

# Outils de la gouvernance

## Processus décisionnels

### Sollicitation d'avis (décisions opérationnelles)

Les décisions qui portent sur **les activités quotidiennes de l'association** sont prises sur le **mode de la sollicitation d'avis**. Ainsi, toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision, mais doit solliciter l'avis de ceux qui sont concerné·e·x·s et d'éventuelle·x·s expert·ex·s. Par contre, elle n'a pas l'obligation de tenir compte de leurs avis. Elle tient compte avant tout des enjeux collectifs, et non des intérêts d'un groupe ou d'une personne en particulier.

La décision par sollicitation d'avis donne des résultats étonnants. En l'analysant de plus près, cette approche présente de nombreux avantages :

- **Responsabilité** : la personne ou l'équipe qui porte la décision porte toute la responsabilité des conséquences de celle-ci. Le niveau de responsabilisation est donc très élevé.
- **Humilité** : le processus oblige à demander l'avis des autres et à reconnaître les expertexs dans le domaine concerné.
- **Appartenance** : les personnes consultées se sentent importantes et reconnues tout en restant libres de donner leur avis sans aucune pression, en toute transparence.
- **Formation** : en allant à la rencontre des expertexs, les personnes appelées à décider apprennent de leurs pairs tout ce qui concerne le sujet traité. Plus que pendant n'importe quelle formation, son implication et la responsabilité qu'elles s'approprient à prendre les poussera à comprendre tout ce que les expertexs leur expliqueront.
- **Circulation de l'information** : chaque personne concernée par la décision est consultée, ce qui fait parvenir l'information exactement là où elle doit être et pas ailleurs.
- **Rapidité** : fini les va-et-vient d'un étage à l'autre de la pyramide, les explications répétées maintes fois pour que ceux qui doivent dire oui comprennent enfin les enjeux. Le/la décideurex est le/la seule pilote.
- **Apolitique** : personne n'a plus le pouvoir de bloquer le processus, le/la décideurex à tout en main.

La plupart du temps, ce type de décision est pris dans le cadre des projets et activités des bulles, des groupes de travail ou de l'exercice des tâches et des rôles.

### Exemples de décisions par sollicitation d'avis

- Ré-organiser la bergerie (solliciter l'avis de toutes les bulles qui l'utilise)
- Installer une scène mobile dans le potager (solliciter la bulle potager et la bulle infra pour le matériel et l'expertise)

## Consentement sans objection (décision stratégiques et de gouvernance)

Les décisions **d'ordre stratégique** (en relation avec les objectifs et intérêts à long terme ou globaux et les moyens d'y arriver) ou **de gouvernance** (en relation avec le mode de fonctionnement de l'association) sont prises sur le mode du consentement sans objection. Il est atteint lorsqu'une proposition est largement approuvée et ne rencontre pas de veto ou d'opposition forte (consentement = personne ne dit non, consensus = toute le monde dit oui).

Toutes les décisions qui impactent les points suivants sont prises à l'aide du consentement sans objection lors des rencontres collectives des membres (Forums, AG, rencontres collectives: lorsque tous les membres actif·ve·s ont été invités) :

- stratégie et gouvernance de l'association
- image et réputation de l'association
- finances (dépassant les budgets alloués)
- transformations physiques importantes du Jardin

### Exemples de décisions par consentement

- Changer les termes de la charte
- Accepter que Nestlé viennent faire une conférence de presse dans le cadre du Jardin
- Investir et faire une demande de construire pour un bâtiment à l'entrée du Jardin

## Processus d'un consentement sans objection

Rôles: proposeur·se·x, facilitateur·rice·x et participant·e·x·s.

### 1. **Présentation de la proposition, une bonne proposition est:**

- claire et simple à comprendre par tout le groupe.
- acceptée par tous·te·xs comme une base de travail à approfondir.
- n'appartient plus à celui·celle qui l'a faite une fois qu'elle est présentée et clarifiée.

### 2. **Clarification**

La parole est au centre pour que chacun·e·x clarifie sa compréhension de la proposition qui vient d'être faite.

### 3. **Ressentis / réactions = intelligence collective**

Un tour de parole pour que chacun·e·x puisse enrichir la proposition.

### 4. **Amendements / retrait / maintient**

A ce stade, le·la proposeur·se·x peut: clarifier / amender / retirer la proposition.

