



Cadre de gouvernance & prises de décision

Dans un esprit de **respect** mutuel, de **confiance** et de **coopération**, nous souhaitons un mode de gouvernance **participatif** et **inclusif**, valorisant l'**intelligence collective**, et reposant sur la **responsabilisation** et l'**auto-organisation**. C'est pour cela que nous avons choisi de baser notre mode de gouvernance sur la **sociocratie**.

Nos **décisions stratégiques** seront prises par **consentement**, tendant idéalement vers le **consensus**.

En ce qui concerne les **décisions opérationnelles**, et dans un désir de **fluidité** et de **responsabilisation**, nous nous inspirons des "organisations opales" en mettant en place un mécanisme de "**sollicitations d'avis**".

Mode de gouvernance: la sociocratie

"La **sociocratie** est un mode de **gouvernance partagée** qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. [...] La sociocratie s'appuie sur la **liberté** et la **co-responsabilisation** des acteurs. Dans une logique d'**auto-organisation** faisant **confiance** à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'**intelligence collective** au service du succès d'**objectifs communs**. Cette approche permet donc d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le **respect des personnes**, en **préservant la diversité** des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des **relations interpersonnelles** de qualité."¹

¹Définition issue de la page francophone Wikipédia sur la sociocratie.

Modes de prise de décision:

- Décisions stratégiques : le consentement

En sociocratie, une différence est faite entre le consensus et le consentement.

Le **consensus** consiste à élaborer, ensemble, la **meilleure solution**, qui reflétera la vision et les croyances de chacun.

Le **consentement**, quant à lui, signifie que **personne ne s'oppose** à la proposition: elle ne reflète pas nécessairement ma vision et je ne suis pas sûr que ce soit la meilleure solution, mais je n'ai aucune objection tangible, et "je peux vivre avec" la solution proposée.

Une prise de décision par consensus est évidemment idéale et très satisfaisante quand elle aboutit: plus les gens adhèrent à la proposition, et se retrouvent en elle, plus ils seront enthousiastes et motivés à la mettre en oeuvre.

Mais le processus est souvent long et fastidieux. C'est pourquoi, à l'Ermitaj, nous avons choisi la méthode de prise de décision par **consentement**, qui présente de nombreux avantages, et nécessite des **qualités d'écoute et de détachement de soi** pour se concentrer sur les **besoins du groupe**.

Nous désirons, dans un premier temps, poser un cadre mais garder une certaine fluidité et flexibilité quant au déroulement d'une prise de décision au consentement. Nous détaillons ci-dessous le fonctionnement du processus dans les grandes lignes.

Cependant, nous restons dans une démarche d'expérimentation, et nous nous offrons donc la possibilité d'évoluer au sein de ce cadre: si nous constatons que des problèmes surviennent dans le processus, ou si le groupe devient considérablement plus nombreux, nous pourrions décider de passer à une méthode plus formalisée de prise de décision au consentement, voire - dans certains cas - instaurer une "solution de repli" si le consentement ne peut être atteint.

Fonctionnement²:

Les réunions ne sont pas "présidées", mais animées par les **planificateurs de l'ordre du jour** et un **facilitateur**. Pour que la rencontre soit efficace et fluide, les planificateurs auront

²Extrait librement adapté du livre "Vivre Autrement, écovillages, communautés et cohabitats" de Diana Leafe Christian, chapitre 6, ainsi que des outils sur "la gestion du consentement" de l'Université Du Nous



dressé un ordre du jour pour que le groupe puisse aborder les sujets de façon ordonnée et selon un horaire précis.

La tâche du facilitateur consiste à prendre en compte les besoins du groupe, à créer un climat de confiance et de sécurité, à amener les personnes qui souhaitent participer à la discussion à le faire (et à voir que personne ne domine la discussion), à aider le groupe à respecter l'ordre du jour et à rester concentré sur le travail à accomplir, à mesurer et vérifier le degré de consentement entre les membres.

Au début de la réunion, un **scribe** sera désigné pour rédiger un procès-verbal, qu'il communiquera à tous par la suite. Une personne sera également "**gardien du temps**", et s'assurera que la réunion se déroule selon les délais impartis.

Un temps peut être pris pour **formuler les éléments relatifs au point traité**. On peut y exprimer ses **préférences**, ses **limites**, ou ses **idées**. De cette discussion, **une proposition argumentée est élaborée**. La proposition peut être émise par un seul individu, par un sous-groupe désigné ("comité de travail"), ou par le groupe entier. Cette phase peut potentiellement se dérouler en amont de la réunion.

