livret réalisé par Maïté Gayet
Compagnon Oasis

la Gouvernance dans les oasis

UDN

LE PETIT LIVRET COLIBRIS

QUELQUES MOTS...

Le livret de la gouvernance des Oasis propose d'aller explorer les différents aspects du faire ensemble au sein de votre projet d'Oasis. Ce livret a pour vocation de vous proposer une boîte à outils et des pistes de réflexion afin que la gouvernance vienne servir votre projet.

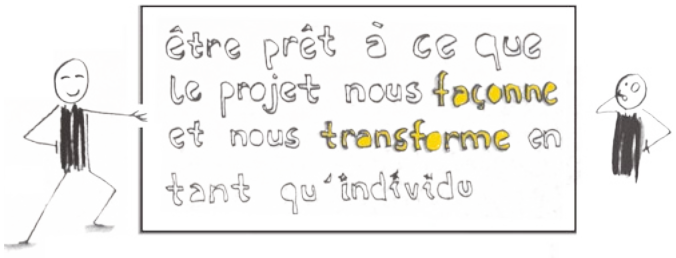
Colibris a lancé en 2015 le Projet Oasis pour proposer un nouveau regard sur le "vivre et faire ensemble", et questionner la place de la nature, du partage, de la citoyenneté et de la solidarité dans le fonctionnement d'un lieu collectif, qu'il soit un projet d'habitat ou de ressource (ou les deux!). La question du «comment faire ensemble» est tout aussi importante que le «quoi faire ensemble», et sera un facteur important dans la réussite du projet collectif.

« Sentir et comprendre pourquoi et comment faire de la gouvernance un des éléments centraux d'un projet d'oasis ? »

Ce livret...

Ce livret a été co-produit par le Mouvement Colibris et l'Université du Nous. Il est destiné à tous ceux qui souhaitent repenser leur faire ensemble dans leur projet collectif:
Comprendre et sentir pourquoi, comment et dans quelles conditions faire de la gouvernance un des éléments centraux de la vie d'une Oasis. Vous y trouverez des ressources, des idées, et des témoignages, pour réinventer votre agir ensemble!
Ce livret n'a pas pour vocation de donner des modèles, ou sur «ce qu'il faut faire» mais de questionnements et pistes de réflexion pour que vous puissiez construire le reste. C'est issu de notre expérience, et cela parle de notre point de vue. N'hésitez pas à venir à explorer et inventer vos propres méthodes (de prise de décision, par exemple) qui correspondra à l'endroit où en est votre groupe. **Toute exploration est bienvenue!**

9 fiches pratiques
Fiche n°1 : La gouvernance partagée
Fiche n°2 : La décision collective
Fiche n°3 : La gestion par consentement
Fiche n°4 : Le cadre de sécurité
Fiche n°5 : Communication bienveillante
Fiche n°6 : La vie des Nous
Fiche n°7 : Le design de gouvernance
Fiche n°8 : Les réunions en cercle
Fiche n°9 : Les écueils de la gouvernance partagée



N'hésitez à pas à nous envoyer des retours de vos expériences, et vos bonnes idées
à oasis@colibris-lemouvement.org

colibris
faire sa part

LES INGREDIENTS DE LA GOUVERNANCE PARTAGEE

CRÉER DU NOUS

- FAIRE-ÊTRE ENSEMBLE
- RECONNAÎTRE LES RICHESSES

CULTIVER UNE POSTURE

- ÉCOUTER
- COOPÉRER
- LÂCHER PRISE
- RECONNAÎTRE SON EGO
- SE REMETTRE EN QUESTION
- S'OBSERVER [MÉTA-POSITION]
- LEADER/SOUTENEUR COOPÉRATIF
- SOUVERAINETÉ
- CONFIDENTIALITÉ
- BIENVEILLANCE

CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ

- PROCESSUS D'ENTRÉE
- PROCESSUS DE SORTIE
- PROCESSUS D'EXCLUSION
- CADRE RELATIONNEL
- PROCESSUS DE GESTION DE CONFLITS
- RÉGULATIONS DES TENSIONS

CHOISIR UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

- CULTIVER L'ART DE DÉCIDER
- CONSENTEMENT
  - ÉLECTION SANS CANDIDAT
  - GESTION PAR CONSENTEMENT

VIVANTE

ÉVOLUTIVE

CLAIRE

CO-CRÉÉE

INGREDIENTS

POUR METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE

PARTAGÉE

PAR L'UNIVERSITÉ DU NOUS

CC BY-SA

DÉFINIR QUI DÉCIDE QUOI?

