôles	17
3.1.1	Liberté vis-à-vis des attentes implicites	17
3.1.2	Interpréter raisonnablement les cadres établis	17
3.1.3	Décider et agir en autonomie	17
3.1.4	Améliorer la structure organisationnelle	17
3.1.5	Devoir de respect des cadres établis	17
3.1.6	Devoir de consultation	17
3.1.7	Devoir de transparence	17
3.1.8	Devoir de priorisation	18
3.1.9	Devoir de traitement des sollicitations	18
3.1.10	Devoir de traitement des besoins-tensions	18
3.1.11	Devoir de contribution	18
3.1.12	Agir sur les périmètres d'autorité	18
3.1.13	Dépenser des budgets attribués	18
3.1.14	Prendre une initiative en dehors d'un de ses rôles	19
3.2	Suivi opérationnel de cercle et de rôle	19
3.3	Réunion opérationnelle	19
3.4	Réunion collaborative	19

Article 4 - CÉLÉBRATION ET AMÉLIORATION

4.1	Réunion de célébration	20
-----	------------------------	----

Article 5 – SYSTÈME D'INFORMATION ET DE SUIVI

Article 6 – PROCESSUS DE CONSULTATION ET DE DÉCISION

6.1	Consultation par résonance majoritaire	21
6.2	Décision par consentement	21
6.3	Décision par jugement majoritaire	22
6.4	Décision par boucles de consentement	22
6.5	Élection sans candidat-e	22
6.6	Auto-délégation par consentement	22

Article 7 – INTÉGRITÉ CONSTITUTIONNELLE

23

ADOPTION DE LA CONSTITUTION

Articulation avec le cadre juridique

Cette constitution régit la gouvernance quotidienne de l'organisation. Elle n'affecte pas les autorités légales désignées par la loi ou les statuts, sauf mention contraire dans les statuts de l'organisation ou décision de l'organe légal compétent. En cas de conflit, les dispositions légales et statutaires prévalent. L'articulation de cette constitution avec le cadre légal de l'organisation relève de la responsabilité des personnes qui l'adoptent, si nécessaire avec l'appui d'un·e juriste.

Flexibilité constitutionnelle

Cette constitution s'applique telle quelle, tout en offrant des marges d'adaptation. Les éléments indiqués comme « ajustable » peuvent être ajustés selon les modalités des articles 2.2 et 2.3. Les autres possibilités d'adaptation sont précisées directement dans les articles concernés.

Adoption

Toutes les personnes d'une organisation qui ont l'autorité pour signer cette constitution sont désignées ci-après comme « signataires ».

Les signataires adoptent cette constitution comme structure formelle de responsabilité et d'autorité. Ce faisant, ils-elles transfèrent les autorités dont ils-elles disposent à cette constitution. Ils-elles peuvent la révoquer par la même autorité.

Les signataires précisent lors de l'adoption qui sont les personnes associées à la gouvernance de l'organisation. Dans cette constitution, le terme « membre » désigne toute personne associée à la gouvernance de l'organisation, ce qui ne correspond pas nécessairement au statut de membre au sens juridique ou statutaire de l'organisation.

Les membres définissent collectivement les modalités d'attribution et de retrait du statut de membre, sachant que toute personne désignée comme membre doit accepter de se conformer à cette constitution.

Chaque membre s'engage à respecter cette constitution et s'appuie sur les responsabilités et autorités qu'elle définit. Celles-ci découlent uniquement de cette constitution, des résultats que ses processus produisent, ainsi que des obligations légales du membre envers l'organisation. Aucune attente implicite ni ordre émis hors du cadre de cette constitution n'ont de poids.

En adoptant cette constitution, les membres engagent l'organisation à ne pas causer intentionnellement de torts évitables aux écosystèmes naturels et sociaux dont elle fait partie.

Dispositions transitoires

Des règles pré-existantes à l'adoption de cette constitution restent en vigueur après son adoption, mais ne peuvent être modifiées que dans le cadre de cette constitution. Une règle héritée perd sa validité dès que cette constitution crée quelque chose qui la remplace ou la contredit.

DÉCLARATION D'ADOPTION

Intention

Officialiser l'adoption de cette constitution

La constitution Écocratie est adoptée par
à compter du

- Elle est adoptée de manière complète sans modifications initiales.
- Elle est adoptée de manière complète avec les modifications initiales documentées dans le document suivant :

Dates et signatures des personnes signataires à l'origine de l'adoption

Dates et signatures des personnes associées à la gouvernance

ARTICLE 0 QUÊTE DE SYNERGIES JE-NOUS-TOUT

Intention

Nous organiser collectivement en prenant soin des personnes, de l'organisation et des écosystèmes naturels et sociaux dont nous faisons partie

Cet article fondateur sert de cadre éthique en définissant les intentions et principes directeurs qui orientent l'ensemble des règles décrites dans les articles suivants.

L'organisation et ses membres s'engagent à prendre soin simultanément des « JE » (les membres), du « NOUS » (l'organisation) et du « TOUT » (les écosystèmes naturels et sociaux dans lesquels s'exercent les activités de l'organisation), en cultivant les intentions et principes ci-après.

0.1 JE CONTRIBUTIF

Intention

Soutenir la présence, la communication en conscience et l'évolution personnelle

Principes

- Cultiver la présence et l'alignement entre valeurs profondes et actions concrètes.
- Soutenir la communication constructive.
- Favoriser l'expression et l'évolution singulière de chacun·e.
- Cultiver la flexibilité adaptative face aux défis.

Bénéfices visés pour les membres

- État d'esprit apprenant et évolutif
- Présence et intelligence émotionnelle
- Communication constructive
- Sens et alignement avec les valeurs
- Implication sur les décisions les concernant
- Expression des potentiels individuels
- Reconnaissance des contributions

Sources d'inspiration

Pleine conscience, intelligence émotionnelle, analyse transactionnelle, communication non violente, affirmation de soi, aikido verbal, co-développement, etc.

0.2 NOUS COLLABORATIF

Intention

Soutenir les collaborations et l'organisation collective

Principes

- Utiliser une gouvernance évolutive favorisant l'auto-organisation, les relations de confiance, l'intelligence collective, la robustesse et l'adaptation aux besoins émergents.
- Utiliser des processus collaboratifs facilitant l'alignement sur des intentions communes et des prises de décisions pertinentes.
- Utiliser une structure organisationnelle flexible alliant coopération et autonomie.
- Cultiver l'amélioration continue et la valorisation des contributions.

Bénéfices visés pour l'organisation

- Réduction des jeux de pouvoir au profit d'attitudes contributives
- Intelligence collective et expression des potentiels collectifs
- Réunions et décisions pertinentes, efficaces et agréables
- Énergies focalisées sur les intentions et priorités communes
- Mécanismes de feedback et d'ajustement continu
- Réduction des coûts cachés : tensions, conflits, turn-over, risques psychosociaux

Sources d'inspiration

Dragon dreaming, sociocratie, holacracy, démarche Z, organisation opale, gouvernance partagée, gouvernance cellulaire, collaboration générative, méthodes agiles, théories sur l'intelligence collective, biais & noise, six chapeaux de De Bono, approches effectuales, jugement majoritaire, etc.