### 5. **Emettre les objections = je peux vivre avec**

Un tour de parole pour entendre chacun·e·x sur ces limites de valeurs. A ce stade, les personnes se demandent si elles peuvent « vivre avec » la proposition.

### 6. **Bonifications**

La parole est au centre pour lever les objections une à une. Quand toutes les objections sont levées, on repasse à l'étape 5 pour être sûr qu'il n'y ait pas de nouvelles objections. Si pas d'objection, on passe au point 7.

### 7. **Validation**

Le/la facilitateur/trice fait valider la proposition à toutes les participant·e·x·s

## 8. Célébration

# Réunions, rencontres, Forums

La communication au sein de l'association repose sur les principes de circulation de la parole : chaque personne parle en « je », avec concision, sans s'interrompre et en évitant les apartés. Chacun·e·x s'engage à être constructif·ve·x et à proposer des solutions plutôt que de critiquer tout en restant au service du groupe et non pas de son propre égo.

## Canevas pour les réunions

### 1. Tour prénom et transmission de la gestuelle

### 2. Désignation des rôles pour la réunion

Voir les rôles tournants (p. 3)

### 3. Ordre du jour participatif, ouvert et visible

Établir l'ordre de jour ensemble au début de la réunion permet que tout le monde puisse rajouter les sujets qu'il aimerait pouvoir traiter. L'ordre du jour qui reste affiché durant la réunion peut aider à se situer dans le déroulement et la gestion du temps prévu à chaque point.

### 4. Tour météo

Chacun exprime comment il se sent ici et maintenant et informe le groupe sur tout élément qui pourrait faciliter une meilleure compréhension mutuelle. Par exemple, indiquer si on est soucieux, fatigué, euphorique, ... peut éviter de prendre personnellement certains comportements.

### 5. Tour de gestion des tensions

Chaque tension est portée par l'individu qui a soulevé la tension. C'est lui qui en est responsable. Elles peuvent être de taille différente. Elles sont prioritaires sur les autres points à traiter.

#### Processus d'une gestion des tensions

Les facilitateurices liste les tensions, puis pour chaque tension, invite la personne à :

- énoncer sa tension
- clarifier sa tension (répondre aux questions des participant·e·s)
- émettre une proposition pour lever sa tension

Les facilitateurices passent ensuite à l'étape 2) du processus de consentement sans objection (page 2).

### 6. Points à traiter

### 7. Prochaines étapes et prochaines réunions

Qui fait quoi?

Fixer la/les prochaines dates de rencontres

### 8. Tour météo de clôture

# Rôles tournants lors des réunions, rencontres, Forums

## Facilitateurices (idéalement deux personnes)

Les animateur·trice·x·s facilitent les échanges dans une réunion. Iels facilite la réunion en cercle et garantissent le respect de la charte relationnelle et l'application des outils de la gouvernance.

### Tâches

- Commencer et terminer la réunion à temps
- Initier un ordre du jour et le soumettre aux autres participant·e·x·s qui y ajoutent leurs points
- Prioriser et mettre des temps pour chaque sujet de discussion
- Animer les discussions dans le respect de la charte
- Recentrer sur l'ordre du jour pour atteindre les objectifs
- Coordonner les processus de prises de décision

## Rapporteur·e·x

Le·la rapporteur·e·x est responsable de prendre le PV de la réunion. Afin de garantir le partage de l'information, les décisions principales sont transmises au reste de l'Association en les publiant sur l'espace de travail collaboratif prévu à cet effet.

## Gardien·ne·x du temps

Le·la gardien·ne·x du temps est responsable de faire savoir au groupe lorsque le temps imparti à une discussion est bientôt écoulé (par ex. 5 min. avant) – et lorsqu'il est écoulé.

## Participant·e·xs

Toutes les participant·e·xs ont la **co-responsabilité des décisions prises durant les réunions** et de leur mise en œuvre. Iels portent également conjointement la responsabilité du **respect de la charte et de la gouvernance** et donnent sincèrement leur avis.