- DÉFINIR LES RÔLES
- ATTRIBUER DES RÔLES
- RÉPARTITION DES TÂCHES
- PÉRIMÈTRES D'AUTORITÉ

PILOTER L'ORGANISATION

MODÈLE DU VIVANT

- RAISON D'ÊTRE
- PILOTAGE DYNAMIQUE
- AGILITÉ (RESSENTIR ET AJUSTER)
- ICI ET MAINTENANT
- PROCHAIN PETIT PAS

STRUCTURER LE(S) CERCLE(S)

- ÉLIRE FACILITATEUR
- ÉLIRE SECRÉTAIRE
- (DÉTERMINER LE PREMIER LIEN)
- (ÉLIRE SECOND LIEN)

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Dans tout projet impliquant plusieurs personnes, la gouvernance est un des éléments clé pour se donner les moyens de réussir ce qui nous a réunis. Construire dans la durée nécessite une attention toute particulière à penser et organiser notre « faire ensemble ».

Bon nombre de beaux projets vont au tapis parce que la structuration du fonctionnement interne n'a pas été au centre du projet dès le départ. Nous avons tendance à nous lancer tête baissée dans l'opérationnel et la réalisation, tout droit vers l'objectif, sans donner de temps, d'énergie et de moyens au chemin qui nous y mènera.

« Le chemin autant que le résultat »

Nous oublions souvent que nos enjeux personnels, nos peurs, notre volonté de contrôle, nos certitudes, notre besoin de sécurité et de reconnaissance, viendront tôt ou tard s'affronter dans l'arène de notre faire ensemble et mettre bien à mal notre projet initial. Si nous imaginons notre projet comme un grand jeu collectif coopératif, comme dans n'importe quel jeu, pour que ça fonctionne, il faut des règles.

Ce sera l'ensemble des règles relationnelles et organisationnelles, qui permettront de répondre aux questions que posent tout projet collectif :

LA CONFIANCE: SOCLE DU FAIRE ENSEMBLE

La gouvernance partagée est d'abord une affaire de confiance : « Lâcher-Tenir »

Confiance en l'autre

En lâchant ma volonté qu'il ou elle fasse ou agisse comme je le souhaiterais en faisant confiance qu'il ou elle fera au mieux et à sa façon.

Confiance en la vie

En lâchant mes résistances qui me poussent au contrôle de la situation, pour tendre vers l'acceptation de ce qui est, a n de laisser émerger les solutions collectives.

Confiance en moi

En restant centré sur mon ressenti et tenir avec calme et détermination quand je sens que je suis dans la justesse. Ne pas lâcher mon JE quand c'est mon intuition qui me donne la direction.

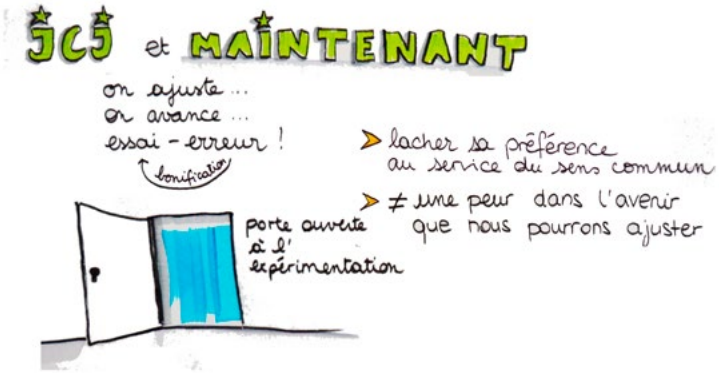
LA DECISION COLLECTIVE

Convenir d'un mode de prise de décision claire est un atout de taille pour un groupe qui construit un projet d'Oasis: c'est nous mettre d'accord afin que nos décisions se transforment en une énergie d'action collective puissante.