Les membres ne votent pas pour ou contre une **proposition**: celle-ci est présentée, **les membres en discutent** et prennent éventuellement une décision. La proposition ne reste pas nécessairement telle quelle : **on l'améliore ou on la modifie** pour répondre aux besoins et aux préoccupations des gens et du groupe. Quand vient le temps de se prononcer, **les membres ont le choix de consentir à la proposition, d'émettre une objection, ou de s'abstenir**.

Consentir ne signifie pas nécessairement aimer tous les aspects de la version finale de la proposition, mais être capable de **s'en accommoder** et être **prêt à l'appuyer**.

S'abstenir consiste à poser un geste quelque fois appelé "abstention constructive" ou de principe, qui signifie que, **sans appuyer personnellement** la proposition, un membre **ne souhaite pas empêcher** le reste du groupe de l'adopter. On note les noms au procès verbal et, en fonction des ententes communautaires, les abstentionnistes pourraient ne pas avoir à participer à l'application de la proposition (même s'ils devront s'y soumettre par la suite).

Émettre une objection. On ne s'oppose pas à une proposition pour des raisons personnelles, ou parce qu'on n'aime pas l'impact de la décision sur sa vie. On s'oppose uniquement **quand on croit sincèrement que si elle est adoptée, la proposition**

contreviendra à la morale, l'éthique ou à la sécurité du groupe, ou si on a des bonnes raisons de penser que **sa mise oeuvre n'est pas réalisable** ou aurait **trop d'impacts négatifs**.

L'objection doit être **concrète, précise et argumentée**, on dit alors qu'elle est "raisonnable".

Parfois, l'objection est due à un manque d'information ou une compréhension erronée. Une discussion apportant des informations complémentaires ou une explication, peut parfois suffire à ce que la personne "lève" (retire) son objection.

Une proposition est acceptée quand tous les participants y consentent, même si une personne ou plus s'abstiennent.

Si quelqu'un émet une objection raisonnable, il y a deux possibilités.

Soit l'objection "**annule**" la **proposition**, c'est-à-dire qu'elle la rend impossible à réaliser. Dans ce cas, on recommence le processus avec une **autre proposition**.

Soit la **proposition est retravaillée et "bonifiée"**, jusqu'à ce que les modifications apportées "lèvent" l'objection.

Si il a plusieurs objections, elles seront traitées une à une.

On s'assure alors que la nouvelle proposition est consentie par tous. Si c'est le cas, elle est validée.

- Décisions opérationnelles : la sollicitation d'avis

A l'Ermitaj, chaque partie prenante a la possibilité, s'il le souhaite, de prendre une décision (dans son champ d'action³), que ce soit lorsqu'il rencontre une difficulté ou lorsqu'il souhaite prendre une initiative, expérimenter une nouvelle idée, ou porter un nouveau projet.

Toutefois, si cette décision impacte d'autres parties prenantes, ou modifie durablement le terrain/les infrastructures ou les ressources communes de l'Ermitaj (ou leur affectation), il faut réaliser une "sollicitation d'avis"⁴.

³ Pour connaître le champ d'action des parties prenantes: voir les "lignes directrices" et/ou ROI pour chaque partie.

⁴ Inspiré des organisations opales (Frederic Laloux "Reinventing organizations")



La sollicitation d'avis se fera sous forme écrite: la proposition sera détaillée et partagée publiquement, par affichage dans un espace dédié, et/ou par email.

Le sollicitant a le devoir de consulter et d'interroger au minimum les personnes concernées et potentiellement impactées par la proposition, ainsi que les éventuels experts sur le sujet.

Toutes les parties prenantes auront la possibilité de s'exprimer sur le sujet si elles le désirent, en posant des questions, en apportant des suggestions (que le sollicitant n'est pas obligé de prendre en compte) ou en émettant une objection.

Après s'être assuré que tout le monde a eu l'occasion de consulter la sollicitation d'avis et de s'exprimer, et si personne n'a émis d'objection, le sollicitant peut alors valider et appliquer la proposition.

Si quelqu'un émet une objection "raisonnable" (concrète, précise et argumentée), la proposition est discutée en séance plénière et une décision sera prise au consentement : soit la proposition est annulée, soit elle sera modifiée jusqu'à ce que l'objection soit levée.

Une fois la proposition validée, le sollicitant va en avertir toutes les parties prenantes. Il informera publiquement de la décision, et du calendrier de sa mise en oeuvre.