0.3 TOUT RÉGÉNÉRATIF

Intention

Soutenir le soin et la régénération des écosystèmes naturels et sociaux

Principes

- Viser à avoir un impact régénératif sur les écosystèmes naturels et sociaux.
- Participer à l'évolution des consciences dans une approche écosystémique.
- Soutenir l'émergence d'une culture durable et équitable.
- Reconnaître notre interdépendance avec les systèmes vivants.
- S'inspirer de la sagesse de la nature et des principes du Vivant.
- Prendre en compte les enjeux des écosystèmes naturels et sociaux ainsi que les générations futures lors de décisions importantes.
- Mesurer et améliorer progressivement ses impacts sur les écosystèmes naturels et sociaux.

Bénéfices visés pour les écosystèmes naturels et sociaux

- Contributions à relever les défis écologiques & sociétaux visant à faire de la Terre un espace écologiquement sûr et socialement juste, pour les générations actuelles et futures.
- Inspiration et soutien pour que d'autres organisations s'engagent dans cette voie.
- Renforcement de la résilience organisationnelle et sociale.

Sources d'inspiration

Spirale dynamique, approche intégrale, systémique, théorie du donut, permaculture, approches régénératives, etc.

ARTICLE 1

INTENTIONS COMMUNES INSPIRANTES

Intention

S'aligner sur des intentions et priorités communes claires et inspirantes

1.1 CADRE INTENTIONNEL

Intention

Diriger l'organisation à partir d'intentions communes claires et inspirantes

L'organisation définit et entretient un cadre intentionnel le plus clair et inspirant possible pour ses membres. Il explicite les intentions de contribution des « JE » et du « NOUS » vis-à-vis du « TOUT » et guide les décisions et actions collectives et individuelles.

Éléments obligatoires

- **Missions** : ce que les membres de l'organisation font concrètement.
- **Raison d'être** : les effets que l'organisation cherche à produire dans le monde.
- **Valeurs et principes** : les valeurs de contribution importantes de l'organisation pour le monde et les principes qui traduisent ces valeurs vers l'action.

Éléments complémentaires optionnels

- **Visées régénératives** : ce que l'organisation fait concrètement pour viser un impact positif net aux niveaux écologique et social en tendant à :
 - Arrêter les impacts négatifs inutiles,
 - Réduire les impacts négatifs liés aux activités nécessaires en direction du seuil incompressible,
 - Générer un maximum d'impacts positifs.
- **Vision** : le monde idéal souhaité par l'organisation.
- **Ambitions** : les résultats mesurables recherchés par l'organisation.
- **Temporalité** : la temporalité et le rythme dans lesquels s'inscrivent les activités.
- **Rôles sociaux** : les identités métiers au service des missions.
- **Identité** : l'identité dans laquelle les membres de l'organisation se reconnaissent.
- **Statut juridique et/ou modèle économique** : s'ils sont particulièrement importants pour l'organisation.

Responsabilité ajustable

Le cadre intentionnel est sous la responsabilité du rôle source².

² Voir article 2.4.1

La création ou l'actualisation du cadre intentionnel implique a minima un processus de consultation par résonance majoritaire³ ouvert avec le plus grand nombre de membres possible.

Il est créé ou actualisé avec le processus d'écriture collective⁴, lors d'une réunion d'orientation⁵ ou d'une réunion collaborative⁶ dédiée. Il est sous l'autorité collective des membres du cercle d'ancrage⁷ et sa validation se fait a minima en décision par consentement⁸ et idéalement en décision par boucles de consentement⁹.

³ Voir article 6.1 et fiche processus

⁴ Voir fiche processus

⁵ Voir article 1.4 et fiche processus

⁶ Voir article 3.4 et fiche processus

⁷ Voir article 2.1

⁸ Voir article 6.2 et fiche processus

⁹ Voir article 6.4 et fiche processus

1.2 CADRE COLLABORATIF

Intention

Soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective

L'organisation définit et entretient un cadre collaboratif visant à créer les conditions les plus favorables possible à la sécurité psychologique, aux relations de confiance et à l'intelligence collective, pour collaborer de manière efficiente et agréable. Il explicite les intentions relationnelles entre les « JE » et le « NOUS ».

Chaque cercle¹⁰ peut définir et entretenir un cadre collaboratif spécifique complémentaire à celui de l'organisation.

Éléments relationnels obligatoires

- **Valeurs et principes collaboratifs** : les valeurs importantes pour collaborer de manière efficiente et agréable et les principes qui traduisent ces valeurs vers l'action au sein de l'organisation.
- **Comportements attendus** : les comportements à favoriser, indispensables, à éviter ou inacceptables pour collaborer de manière efficiente et agréable.

Éléments organisationnels obligatoires

- **Réunions régulières** : les types de réunions pratiquées, leur fréquence et durée.
- **Processus d'entrée*** et **de sortie*** : comment une personne peut rejoindre ou quitter l'organisation.
- **Processus de résolution de conflit*** : comment régler constructivement les tensions et conflits entre membres.
- **Processus d'exclusion*** : comment se séparer d'une personne nuisant à l'organisation ou à ses membres.

* À définir au plus tard dans les 12 mois suivant l'adoption de cette constitution.

Éléments organisationnels complémentaires optionnels

- **Méthodes collaboratives** : les méthodes de gestion de projet utilisées en complément à cette constitution.
- **Processus de soutien individuel** : comment proposer du soutien personnel.
- **Processus de soutien entre pair-es** : comment s'entraider et apprendre ensemble.

Le cadre collaboratif est sous la responsabilité du rôle pilotage¹¹ du cercle concerné. Les éléments relationnels et les processus internes sont sous l'autorité collective des membres du cercle concerné.

Autorités ajustables

Les méthodes collaboratives complémentaires et les réunions régulières sont sous l'autorité du rôle pilotage du cercle concerné.

Le cadre collaboratif est créé avec le processus de définition du cadre collaboratif¹², lors d'une réunion d'orientation ou d'une réunion collaborative dédiée. La création ou l'actualisation du cadre collaboratif implique a minima un processus de consultation par résonance majoritaire ouvert avec le plus grand nombre de membres impacté-es possible.

Tous les éléments du cadre collaboratif peuvent être actualisés lors d'une réunion collaborative dédiée, sur la base des meilleurs résultats issus de la consultation. La validation des éléments se fait par le rôle qui en a l'autorité ou en décision par consentement lorsque l'autorité est collective.

¹⁰ Voir article 2.2

¹¹ Voir article 2.4.2

¹² Voir fiche processus

1.3 PRIORITÉS COLLECTIVES

Intention

Focaliser les énergies sur des activités significatives pour les prochains mois

Les priorités collectives permettent de traduire les intentions collectives en une série d'actions concrètes et priorisées.

Chaque cercle peut définir et entretenir des priorités collectives, et les suivre en réunion opérationnelle¹³.

Les priorités décrivent une séquence progressive d'actions pour les prochains mois, organisées selon une logique causale (chaque action permet la suivante) ou selon un ordre de priorité (certaines actions sont considérées comme plus prioritaires que d'autres).

Éléments complémentaires optionnels

- **Cap à tenir** : l'intention générale pour les prochains mois.
- **Priorités dynamiques** : le choix de privilégier X sur Y, où X et Y sont deux notions souhaitables.