Il existe bon nombre de processus qui facilitent la décision collective. Mais que le mode choisi soit le vote majoritaire, au 2/3, le consensus ou le consentement, il est indispensable que le groupe puisse faire référence à **un processus clair et indiscutable** quand il aura à prendre des décisions à enjeux. Rester dans une croyance que nous saurons prendre nos décisions en ouvrant simplement le débat jusqu'à que nous tombions d'accord est une illusion dont bon nombre de groupe ont fait les frais. Un processus très cadrant, clair dans ses étapes, indiscutable dans sa mise en œuvre et accepté de tous est un **vrai gage de réussite.**

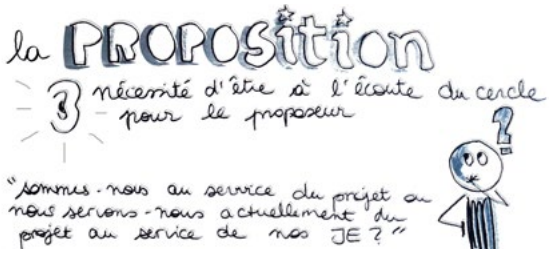
Parvenir à décider ensemble

Que chacun-e se retrouve dans la décision prise, se sente entendu-e, soit acteur-e de la décision, se sente en responsabilité de celle-ci et la soutienne dans sa mise en oeuvre.
Tel est l'enjeu de taille, l'une des clefs de voute d'une organisation dont les membres souhaitent fonctionner en gouvernance partagée, de façon collégiale, horizontale...
Il existe plusieurs méthodes aidant à mettre en oeuvre une décision collective. Les deux plus répandues sont le consensus et la gestion par consentement.
Nous avons développé à l'Université du Nous la pratique de la gestion par consentement.



L'ETAT D'ESPRIT

Quand nous prenons une décision nous considérons autant que possible la situation dans l'ici et maintenant. Nous vivons la prise de décision comme une étape d'un processus parfois plus grand. L'idée est de faire un prochain petit pas, de décider pour avancer d'un cran.
Il est important selon nous que la décision soit appliquée. Dans une logique de pilotage agile, après expérimentation de la décision et retour de ses effets, si l'on se rend compte que la décision est néfaste pour l'organisation nous nous autorisons à réviser cette décision, dans un autre ici et maintenant, nourri de l'expérience.



Peut faciliter les jeux de pouvoir: le tribun cherche à rallier les autres à sa cause. Le but est de convaincre

Le débat est ouvert au travers du traitement de l'objection. Convaincre n'est pas un but.