Il en sera l'unique responsable, à moins qu'il y ait eu un accord clair, prévoyant un partage ou une délégation de la responsabilité.

Cadre de gouvernance: les différents types de réunions/comités

Réunions stratégiques (conseils):

But / sujets traités: prendre des décisions stratégiques concernant l'Ermitaj, ses missions et pôles. C'est là que se décident les grandes orientations du projet.

Fréquence: mensuel? En tout cas, elles se déroulent en amont des réunions opérationnelles, et sont censées être moins fréquentes que ces dernières.

Participants: les parties prenantes concernées (ça dépend donc du sujet et du type de décision à prendre)



Mode de prise de décision: consentement. Avec un objectif idéal de consensus.

Comités de travail

But / sujets traités: un "comité de travail" est un sous-groupe qui a été mandaté pour travailler sur un sujet spécifique, souvent technique. Ils vont ensuite communiquer leur résultats (faisabilité, coûts,...) et leur(s) éventuelle(s) propositions, afin qu'une décision soit prise au consentement avec l'ensemble des personnes concernées lors d'une réunion stratégique.

Fréquence: selon les besoins

Participants: personnes choisies pour faire partie du comité

Mode de prise de décision: les participants au comité choisissent la manière de fonctionner entre eux. Il est cependant très fortement conseillé de fonctionner au consentement.

Réunions opérationnelles (briefings):

But / sujets traités: le but n'est pas de discuter ou décider ce qu'on fait! Mais de comment on le fait. C'est une réunion d'organisation, coordination, planification d'une ou plusieurs tâche(s) prévue(s).

Fréquence: selon les besoins. Dans l'idéal elles sont assez fréquentes (du moins lorsqu'on planifie des tâches/activités collectives), mais très courtes.

Participants: toute personne prenant part à la / aux tâche(s) concernées.

Mode de prise de décision: le(s) porteur(s) de projet (ou partie(s) prenante(s) responsable(s)) décide(nt) - et choisissent la manière de décider. Il est cependant fortement conseillé d'écouter et de prendre en compte l'avis de tous les participants.

Séances plénières :

But / sujets traités:

a) Lorsque quelqu'un émet une objection lors d'une sollicitation d'avis, et qu'il faut trouver un accord.

b) Demande d'inclusion / exclusion d'un membre

c) Sujets très importants pour lesquels on souhaite une concertation générale

Fréquence: selon les besoins

Participants: tout le monde est convié (vient qui veut)

Mode de prise de décision: consentement, mais seuls les parties prenantes concernées tranchent.

Pour a), ça dépend du sujet.

Pour b), il s'agit des propriétaires.



Pour c), tout le monde est écouté, mais la décision peut être différée et prise lors d'une réunion stratégique

Assemblée générale (A.G.) de l'Ermitaj

But / sujets traités: tirer un bilan de l'année et parler de l'année suivante. Célébration de l'année écoulée.

Fréquence: un fois par an

Participants: tout le monde est convié

Mode de prise de décision: pas de prise de décision, mais discussions pouvant mener à des points de l'OJ d'une/de réunions stratégiques.

Conseil d'administration (C.A.) de la SRL:

But / sujets traités: gestion de la SRL. Répartition des tâches, bilan de l'année, bilan financier et comptable.

Fréquence: annuel (ou + si besoin)

Participants: les propriétaires (les candidats propriétaires peuvent potentiellement y assister)

Mode de prise de décision: Consensus (officiellement il s'agit d'un vote, ou de l'unanimité pour certains points, mais nous nous sommes mis d'accord entre nous pour fonctionner au consensus). Pour les décisions peu impactantes, une sollicitation d'avis (en CA ou hors CA) peut suffire.

Comité de responsabilisation:

But / sujets traités: trouver une solution si un membre contrevient sérieusement aux normes de comportement, ou viole les accords communautaires (lignes directrices, règlements, charte) de façon répétée, et que le dialogue ne suffit pas.

Fréquence: lorsque nécessaire

Participants: le comité est composé de minimum 3 personnes se portant volontaires, de préférence représentant chaque type de partie prenante de l'Ermitaj. Une/des personnes extérieures, neutres et ayant des compétences de médiation, peuvent également être conviées si nécessaire.

Mode de prise de décision: consentement

La gestion des tensions au sein de l'Ermitaj



Nous avons conscience de l'importance primordiale du facteur humain dans la réussite d'un projet collectif.

Les tensions et conflits interpersonnels peuvent devenir tellement accablants qu'ils mènent à l'explosion de la communauté, et signent parfois la fin de beaux projets.