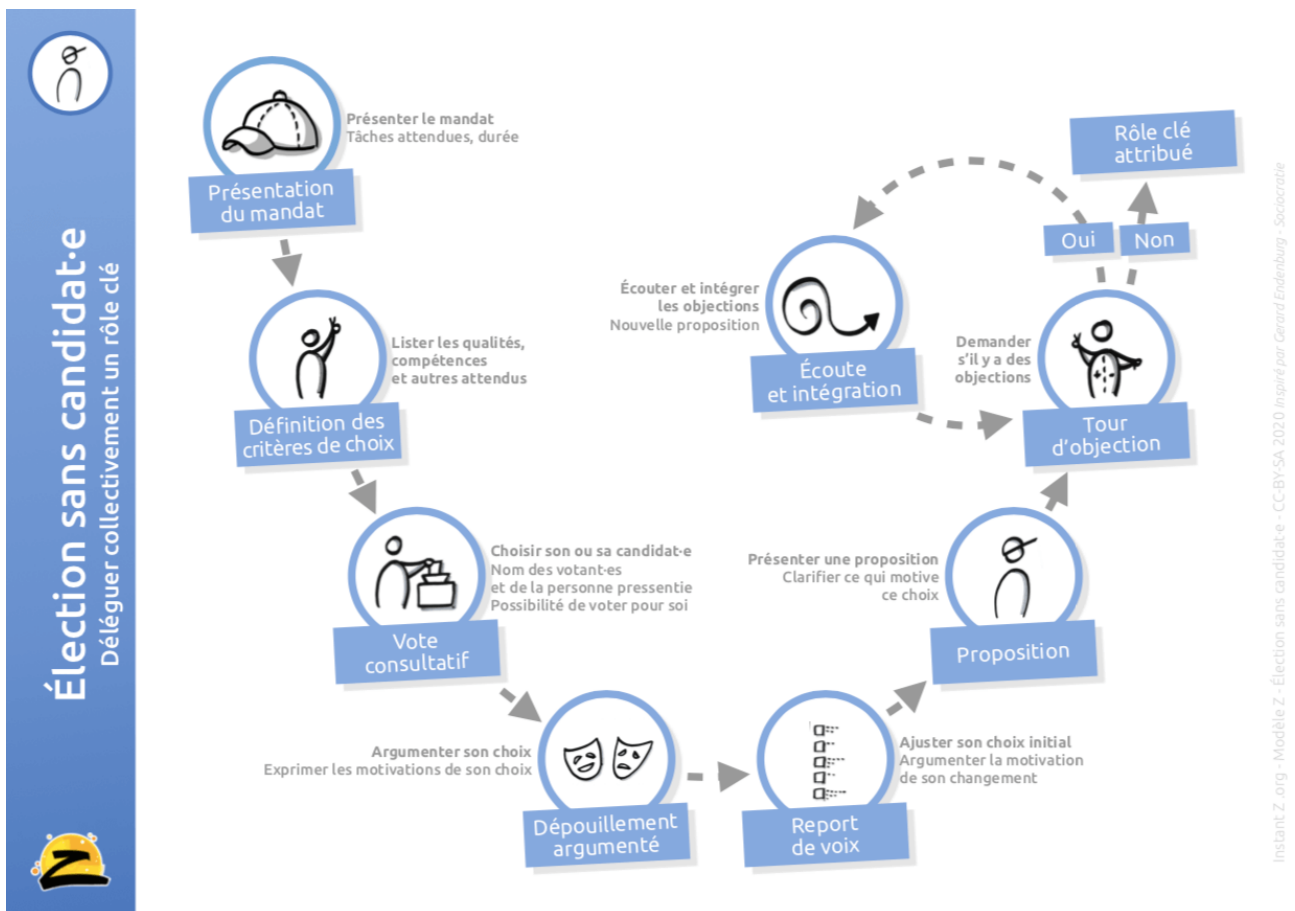
Avant chaque réunion, chaque membre s'engage à **lire attentivement les comptes rendus des réunions qu'ils auraient manqués afin d'avoir le même niveau d'information que les autres**. Chaque membre arrive à l'heure et minimise l'utilisation de son portable.

Si un·e·x membre est absent·e·x, iel ne participe pas aux prises de décision mises à l'ordre du jour.

## Election sans candidat

Tout en augmentant le niveau de confiance au sein de votre groupe, ce processus vous permettra de:

1. **Décider ensemble** sur un enjeu ayant un fort impact collectif: un rôle important au sein de l'organisation;
2. **Légitimer la personne choisie** en lui disant pourquoi le groupe a décidé pour elle. Elle se sent donc soutenue dans cette tâche par la confiance accordée par le groupe;
3. **Permettre à chaque membre du groupe d'exprimer** son point de vue et d'écouter celui des autres;
4. **Intégrer les points de vue des autres** en ayant la possibilité de changer son vote lors de l'étape
5. Prendre une décision qui suscite **le plus d'engagement possible** au sein du groupe.