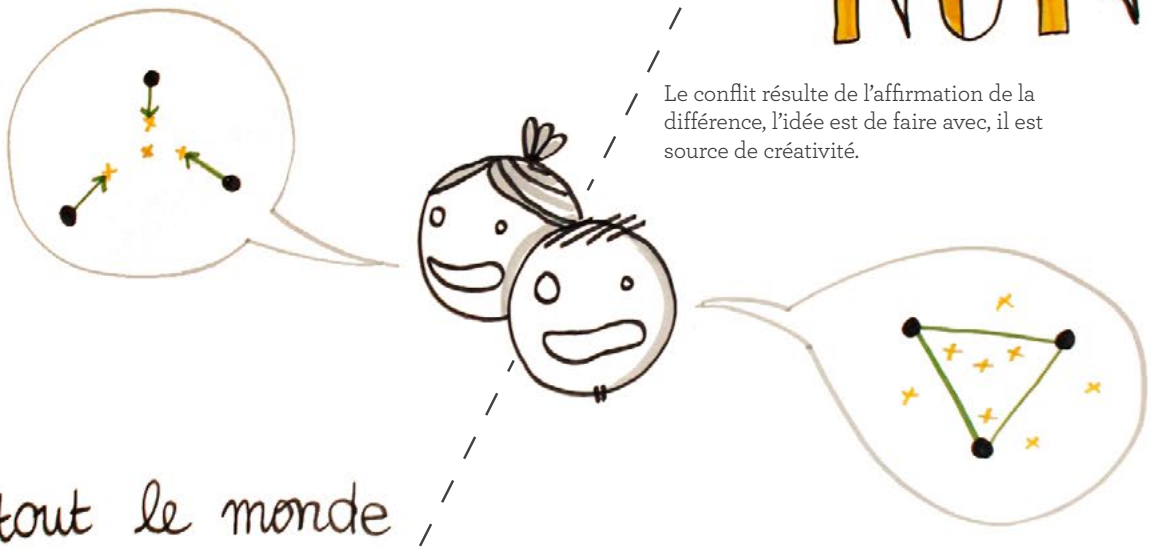
consensus

RECHERCHE ACCORD positif unanime

plus personne ne dit NON

Le conflit peut-être parfois diabolisé. Les différences peuvent être gommées pour atteindre le consensus.

Le conflit résulte de l'affirmation de la différence, l'idée est de faire avec, il est source de créativité.



tout le monde dit OUI

RECHERCHE OBJECTION raisonnable nécessaire

Possibilité de blocage par droit de veto: risque d'(auto-) exclusion de membres du processus.

L'objecteur participe à trouver la solution. Tout le monde reste acteur engagé jusqu'à la fin du processus.

consentement

DIFFERENCES ENTRE LE CONSENSUS ET LE CONSENTEMENT

Le consensus cherche la MEILLEURE solution, quand le consentement vise une solution ADEQUATE, et peut-être y en a-t'il plusieurs possibles. L'important étant de pouvoir avancer, en agilité, en faisant le prochain petit pas, et en ajustant au fur-et-à-mesure si nécessaire.

LE PROCESSUS DE GESTION PAR CONSENTEMENT

JE · PROPOSEUR · FACILITATEUR

Un tour de parole · Parole au centre

X tour de parole

0. PRÉPARATION DE LA PROPOSITION

ÉCOUTE DU CENTRE

ÉLABORATION de la proposition argumentée

PRÉSENTATION

1. CLARIFICATIONS

Est-ce que j'ai bien compris la proposition?

2. RESSENTIS

Nourrir, enrichir le centre, le proposeur, pour les amendements 3. ?

3. AMENDEMENTS

Le proposeur peut:
→Clarifier
→Amender
→Retirer la proposition

4. ÉMETTRE LES OBJECTIONS

Ce que je considère être des limites pour moi et pour la mise en oeuvre du projet

5. BONIFICATIONS

Intelligence collective pour lever les objections une à une

→Quand toutes les objections sont levées passer en 4. afin de vérifier qu'il n'y ait pas de nouvelles objections

→Si non aller en célébration

CÉLÉBRATION

QU'EST-CE QU'UNE OBJECTION DITE RAISONNABLE ?

En Gestion par Consentement seules les objestion considérées comme raisonnables sont traitées. Le travail du facilitateur est d'aider la personne qui tient une objection à déterminer si celle-ci est raisonnable ou pas: il teste l'objection. Seul celui qui tient l'objection est en mesure de le déterminer. Pour aller plus loin : téléchargez la fiche «outils processus gestion par gonsentement» sur le site de l'UdN.

CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SECURITE

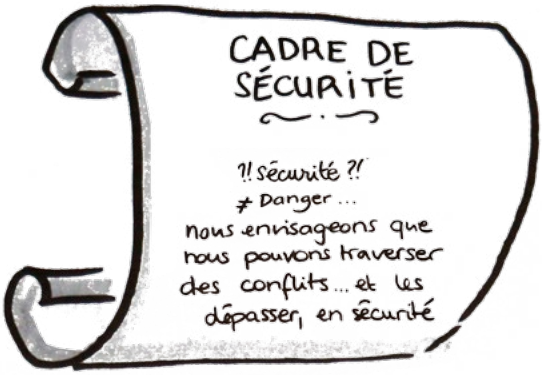
Pourquoi un cadre de sécurité ?