Nous ne pouvons pas éviter les tensions, elles sont inhérentes à la vie sociale. Elles sont même exacerbées par la vie en communauté: les contacts sont plus fréquents et rapprochés, et l'évitement n'est plus une possibilité.

Le "vivre ensemble" n'est pas un choix de facilité. Il demande de la volonté, de la maturité affective et de la résilience. Il nous oblige à faire face à nos propres défauts autant qu'à ceux des autres, et à travailler sur nous-mêmes et notre rapport à autrui. Il nous force à être capable d'exprimer nos besoins, et de s'exprimer tout court. Il requiert de la patience, de la tolérance, et d'être capable de se remettre en question et d'accepter que tout ne se passera pas toujours comme on le souhaiterait. S'octroyer suffisamment de temps et d'énergie pour travailler sur soi et sur nos relations sociales, devient quelque chose d'indispensable et de naturel.

C'est alors que le "vivre ensemble" peut devenir un précieux outil d'épanouissement et nous apporter beaucoup d'avantages, de joies et de richesse.

Le PFH, "Put**n de Facteur Humain", devient alors le "Précieux Facteur Humain" :)

Le risque de **conflit "structurel"** peut être limité en clarifiant, dès le départ, une série d'éléments, dont la vision du projet (ses valeurs, ses objectifs), le type de gouvernance et le(s) mode(s) de prise de décision, et des ententes claires sur les aspects juridiques, financiers, et organisationnels. C'est ce que nous tentons de faire en rédigeant ces documents!

Quant aux **tensions interpersonnelles**, elles sont inévitables, et si nous n'agissons pas, elles peuvent dégénérer en conflit, et devenir insupportables au point de faire partir certains membres du groupe. Pour éviter que cela se produise, et garder une atmosphère conviviale et bienveillante au sein de la communauté, il convient de prêter une attention toute spéciale à la communication, et mettre en place des processus de gestion des tensions.

Nous incitons d'ailleurs toutes les parties prenantes à **s'informer**, voire **se former** aux méthodes de **communication non violente**, à la **sociocratie** et aux prises de décision au **consensus /consentement**.

De nombreux autres **outils de facilitation** existent (cercles restauratifs, forum de zegg, rencontres de "décorticage",...), et nous encourageons les personnes intéressées à s'y former, pour que nous puissions les utiliser à l'Ermitaj!

Les mécanismes mis en place pour la gestion des tensions:

- **Les "bâtons de parole" :**

Chaque semaine, à un moment défini, toutes les parties prenantes présentes à l'Ermitaj sont conviées à participer à ce que nous appelons le "bâton de parole".

Ces séances ont pour objectif d'éviter les conflits en tentant de désamorcer rapidement les tensions, parfois avant même qu'elles n'apparaissent. Tout un chacun y est incité à s'exprimer à cœur ouvert, dans l'honnêteté et l'authenticité, en permettant l'émergence des émotions qui nous habitent.

Certaines personnes le feront spontanément de manière informelle, mais le bâton de parole permet de s'assurer que même les personnes les plus introverties aient un espace sécurisant pour s'exprimer. Souvent, parler à cœur ouvert a l'effet de permettre aux autres de faire de même.

Il s'agit donc d'un moment de partage des émotions, des tensions et ressentis personnels, dans un cadre assurant le respect, la bienveillance et l'écoute.

Les participants s'installent en cercle, et un bâton est placé au centre. Chaque personne est invitée, quand elle en a l'élan, de prendre la parole: elle prend le bâton et le garde jusqu'à ce qu'elle ait terminé de s'exprimer. Personne ne l'interrompt (sauf en cas d'une mauvaise compréhension, dû par exemple à la langue ou au niveau sonore) ni ne réagit verbalement. Chacun a la possibilité de prendre le bâton autant de fois que souhaité.

La séance se termine quand plus personne ne désire prendre la parole.

Le bâton de parole peut être suivi, selon les envies, d'un moment de partage informel et/ou d'un moment de célébration conviviale.

Les médiations:

En cas de conflit entre 2 personnes (ou plus) au sein de l'Ermitaj, il est conseillé de faire appel à une personne neutre pour jouer le rôle de médiateur. Ce médiateur peut être sollicité par une des parties du conflit, ou demandé par les autres membres, indirectement impactés par les tensions.

En cas de conflit majeur et généralisé, il existe la possibilité de faire appel à un médiateur externe à l'Ermitaj, ayant, de préférence, des compétences avérées en matière de médiation.