La création ou l'actualisation des priorités collectives peut être demandée par tout·e membre du cercle concerné.

Les priorités collectives sont sous la responsabilité du rôle pilotage du cercle concerné. Elles sont créées avec le processus de définition des priorités collectives¹⁴, lors d'une réunion d'orientation ou d'une réunion collaborative dédiée. Les priorités collectives sont sous l'autorité collective des membres du cercle concerné et la validation se fait en décision par consentement.

Les priorités collectives peuvent être actualisées en réunion opérationnelle sur proposition d'un·e membre du cercle. La validation se fait en décision par consentement.

Ajustable

Une règle de cercle peut modifier le processus de définition des priorités collectives à condition que cela permette des fonctions similaires.

1.4 RÉUNION D'ORIENTATION

Intention

S'aligner sur des intentions et priorités communes claires et inspirantes

La réunion d'orientation permet de connecter les membres aux rêves, aux idéaux et aux futurs souhaitables qui donnent du sens et motivent l'action collective et de créer et d'actualiser le cadre intentionnel, le cadre collaboratif et les priorités collectives.

Cette réunion est utilisée a minima par le cercle d'ancrage, typiquement tous les 3, 6 ou 12 mois selon les besoins des membres de l'organisation ou du cercle. Elle peut être utilisée par tout cercle qui le souhaite.

Ajustable

Une règle de cercle peut modifier le processus de réunion d'orientation à condition que cela permette des fonctions similaires.

¹³ Voir article 3.3 et fiche processus

¹⁴ Voir fiche processus

ARTICLE 2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ÉVOLUTIVE

Intention

Structurer l'organisation pour soutenir la coopération et l'autonomie

2.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Intention

Mettre la structure organisationnelle au service des intentions communes

L'organisation définit et entretient une structure organisationnelle la plus claire et pertinente possible pour ses membres. Elle est composée de règles¹⁵, de cercles et de rôles¹⁶ imbriqués, où chaque élément est au service du cadre intentionnel. La description des règles, des cercles et des rôles définit l'espace des devoirs incombant aux personnes et des droits dont elles disposent pour prendre des initiatives, décider et agir.

Dans cette constitution, le cercle le plus large de l'organisation – qui englobe tous les autres cercles – est appelé cercle d'ancrage. Il est possible de choisir un autre nom pour ce cercle. Le cercle d'ancrage est le garant du cadre intentionnel et de l'ensemble des activités de l'organisation. Il détient toutes les autorités que l'organisation contrôle et peut choisir de les distribuer à ses sous-cercles¹⁷ et à ses rôles.

Lorsqu'un cercle en contient un autre, le cercle contenu est appelé sous-cercle. Chaque rôle ou sous-cercle est au service des intentions du cercle qui le contient.

Chaque cercle est seul légitime à ajuster sa structure organisationnelle interne. Si un périmètre d'autorité¹⁸ lui est confié, le cercle peut choisir de garder cette autorité au niveau du cercle ou de la distribuer partiellement ou complètement à ses sous-cercles ou rôles. Il est possible d'influencer la structure organisationnelle d'un autre cercle en demandant des ajustements à un rôle de ce cercle.

¹⁵ Voir article 2.3

¹⁶ Voir article 2.2

¹⁷ Voir article 2.2

¹⁸ Voir article 2.2

2.2 CERCLES ET RÔLES

Intention

Clarifier les devoirs et droits de chaque cercle ou rôle

Un cercle ou rôle est une entité organisationnelle responsable d'activités au service du cadre intentionnel.

Un cercle contient les rôles structurels¹⁹, des sous-cercles et/ou rôles opérationnels et pratique à minima les réunions structurelles²⁰ et opérationnelles²¹.

Un rôle peut être dynamisé par une ou plusieurs personnes. Toute personne impliquée dans un rôle est autorisée à participer aux réunions du cercle.

La description d'un cercle ou d'un rôle clarifie les responsabilités (devoirs) et les autorités (droits), vis-à-vis de l'organisation, d'autres cercles, d'autres rôles ou de parties prenantes externes.

Éléments obligatoires

- **Nom** : idéalement en lien avec la raison d'être.
- **Raison d'être** : le service idéal que le cercle ou le rôle vise à fournir dans la durée.

Élément obligatoire complémentaire pour un rôle

- **Personnes impliquées et type d'implication** : les personnes qui dynamisent le rôle et leur type d'implication.

Éléments complémentaires optionnels

- **Missions attendues** : les services spécifiques que le cercle ou le rôle doit réaliser dans la durée pour l'organisation, pour d'autres cercles ou rôles, ou des parties prenantes externes, et les éventuels devoirs d'information, de consultation ou processus associés.
- **Périmètres d'autorité** : les éléments sur lesquels le cercle ou le rôle a un droit exclusif et sur lesquels les autres ne peuvent agir qu'avec son accord ou en respectant les règles de ce périmètre d'autorité²².

Ajustable

Une description de cercle ou de rôle peut modifier les éléments de cette constitution indiqués comme « ajustable ».

¹⁹ Voir article 2.4

²⁰ Voir article 2.6 et fiche processus

²¹ Voir article 3.3 et fiche processus

²² Voir article 2.3

2.3 RÈGLES

Intention

Clarifier des contraintes, incitations et autorisations impactant les devoirs et droits des cercles ou des rôles

Une règle est un élément organisationnel servant à contraindre, inciter ou autoriser certaines décisions et actions, en accordant ou restreignant des responsabilités (devoirs) et autorités (droits), ou en précisant des processus et des parties prenantes à impliquer. Une règle peut s'appliquer à l'ensemble de l'organisation, à un cercle ou un rôle spécifique ou à un périmètre d'autorité spécifique.

Éléments obligatoires

- **Nom** : idéalement en lien avec la fonction de la règle.
- **Description** : la règle avec ses éventuelles références documentaires et ressources de mise en œuvre.

Éléments complémentaires optionnels

- **Intention** : l'effet recherché par la règle.
- **Limite d'influence** : indique lorsqu'une règle de cercle est valable uniquement pour ce cercle sans influencer ses sous-cercles.
- **Date de fin** : ouvre une période de test et indique la date à laquelle une règle prend automatiquement fin sans que cette fin ne soit considérée comme une régression.

Type de règle et portée

Règle de cercle : s'applique à tous les sous-cercles et rôles du cercle dans lequel elle est inscrite. Sauf indication d'une limite d'influence, une règle définie au niveau du cercle d'ancrage s'applique à toute l'organisation, et une règle définie au niveau d'un sous-cercle s'applique uniquement aux sous-cercles et aux rôles qu'il contient.

Une règle de cercle peut ajouter des contraintes, incitations et autorisations à un périmètre d'autorité. En cas de conflit d'interprétation, une règle de cercle prévaut sur toute description de cercle ou de rôle du cercle, dans les limites de cette constitution.

Une règle de lien transverse peut être créée au niveau d'un cercle pour permettre à un de ses sous-cercles ou rôles d'être représenté au sein d'un autre de ses sous-cercle et de participer à ses réunions.

Ajustable

Une règle de cercle peut modifier les éléments de cette constitution indiqués comme « ajustable ».