# Processus d'inclusion

## Comment devenir membre

Pour devenir membre, il suffit d'adhérer à la vision et aux missions de l'Association et de payer sa cotisation. Les membres sont chaleureusement invité·e·s à participer aux Assemblées générales. Les membres non-actif·ve·x·s sont appelés « membres de soutien ».

## Comment devenir membre actif·ve·x

C'est par sa venue régulière et son implication dans les activités d'une Bulle qu'un·e·x bénévole obtient le statut de membre actif·ve·x. Iel doit payer sa cotisation annuelle, s'engager à respecter la charte et connaître ses droits et responsabilités. Les membres participent le plus possible aux activités collectives et viennent aux Forums.

## Comment devenir membre du comité

Les membres du Comité sont élu·e·x chaque année par l'assemblée générale.

# Processus de sortie et d'exclusion

## Sortie

Si un·e·x membre d'un organe de l'association souhaite le quitter, iel informe par écrit les autres membres. Iel assure un délai raisonnable à son départ pour la transmission de ses rôles et tâches.

## Exclusion

Un processus d'exclusion est initié lorsque un organe décide d'exclure un·e·x de ses membres :

- quand il y a une rupture de confiance avec les membres du groupe ;
- quand il y a une mise en danger du groupe lui-même ;
- quand il y a non respect de la charte ou de la gouvernance ;

Au sein de chaque organe de l'association, un·e·x ou plusieurs membres de cet organe peuvent introduire une procédure d'exclusion. Iels contactent la personne pour lui signifier que sa présence est requise à une réunion, en lui expliquant que cela concerne son exclusion. Une période de test de la personne concernée – dont la nature et la durée sont précisées par le groupe – peut commencer. Au terme de cette période, s'il y a exclusion, celle-ci est décidée par consentement.

La personne concernée peut recourir contre cette décision auprès du Comité. Il décidera s'il y a lieu d'enclencher une procédure de gestion des conflits.

## Gestion des conflits interpersonnels

En cas de situation conflictuelle, l'association demande à ses membres de communiquer en face à face ou par téléphone et d'éviter au maximum les échanges de mails et de messages écrits.

Pour réguler une situation conflictuelle entre ses membres, chaque organe fait son possible dans un premier temps pour la traiter en son sein avec l'accord des personnes concernées. Si cette étape échoue, ils peuvent demander au Comité d'activer la procédure pour créer une commission ad hoc.

### Procédure de la commission ad hoc

Si nécessaire, les membres de la commission ad hoc peuvent utiliser le canevas suivant pour faciliter la gestion du conflit. Ils peuvent également engager un·e·x médiateur·trice·x ou un facilitateur·trice·x externe pour les appuyer dans la gestion du conflit.

#### **Mise en œuvre du modèle**

Rappel du cadre de sécurité pour le déroulement de la séance.

Annoncer le plan d'action, s'accorder sur cette mise en œuvre

#### **Donner son point de vue**

Comment le problème est porté à la connaissance des concerné·e·s?

Quel est/sont les nœud/s de tension? Clarification/s si nécessaires.

Chacune donne sa version, se libérer du poids, pas de jugement.

#### **Faire ressortir le cœur du problème pour gérer un conflit**

Poser une base solide pour le traitement à suivre, à savoir la recherche des voies possibles adaptées au cœur du problème à la lumière des explications.

#### **Dégager les attentes individuelles**

Des intérêts, des souhaits, des espoirs, des peurs, des craintes, etc.

Comment on aurait aimé que cela se passe ?

#### **Recueillir des idées de solutions**

Faire des propositions ou exprimer un besoin. Les éléments de solutions décrivent dans la pratique les changements de comportement précis et identifiables attendus à l'avenir de chaque partie prenante.

#### **Sélectionner et convenir d'un ensemble de solutions**

L'ensemble des solutions adoptées devra être consigné en détail pour une simple et bonne raison: éviter de nouveaux malentendus

#### **Communication**

Interne, aux membres actif·ve·x·s si cela semble nécessaire.