Le médiateur mettra alors en place un ou plusieurs espace-temps dédié à la compréhension et la résolution du conflit, dans un cadre d'écoute bienveillante, de non-violence et de respect.

Si le médiateur est formé à la pratique, il peut mettre en place, par exemple, un "cercle restauratif"⁵.

Conséquences en cas de non-respect des lignes directrices

Que faire si un membre contrevient sérieusement aux normes de comportement, ou viole les accords communautaires (lignes directrices, règlements, charte) de façon répétée?

Nous avons décidé de nous calquer (à quelques détails près) sur le processus imaginé par l'écovillage "Community Alternatives Society" de Vancouver, et expliqué par Diana L. Christian dans son livre "Vivre Autrement":

1. Une personne parle du problème au membre incriminé et lui demande de changer.
2. Si cette solution échoue, quatre personnes - les deux premières, chacune accompagnée d'un(e) ami(e) en qui elles ont confiance - se réunissent pour discuter du problème et demander au fautif de changer.
3. Si cette solution échoue, le fautif rencontre le comité de responsabilisation pour résoudre le problème.
4. Si cette solution échoue, le comité de responsabilisation convient d'un contrat avec le fautif, d'une durée déterminée, qui décrit comment il ou elle procédera aux changements nécessaires, et assure ensuite le suivi par une rencontre périodique. Le contrat et les rencontres ne visent pas à humilier ou à punir la personne, mais à l'encourager et à la soutenir dans son processus de changement.

⁵Voir l'annexe en fin de document



5. Si cette solution ne fonctionne pas plus que le reste, l'ensemble de la communauté se réunit pour décider quel geste poser - par exemple, demander à la personne d'aller vivre ailleurs pendant un moment et, peut-être, l'exclure de la communauté. Le membre incriminé participe à la réunion mais n'exerce aucun pouvoir de veto.
6. Si, devant une proposition, la plupart des membres penchent en faveur d'une solution à laquelle une ou plusieurs personnes s'opposent, le comité organise une rencontre avec le fautif et les personnes qui s'opposent à la proposition pour chercher une solution.

Annexe : ressources supplémentaires

=> Les outils et fiches de l'Université du Nous: <https://hum-hum-hum.fr/gouvernance-partagee-ressources>

- **Sociocratie**

=> Article wikipédia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>

=> <https://sociocratie.net/Theorie/>

- **Consentement et consensus :**

=> Philosophie du consentement: <https://youtu.be/ft250ZfbsGI>

=> Consensus // consentement: <https://youtu.be/GbgN1sv9780>

Pour un processus plus détaillé et formalisé:

=> Les étapes du consentement: <https://youtu.be/dnewDBrSKMU>

=> Exemple du déroulé d'une prise de décision par
consentement: https://youtu.be/t_Am45ED2rw

=> Autre exemple : <https://youtu.be/2ZEpkukhCq8>

=> Le processus de consensus formel selon C.T.

Butler: <https://www.learningmethods.com/pdf/on%20conflict%20and%20consensus-fr.pdf>

- **Organisations opales et sollicitations d'avis**

=> **Les organisations opales (Frederic Laloux "reinventing organization"):**

https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_opale

=> Le processus de sollicitation d'avis expliqué en une minute:
https://www.youtube.com/watch?v=pKi11yfZm9I&ab_channel=inov-OnExp%C3%A9rience

=> Article: <https://www.le-blog-des-leaders.com/sollicitation-d-avis/>

- **Gestion des tensions, médiation et facilitation**

=> Cercles

restauratifs : https://www.cerclesrestauratifs.org/wiki/Pr%C3%A9sentation_des_Cercles_Restauratifs

=> Le forum de Zegg (outil de facilitation): <https://forumzegg.fr/zegg/>

Mention sur l'utilisation des documents

Les documents liés à la structure et au fonctionnement de l'Ermitaj sont mis à disposition gracieusement dans l'objectif d'inspirer et de soutenir d'autres projets engagés dans des dynamiques similaires. Nous encourageons leur utilisation et leur adaptation, tant qu'ils sont partagés avec respect et transparence.



- **Attribution requise** : Si vous utilisez ou adaptez ces contenus, merci de mentionner l'Ermitaj Malin comme source et de fournir un lien vers notre site.
- **Partage dans les mêmes conditions** : Toute version modifiée ou dérivée doit être partagée sous les mêmes termes.
- **Pas d'usage commercial** : Ces documents ne peuvent pas être vendus ou utilisés dans un cadre lucratif.