Règle de périmètre d'autorité : s'applique à tous les cercles et les rôles de l'organisation qui souhaitent agir sur ce périmètre d'autorité.

Règle de rôle : s'applique uniquement au rôle dans lequel elle est inscrite.

2.4 RÔLES STRUCTURELS

Intention

Distribuer des fonctions managériales pour soutenir l'auto-organisation

Au niveau de chaque cercle, les rôles structurels permettent de distribuer certaines fonctions managériales visant à soutenir le fonctionnement de l'organisation et le traitement des besoins entre les différents cercles et rôles. Tous les autres rôles sont considérés comme des rôles opérationnels.

Ajustable

Un rôle structurel peut être modifié avec les actions suivantes, à condition que cela permette des fonctions similaires :

- *Transférer une mission attendue ou un périmètre d'autorité à un autre rôle au sein du cercle.*
- *Définir une règle de cercle qui remplace ou complète une mission attendue ou un périmètre d'autorité.*
- *Ajouter, modifier ou supprimer d'autres missions attendues ou périmètres d'autorité.*

2.4.1 Rôle source de l'organisation

Le rôle source est présent uniquement au niveau du cercle d'ancrage, il participe a minima à la réunion d'orientation du cercle d'ancrage.

Raison d'être : Une organisation au service de grandes intentions.

Missions attendues :

- Créer et entretenir un cadre intentionnel le plus clair et inspirant possible, en consultant le plus grand nombre de membres possible et en le validant par consentement avec les membres du cercle d'ancrage.
- Si pertinent, définir des objectifs de visées régénératives permettant d'inscrire les activités de l'organisation et de ses parties prenantes dans l'espace sûr et juste des 9 limites planétaires et des 12 planchers sociaux.
- Vérifier si le cadre intentionnel est clair et inspirant et si les activités de l'organisation sont cohérentes avec les intentions, en consultant les membres, a minima une fois par an.

- Attribuer le rôle pilotage du cercle d'ancrage, en consultant a minima les membres du cercle d'ancrage.
- Si besoin, transmettre le rôle source à un-e autre membre, en consultant a minima les membres du cercle d'ancrage.
- Si besoin, recadrer sur le respect du cadre intentionnel à tous les niveaux de l'organisation.

Périmètres d'autorité :

- Attribution du rôle pilotage du cercle d'ancrage.
- Transmission du rôle source.

Ajustable

Il est possible de ne pas utiliser ce rôle à condition que ses missions attendues soient prises en charge par d'autres rôles et/ou par des processus décrits dans des règles du cercle d'ancrage.

2.4.2 Rôles pilotage de cercle

Un rôle pilotage de cercle est présent au niveau de chaque cercle. Il participe aux réunions du cercle dont il a le pilotage ainsi qu'aux réunions du cercle qui le contient.

Raison d'être : Des intentions de cercle pleinement réalisées.

Missions attendues :

- Définir un cadre collaboratif de cercle, en consultant les membres impactés et en validant par consentement les processus internes et les éléments relationnels avec les membres du cercle.
- Définir des priorités collectives de cercle, en les validant par consentement avec les membres du cercle.
- Proposer les règles, cercles, rôles et créer les tâches récurrentes et indicateurs utiles pour exprimer la raison d'être et les missions attendues du cercle.
- Attribuer les rôles du cercle et dynamiser les rôles qui ne le sont pas en les prenant temporairement en charge jusqu'à leur attribution.
- Attribuer des budgets de fonctionnement aux cercles et rôles du cercle, en consultant les membres du cercle.
- Transmettre au cercle les informations et besoins du cercle qui le contient.
- Si le cercle n'utilise pas de rôle représentation²³, transmettre les informations et besoins du cercle au cercle qui le contient, identifier et résoudre les besoins structurels du cercle pouvant être traités par le cercle qui le contient.
- Si besoin, recadrer sur le respect des différents cadres de l'organisation et sur ceux du cercle.

Périmètres d'autorité :

- Choix des méthodes collaboratives complémentaires du cercle.
- Choix des réunions régulières du cercle.
- Attribution des budgets aux cercles et rôles du cercle.
- Attribution des rôles du cercle.

Ajustable

Il est possible de ne pas utiliser ce rôle au niveau du cercle d'ancrage à condition de s'assurer que ses missions attendues soient prises en charge par d'autres rôles et/ou par des processus décrits dans des règles.

2.4.3 Rôles représentation de cercle

Un rôle représentation de cercle est présent au niveau de chaque cercle qui le souhaite à l'exception du cercle d'ancrage qui n'utilise pas ce rôle. Il participe aux réunions du cercle dont il est représentant ainsi qu'aux réunions du cercle qui le contient.

Raison d'être : Une structure organisationnelle englobante idéale pour réaliser les intentions du cercle.

Missions attendues :

- Transmettre les informations et besoins du cercle au cercle qui le contient.
- Identifier et résoudre les besoins structurels du cercle pouvant être résolus par le cercle qui le contient.

Ajustable

Un cercle peut choisir de ne pas utiliser ce rôle, à moins qu'un-e membre en exprime le besoin.

2.4.4 Rôles facilitation de cercle

Un rôle facilitation de cercle est présent au niveau de chaque cercle.

Raison d'être : Des rencontres dynamiques, efficaces et agréables.

Missions attendues :

- Faciliter les réunions du cercle en appliquant et en faisant respecter leurs processus et leurs modalités de prises de paroles.

Périmètre d'autorité :

- Facilitation et distribution de la parole durant les réunions du cercle.

²³ Voir article 2.4.3

2.4.5 Rôles mémoire de cercle

Un rôle mémoire de cercle est présent au niveau de chaque cercle.

Raison d'être : Un système d'information et de suivi²⁴ à jour et accessible, et suffisamment de réunions pour traiter les différents besoins.

Missions attendues :

- Tenir à jour et rendre accessibles les informations et procès-verbaux des réunions dans le système d'information et de suivi du cercle.
- Si besoin, trancher sur l'interprétation de cette constitution et des informations documentées dans le système d'information et de suivi.
- Planifier les réunions du cercle, en consultant les membres du cercle.
- Gérer le matériel nécessaire aux réunions.

Périmètres d'autorité :

- Planification des réunions du cercle.
- Interprétation de cette constitution et des informations documentées dans le système d'information et de suivi du cercle en cas de conflit d'interprétation.

2.4.6 Rôle gardien·ne du Vivant de cercle

Un rôle gardien·ne du Vivant de cercle peut être présent au niveau d'un cercle pour accompagner l'organisation dans sa progression vers des approches régénératives.

Dans une organisation ayant défini des visées régénératives dans son cadre intentionnel, ce rôle est présent a minima au niveau du cercle d'ancrage.

Raison d'être : Les enjeux écologiques et sociaux pris en compte dans les décisions et activités du cercle.

Missions attendues :

- Tendre à inscrire les décisions et activités du cercle et de ses parties prenantes dans l'espace sûr et juste des 9 limites planétaires et des 12 planchers sociaux, dans une logique de durabilité forte et en dépassant la simple perspective anthropocentrée.
- Évaluer les impacts potentiels des décisions du cercle sur les écosystèmes naturels et sociaux et contribuer constructivement aux arbitrages entre enjeux écologiques, sociaux et économiques.

²⁴ Voir article 5

2.5 ATTRIBUTION DES RÔLES ET TYPES D'IMPLICATION

Intention

Clarifier les modalités d'attribution des rôles et comment les personnes les dynamisent

2.5.1 Attribution du rôle source de l'organisation

Le rôle source est attribué à la personne fondatrice de l'organisation. Si cette personne n'est pas clairement identifiable, le rôle source est attribué par :

Élection sans candidat·e²⁵ avec l'ensemble des membres si l'organisation comprend moins de 30 membres.

Décision par jugement majoritaire ouverte²⁶ avec le plus grand nombre de membres possible si l'organisation en comprend plus de 30.

2.5.2 Attribution d'un rôle pilotage de cercle

Modalité d'attribution ajustable

Le rôle pilotage du cercle d'ancrage est attribué par le rôle source. Si le rôle source n'est pas utilisé, le rôle pilotage du cercle d'ancrage est attribué par élection sans candidat·e avec les membres du cercle.

Le rôle pilotage d'un sous-cercle est attribué par le rôle pilotage du cercle qui le contient.

2.5.3 Attribution d'un rôle facilitation, mémoire, représentation et gardien·ne du Vivant de cercle

Modalité d'attribution ajustable pour chaque rôle

Les rôles facilitation, mémoire, représentation et gardien·ne du Vivant de cercle sont attribués par élection sans candidat·e avec les membres du cercle.

2.5.4 Attribution d'un rôle opérationnel du cercle

Modalité d'attribution ajustable pour chaque rôle

Un rôle opérationnel est attribué par le rôle pilotage du cercle contenant le rôle.

²⁵ Voir article 6.5 et fiche processus

²⁶ Voir article 6.3 et fiche processus

2.5.5 Retrait d'un rôle

Sauf accord ou règle contraire explicite, toute personne impliquée dans un rôle peut se retirer de ce rôle à tout moment, en transmettant les informations nécessaires à la reprise du rôle.

Le rôle pilotage d'un cercle peut retirer à tout moment l'attribution d'un rôle au sein du cercle, s'il le juge nécessaire au bon fonctionnement du cercle.

2.5.6 Types d'implication dans un rôle

Une personne peut s'impliquer dans un ou plusieurs rôles, et un rôle peut impliquer une ou plusieurs personnes. Pour la robustesse organisationnelle, il est recommandé d'avoir a minima deux personnes impliquées dans chaque rôle.

Une personne peut s'impliquer dans un rôle de 5 manières différentes.

- **Pilote ou co-pilote** : Cette personne prend la pleine responsabilité de la mise en œuvre de la raison d'être et des missions attendues du rôle, ainsi que de l'avancée des différentes tâches. Un rôle n'a généralement qu'un pilote. Le copilottage est possible lorsque plusieurs personnes dynamisent le même rôle de manière autonome, chacune agissant sur ses propres activités. Idéalement, les pilotes et co-pilotes de rôle participent à toutes les réunions du cercle.
- **Participant·e** : Cette personne contribue à mettre en œuvre la raison d'être et les missions attendues du rôle d'une manière générale.
- **Focus** : Cette personne contribue à une ou plusieurs tâches spécifiques du rôle.
- **Apprenant·e** : Cette personne contribue aux activités du rôle dans une démarche d'apprentissage.
- **Ressource** : Cette personne contribue aux activités du rôle uniquement sur demande.

2.6 RÉUNION STRUCTURELLE

Intention

Permettre aux membres du cercle de proposer des ajustements de la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles pour la maintenir claire et pertinente

La réunion structurelle permet d'ajuster la structure organisationnelle du cercle. Elle permet notamment de négocier et d'expliciter les attentes mutuelles entre cercles ou rôles sur la durée.

Cette réunion est utilisée par chaque cercle, typiquement tous les 1 à 2 mois ou sur demande d'un·e membre du cercle. Tout·e membre du cercle peut demander au rôle mémoire d'organiser une réunion structurelle avec un préavis raisonnable.

Chaque membre du cercle a l'autorité d'apporter un point à l'ordre du jour de la réunion.

La réunion structurelle permet à chaque membre du cercle de proposer de :

- Créer, modifier, déplacer ou supprimer une règle de cercle, un sous-cercle ou un rôle du cercle.
- Transformer au sein du cercle un sous-cercle en rôle ou un rôle en sous-cercle.
- Attribuer un rôle du cercle dont l'attribution se fait collectivement.

Aucun autre type de décision ne peut être pris dans cette réunion.

Un cercle ne peut pas modifier directement sa propre description. Pour demander une modification de sa description, les membres du cercle valident d'abord une proposition de modification en décision par consentement. Puis le rôle représentation ou, à défaut, le rôle pilotage du cercle porte cette proposition en réunion structurelle du cercle qui le contient.

Un besoin de créer, modifier, déplacer, transformer ou supprimer une règle, un cercle ou un rôle se traite avec le processus de décision par consentement en réunion structurelle ou par un processus asynchrone similaire en dehors d'une réunion. Tout·e membre du cercle peut objecter à une proposition faite de manière asynchrone pour que celle-ci soit traitée en réunion.

Règle ajustable

Le cercle peut adopter des propositions même si l'ensemble des membres n'est pas présent.

ARTICLE 3 ACTION AUTONOME ET COOPÉRATION

Intention

Permettre aux rôles d'agir en autonomie et d'assurer un suivi opérationnel

3.1 AUTORITÉS ET RESPONSABILITÉS DISTRIBUÉES AUX RÔLES

Intention

Clarifier les droits et devoirs de toute personne impliquée dans un rôle

En tant que personne impliquée dans un ou plusieurs rôles, vous bénéficiez des droits et avez les devoirs décrits ci-après. Dans cet article, le terme « cadres établis » désigne cette constitution et l'ensemble des éléments qui en découlent : cadre intentionnel, cadre collaboratif, priorités collectives et structure organisationnelle en règles, cercles et rôles.

Le non-respect des devoirs décrits dans cet article peut donner lieu à des recadrages par le rôle pilotage du cercle, à un retrait de rôle ou à l'activation des processus de résolution de conflit ou d'exclusion définis dans le cadre collaboratif.

3.1.1 Liberté vis-à-vis des attentes implicites

Vous êtes libéré-es de toutes les attentes implicites et ordres émis en dehors des cadres établis.

3.1.2 Interpréter raisonnablement les cadres établis

Vous avez l'autorité de faire appel à votre jugement raisonnable pour interpréter la manière dont les cadres établis s'appliquent dans votre contexte spécifique.

En cas de doute ou de conflit d'interprétation, vous pouvez solliciter le rôle mémoire du cercle concerné pour lui demander de trancher. En cas de conflit persistant, vous pouvez solliciter le rôle mémoire du cercle qui le contient, dont l'interprétation prévaut sur celle du rôle mémoire du sous-cercle concerné.

Vous pouvez demander au rôle mémoire d'un cercle de vérifier si un cadre établi respecte cette constitution. Si ce n'est pas le cas, le rôle mémoire doit supprimer ce cadre établi et informer les membres des cercles concernés par cette suppression et des raisons de celle-ci.

3.1.3 Décider et agir en autonomie

Vous avez l'autorité de prendre toute décision et de mener toute action pour réaliser la raison d'être et les missions attendues de vos rôles au service du cadre intentionnel, dans le respect des cadres établis.

3.1.4 Améliorer la structure organisationnelle

Vous avez l'autorité de proposer des modifications de la structure organisationnelle pour expliciter des attentes envers d'autres cercles ou rôles ou pour lever les contraintes qui limitent votre capacité à servir vos rôles et le cadre intentionnel.

Vous avez l'autorité de demander une nouvelle élection des rôles facilitation, mémoire, représentation et gardien-ne du Vivant du cercle.

Vous avez l'autorité de créer, modifier ou supprimer à tout moment des règles pour vos rôles et leurs périmètres d'autorité.

3.1.5 Devoir de respect des cadres établis

Vous devez respecter les cadres établis, y compris toutes les règles applicables à vos rôles, vos cercles et les cercles qui les contiennent.

3.1.6 Devoir de consultation

Avant de prendre une décision ayant un impact significatif sur d'autres membres, cercles ou rôles, vous devez consulter a minima les personnes impactées.

Lorsque la décision porte sur un sujet important ou sensible, la consultation doit se faire par un processus de consultation par résonance majoritaire ouverte ou tout autre processus à condition que cela permette des fonctions similaires.

La proposition ou la décision suivant une consultation doit s'appuyer sur les meilleurs résultats issus de la consultation et présenter des arguments raisonnables lorsqu'elle s'en écarte.

3.1.7 Devoir de transparence

Sur demande d'un rôle, vous devez partager toute information utile au bon fonctionnement de l'organisation : priorités collectives ou de rôle, tâches récurrentes, indicateurs, projets, prochaines actions, échéances estimées, bilan de situation, réflexions, possibilités, difficultés, opportunités, risques, besoins, arguments, etc. Seules des obligations légales de confidentialité limitent ce devoir de transparence.

3.1.8 Devoir de priorisation

Vous devez donner la priorité au traitement des sollicitations des autres rôles, y compris les demandes de participation aux réunions, avant l'exécution de vos propres prochaines actions planifiées. Ce traitement peut être reporté uniquement si d'autres engagements le nécessitent. Le traitement d'une sollicitation ne signifie pas nécessairement sa réalisation, mais a minima une réponse dans un délai raisonnable indiquant comment elle sera traitée.

Vous devez prioriser vos actions en fonction des priorités collectives du cercle et du cadre intentionnel de l'organisation. En cas de conflit de priorités, vous devez privilégier les priorités collectives du cercle sur vos priorités individuelles.

Vous pouvez interpréter une échéance comme une indication de priorisation relative, et non comme une obligation à respecter absolument, quelles qu'en soient les conséquences. Si une échéance ne peut manifestement pas être tenue, vous devez en informer les rôles concernés dans un délai raisonnable et présenter des arguments raisonnables.

3.1.9 Devoir de traitement des sollicitations

Vous devez prendre en considération toute demande qui entre dans le champ de la raison d'être de vos rôles et répondre impérativement à toute demande qui entre dans leurs missions attendues.

Vous devez accepter et assurer le suivi des demandes qui font sens pour vos rôles. En cas de refus, vous devez expliquer votre raisonnement ou proposer une alternative permettant de répondre au besoin.

Lorsqu'un rôle demande à agir sur un périmètre d'autorité de vos cercles ou rôles, vous devez accepter la demande, sauf si celle-ci réduit la capacité d'un de vos cercles ou rôles à réaliser sa raison d'être et ses missions attendues dans de bonnes conditions. En cas de refus, vous devez expliquer votre raisonnement.

3.1.10 Devoir de traitement des besoins-tensions

Vous devez identifier et tendre à résoudre les besoins-tensions, c'est-à-dire les écarts entre la réalité actuelle de vos rôles et leurs potentiels idéals.

Vous devez définir, documenter, exécuter et suivre régulièrement les projets et prochaines actions nécessaires à la réalisation de la raison d'être et des missions attendues de vos rôles. Si une mission attendue s'avère irréalisable, vous devez demander à la modifier en réunion structurelle.

3.1.11 Devoir de contribution

Vous devez contribuer activement et constructivement au traitement des besoins des autres rôles dans une approche le plus gagnant-gagnant ou le moins perdant-perdant possible. Vous devez contribuer à entretenir la confiance et la qualité relationnelle. Et, en cas de tensions ou conflits interpersonnels, vous devez participer au processus de résolution de conflit défini par l'organisation pour les réguler.

3.1.12 Agir sur les périmètres d'autorité

Vous avez l'autorité d'agir librement sur :

- les périmètres d'autorité de vos rôles,
- les périmètres d'autorité non délégués de vos cercles. Si l'action envisagée est irréversible ou difficilement réversible, vous devez obtenir une autorisation explicite des membres du cercle avant d'agir.

Avant d'agir sur un périmètre d'autorité d'un autre cercle ou rôle, vous devez obtenir une autorisation :

- Pour un périmètre d'autorité contrôlé par un cercle, en demandant directement au rôle pilotage du cercle.
- Pour un périmètre d'autorité contrôlé par un rôle, en demandant directement au pilote du rôle.

3.1.13 Dépenser des budgets attribués

Règle ajustable

Vous avez l'autorité de dépenser les ressources financières confiées à vos rôles pour réaliser leurs raisons d'être et leurs missions attendues.

Il est interdit de dépenser de l'argent ou d'autres actifs en dehors des budgets confiés à vos rôles sans en avoir reçu l'autorisation préalable du rôle pilotage du cercle concerné. Se défaire d'un bien significatif de l'organisation ou limiter de manière significative l'un de ses droits est considéré comme une dépense.

3.1.14 Prendre une initiative en dehors d'un de ses rôles

Vous avez l'autorité de prendre toute décision et de mener toute action en dehors de votre rôle, y compris en enfreignant cette constitution, si les 4 conditions suivantes sont réunies :

- Vous agissez de bonne foi pour servir la raison d'être ou réaliser les missions attendues d'un cercle ou d'un rôle de l'organisation.
- Vous estimez raisonnablement que votre action préviendrait ou résoudrait plus de tort pour l'organisation qu'elle n'en créerait.
- Votre action n'engage pas l'organisation dans des dépenses au-delà de ce que vous êtes déjà autorisé·es à dépenser.
- Vous estimez que, même si cela enfreint des règles ou des périmètres d'autorité, retarder l'action pour obtenir une autorisation ou modifier la structure organisationnelle ferait perdre trop de valeur à l'organisation.

À la suite de cette initiative, vous devez expliquer votre action aux rôles pilotage de cercles ou aux rôles qui pourraient être significativement impactés. À leur demande, vous devez prendre des actions pour résoudre les besoins créés et vous abstenir de prendre toute initiative similaire à l'avenir. Vous devez prioriser ces actions sur vos activités habituelles, sauf indication contraire du rôle pilotage du cercle englobant tous les rôles affectés. Vous êtes encouragé·es à amener une proposition d'amélioration en réunion structurelle pour prévenir de futures situations similaires.

3.2 SUIVI OPÉRATIONNEL DE CERCLE ET DE RÔLE

Intention

Permettre aux rôles de documenter et de suivre l'avancement des activités

Chaque cercle ou rôle assure a minima un suivi opérationnel des projets et peut utiliser d'autres éléments de suivi opérationnel.

Élément de suivi obligatoire

- **Projets** : des ensembles de tâches liées à une même réalisation.

Éléments de suivi optionnels

- **Priorités collectives** : une série de projets ou de tâches priorisés.
- **Tâches récurrentes** : des tâches à réaliser régulièrement.
- **Indicateurs** : des chiffres clés à suivre régulièrement.

Les priorités collectives de cercle sont créées en réunion d'orientation et actualisées en réunion opérationnelle.

À tout moment, le rôle pilotage d'un cercle a l'autorité de créer, modifier ou supprimer une tâche récurrente ou un indicateur pour son cercle, ses sous-cercles ou ses rôles, sauf si cet élément de suivi est lié à une attente ou une demande explicite d'un autre cercle ou rôle. Il doit informer les cercles et rôles concernés de toute modification.

À tout moment, le pilote d'un rôle a l'autorité de créer, modifier ou supprimer les priorités collectives, tâches récurrentes, indicateurs ou projets pour son rôle, sauf si cet élément de suivi est lié à une attente ou une demande explicite d'un autre cercle ou rôle.

3.3 RÉUNION OPÉRATIONNELLE

Intention

Permettre aux rôles de se synchroniser et de libérer les freins à l'action autonome

La réunion opérationnelle permet d'assurer un suivi opérationnel (priorités collectives, tâches récurrentes, indicateurs, projets) et de traiter les besoins opérationnels des rôles.

Cette réunion est utilisée par chaque cercle, typiquement toutes les 1 à 4 semaines selon les besoins des membres du cercle.

Chaque membre du cercle a l'autorité d'apporter un point à l'ordre du jour de la réunion.

Ajustable

Une règle de cercle peut modifier le processus de réunion opérationnelle à condition que cela permette des fonctions similaires.

3.4 RÉUNION COLLABORATIVE

Intention

Faire avancer un sujet ou projet spécifique

Tout rôle peut inviter d'autres rôles de l'organisation à une réunion collaborative pour traiter d'un sujet ou projet spécifique.

ARTICLE 4 CÉLÉBRATION ET AMÉLIORATION

Intention

Valoriser les réalisations et contributions et soutenir l'amélioration continue

4.1 RÉUNION DE CÉLÉBRATION

Intention

Célébrer et améliorer la gestion et les relations, et valoriser les contributions

La réunion de célébration²⁷ permet de prendre du recul sur les activités, la gestion et les relations, d'identifier les sources de satisfactions, d'inconforts, des pistes d'amélioration et de reconnaître les contributions des membres.

Cette réunion est utilisée a minima par le cercle d'ancrage, typiquement tous les 3, 6 ou 12 mois selon les besoins des membres de l'organisation ou du cercle. Elle peut être utilisée par tout cercle qui le souhaite.

La réunion de célébration se pratique a minima avec la célébration collective en utilisant le processus de bilan de fertilisation. Le rôle pilotage du cercle doit prendre en charge les projets d'amélioration les plus significatifs issus du processus tout en pouvant les déléguer par la suite.

La réunion de célébration peut intégrer d'autres dimensions de célébration :

- **Entrées et sorties des membres** : pour prendre soin des personnes qui entrent et qui sortent de l'organisation.
- **Reconnexion aux rêves** : pour se reconnecter au cadre intentionnel et aux dernières priorités collectives.
- **Célébration interpersonnelle** : pour valoriser les contributions individuelles et renforcer les liens entre les membres.
- **Célébration personnelle** : pour partager des prises de consciences significatives.

Ajustable

Une règle de cercle peut modifier le processus de réunion de célébration à condition que cela permette des fonctions similaires.

ARTICLE 5 SYSTÈME D'INFORMATION ET DE SUIVI

Intention

Rendre accessibles les informations sur le fonctionnement et le suivi des activités de l'organisation

L'organisation met en place et entretient un système d'information et de suivi permettant à chaque membre d'accéder facilement et en toute transparence aux informations utiles liées aux activités de ses rôles au sein des différents cercles de l'organisation :

Éléments obligatoires

- Cadre intentionnel.
- Cadre collaboratif.
- Structure organisationnelle en règles, cercles et rôles avec le type d'implication des personnes dans les rôles.
- Projets.
- Procès-verbaux des réunions.

Éléments complémentaires optionnels

- Priorités collectives.
- Tâches récurrentes.
- Indicateurs.

²⁷ Voir fiche processus

ARTICLE 6 PROCESSUS DE CONSULTATION ET DE DÉCISION

Intention

Prendre des décisions pertinentes et testables, collectivement ou individuellement

6.1 CONSULTATION PAR RÉSONANCE MAJORITAIRE

Intention

S'appuyer sur la sagesse collective pour préparer une décision importante

Un cercle ou un rôle peut utiliser ce processus pour préparer une décision collective ou individuelle. L'utilisation de ce processus est obligatoire lorsque la décision porte sur un sujet important ou sensible.

La consultation par résonance majoritaire permet de préparer une décision en recueillant l'avis des membres concerné·es sur les différentes options.

Les personnes appelées à prendre une décision après une consultation par résonance majoritaire doivent en intégrer au mieux les meilleurs résultats. Lorsque ce n'est pas le cas, elles doivent présenter des arguments raisonnables.

6.2 DÉCISION PAR CONSENTEMENT

Intention

Prendre une décision collective suffisamment sûre pour être testée

Validité d'une proposition

Un cercle doit utiliser ce processus ou celui de la décision par boucles de consentement pour valider le cadre intentionnel et les éléments relationnels du cadre collaboratif. Un cercle doit utiliser ce processus pour valider les priorités collectives du cercle, pour créer, modifier, déplacer ou supprimer une règle de cercle, un cercle ou un rôle, ou pour toute autre décision ayant été définie comme utilisant ce processus par le cercle.

Une proposition d'ajustement des priorités collectives, d'une règle de cercle, d'un cercle ou d'un rôle, ou de tout autre décision collective utilisant la décision par consentement doit être liée à des besoins issus de l'expérience réelle du rôle qui la propose. Si ce n'est pas le cas, le rôle facilitation doit écarter la proposition. La personne qui amène une proposition doit pouvoir expliquer le besoin qui motive sa proposition, la situation concrète qui illustre ce besoin et en quoi sa proposition y répond.

Validité d'une objection

Pour être valide, une objection doit démontrer un tort ou une régression.

Une objection est automatiquement valide si elle démontre que la proposition va à l'encontre du cadre intentionnel et de ses éventuelles visées régénératives, ou qu'elle ne respecte pas cette constitution.

Dans les autres cas, une objection est considérée comme valide lorsqu'elle répond simultanément aux 4 critères suivants :

1. **Risque réel** : L'objection démontre un tort ou une régression réelle pour les activités du cercle et non un manque de sens, une préférence, un complément ou une meilleure idée.
2. **Impact personnel** : Le tort concerne directement l'un des rôles de la personne qui objecte et non une tentative d'aider un autre rôle ou le cercle en général.
3. **Conséquence directe** : Le tort est une conséquence directe de la proposition et non un problème préexistant.
4. **Certitude ou risque important** : Le tort est inévitable ou expose l'organisation à un risque trop important avant qu'il ne soit possible de s'adapter.

Le rôle facilitation peut vérifier si une objection est valide en posant des questions à la personne qui objecte pour vérifier si l'objection répond aux critères.

Pour évaluer les réponses, le rôle facilitation peut juger si la personne qui objecte a présenté un argument pour chaque critère en suivant un raisonnement logique. Lorsqu'une objection est invoquée parce que l'adoption d'une proposition enfreindrait le cadre intentionnel de l'organisation, il peut demander au rôle source s'il est présent ou à défaut au rôle pilotage du cercle d'interpréter si c'est bien le cas. Si le rôle source ou, à défaut, le rôle pilotage du cercle statue qu'il n'y a pas d'infraction, l'objection doit être rejetée. Lorsqu'une objection est invoquée parce que l'adoption d'une proposition enfreindrait cette constitution, le rôle facilitation peut demander au rôle mémoire d'interpréter si c'est bien le cas. Si le rôle mémoire statue qu'il n'y a pas d'infraction, l'objection doit être rejetée.

Si une objection ne répond pas aux critères de validité, la personne qui objecte peut ajouter un point à l'ordre du jour d'une réunion structurelle ou opérationnelle ou solliciter toute autre réunion pour traiter son besoin séparément.

Intégration d'une objection

Lors du traitement d'une objection, tout·e membre du cercle peut demander au rôle facilitation de tester la validité de l'objection, ou poser des questions de clarification sur le besoin sous-jacent à la proposition ou à l'objection.

La personne qui objecte, ou à défaut celle qui propose, doit proposer une modification minimale de la proposition afin de traiter l'objection et le besoin initial de la personne qui fait la proposition.

La première modification proposée est testée auprès de la personne qui objecte pour vérifier si la modification permet de traiter l'objection, puis auprès de la personne qui fait la proposition pour vérifier si cela permet toujours le traitement de son besoin initial. Si c'est le cas, l'objection est considérée comme traitée. Si ce n'est pas le cas, la personne qui objecte ou la personne qui fait la proposition doit présenter des arguments raisonnables expliquant en quoi la proposition modifiée ne permet pas de traiter l'objection ou le besoin initial.

Si la personne qui objecte ou la personne qui propose ne contribue pas activement à lever l'objection tout en répondant au besoin initial, le rôle facilitation doit rejeter respectivement l'objection ou la proposition.

Le traitement de l'objection continue jusqu'à trouver une modification satisfaisante pour les deux parties ou jusqu'à ce que l'objection ou la proposition soit rejetée.

Traitement d'un argument douteux

Lors de l'étape d'intégration, si le rôle facilitation ou un·e membre du cercle a un doute sur la validité d'un argument avancé pour soutenir une objection ou pour refuser une modification, le rôle facilitation doit consulter les membres présents pour évaluer la logique et la véracité de l'argument. Si une majorité de membres estime que l'argument est infondé, le rôle facilitation doit l'écarter.

6.3 DÉCISION PAR JUGEMENT MAJORITAIRE

Intention

Prendre une décision collective importante en impliquant un grand nombre de membres

Un cercle peut utiliser ce processus comme alternative à la décision par consentement ou à l'élection sans candidat·e lorsqu'une décision importante implique un grand nombre de membres.

6.4 DÉCISION PAR BOUCLES DE CONSENTEMENT

Intention

Rendre un texte fondateur le plus inspirant possible

Un cercle peut utiliser ce processus pour valider le cadre intentionnel, le cadre collaboratif ou tout autre texte nécessitant une forte adhésion collective.

6.5 ÉLECTION SANS CANDIDAT·E

Intention

Déléguer collectivement un rôle clé et légitimer une personne à le dynamiser

Un cercle peut utiliser ce processus pour attribuer collectivement des rôles clés. Tout·e membre du cercle peut demander l'attribution ou la réattribution d'un des rôles du cercle dont l'attribution se fait par élection sans candidat·e.

Validité d'une objection lors d'une élection sans candidat·e

Pour être valide, une objection doit démontrer que l'attribution du rôle à la personne expose le cercle à un risque trop important pour pouvoir être testé.

6.6 AUTO-DÉLÉGATION PAR CONSENTEMENT

Intention

Déléguer collectivement un rôle en s'appuyant sur les élans volontaires

Un cercle peut utiliser ce processus²⁸ comme alternative à l'attribution par le rôle pilotage du cercle ou comme alternative rapide à l'élection sans candidat·e pour attribuer collectivement un rôle lors de réunions structurelles.

Une ou plusieurs personnes se portent volontaires. Puis le cercle vérifie qu'il n'y a pas d'objections valides selon les critères de l'élection sans candidat·e.

²⁸ Voir fiche processus

ARTICLE 7 INTÉGRITÉ CONSTITUTIONNELLE

Intention

Soutenir un cercle à rétablir son fonctionnement constitutionnel.

MANQUEMENT CONSTITUTIONNEL

Il y a manquement constitutionnel lorsque les membres d'un cercle font preuve de comportements ou de résultats qui enfreignent cette constitution.

Le rôle facilitation ou mémoire d'un cercle peut déclarer un manquement constitutionnel dans son propre cercle ou ses sous-cercles.

Le rôle facilitation d'un cercle peut déclarer un manquement constitutionnel si une proposition de création ou de modification du cadre intentionnel, du cadre collaboratif ou de la structure organisationnelle ne parvient pas à être traitée, après que les membres d'un cercle ont consacré un temps et des efforts raisonnables à son traitement.

Tout·e membre peut demander au rôle facilitation ou mémoire d'un cercle d'examiner son cercle ou l'un de ses sous-cercles afin d'y détecter un éventuel manquement constitutionnel. Le rôle facilitation ou mémoire doit alors vérifier la situation.

RÉTABLISSEMENT DU FONCTIONNEMENT

Lorsqu'un manquement constitutionnel est déclaré, il se produit ce qui suit :

- Le rôle facilitation du cercle qui contient le sous-cercle reçoit un projet pour rétablir le fonctionnement constitutionnel du sous-cercle.
- Le rôle facilitation du cercle qui contient le sous-cercle acquiert l'autorité de remplacer temporairement le rôle facilitation ou mémoire du sous-cercle.
- Le rôle facilitation du cercle qui contient le sous-cercle acquiert l'autorité d'affecter un rôle pilotage supplémentaire au sous-cercle. Les décisions de cette personne l'emportent sur toute décision contradictoire prise par le rôle pilotage du sous-cercle.

Ces autorités cessent dès que le fonctionnement constitutionnel est rétabli, selon l'appréciation du rôle facilitation du cercle qui contient le sous-cercle.

Si le cercle en manquement constitutionnel est le cercle d'ancrage, ces autorités sont exercées par le rôle facilitation du cercle lui-même.

ESCALADE

Un manquement constitutionnel dans un sous-cercle n'est pas automatiquement un manquement dans le cercle qui le contient. Cependant, si le manquement n'est pas résolu dans un temps raisonnable, le cercle qui le contient est également considéré en manquement constitutionnel.



PRÉSENCE ACTIVE

Gouvernance et facilitation
pour des organisations
vivantes & régénératives

presence-active.org