Cadre de sécurité, charte relationnelle... différents noms pour un même objectif :
C'est un document de principes qui fixe les relations entre participants du projet, basé sur un ensemble de valeurs partagées, pour que le groupe chemine vers sa vision commune. Il peut définir les objectifs, les priorités, les valeurs communes du groupe

Il se réfléchit et se rédige quand un noyau dur est constitué, par exemple au moment de la formalisation juridique de votre projet (une association, par exemple)..
Il est important bien se mettre d'accord sur la définition des valeurs (solidarité, écologie, communauté d'appartenance ...)

Extraits de 'Vivre autrement' de Diana Leafe Christian

La Charte est le texte décrivant la vision de votre collectif. L'élaborer est un processus exigeant et excitant qui met en jeu vos valeurs essentielles, vos intérêts primordiaux et vos plus hautes aspirations. Il sert à mettre sur la table vos attentes et vos présuppositions, autant conscientes qu'inconscientes. Les membres de votre groupe pourront partager certaines valeurs et différer sur d'autres ; leurs idées et leurs attentes pourront s'avérer similaires ou totalement différentes. Certaines idées et attentes seront réalistes, d'autres non. Votre tâche consistera à récolter, trier et affiner ces idées et ces attentes jusqu'à ce que vous obteniez une description pragmatique mais inspirée de votre avenir en tant que collectif

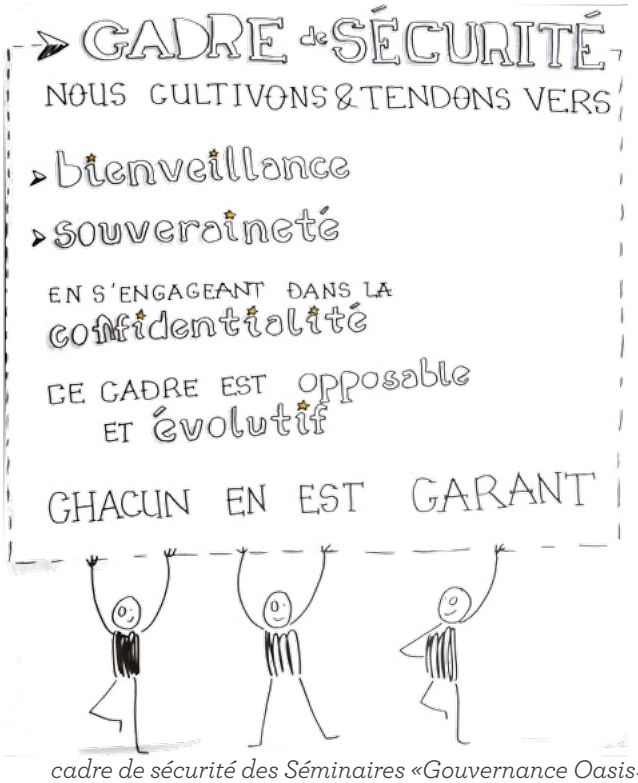


cadre de confiance et de sécurité des compagnons Oasis

Exercice- outil

Exploration du territoire
Au cours de rencontres successives, discutez de vos rêves, de vos espoirs et de vos attentes. Il faut discuter de différents sujets d'ordre général et plus personnel. Prévoyez des exercices de communication orale. Ces réunions doivent durer minimum 1/2 journée, idéalement une ou deux journées. Ce temps dépensé en début de projet, vous le regagnerez plus tard ...

Rédaction du texte
Un sous-groupe de travail récupère les éléments recueillis et ébauche une description préliminaire de la vision ainsi qu'un énoncé. En plénière, tout le monde commente le travail et suggère des améliorations. Le sous-groupe reprend l'ouvrage. Le processus se poursuit ainsi jusqu'à ce que le texte convienne à tous.

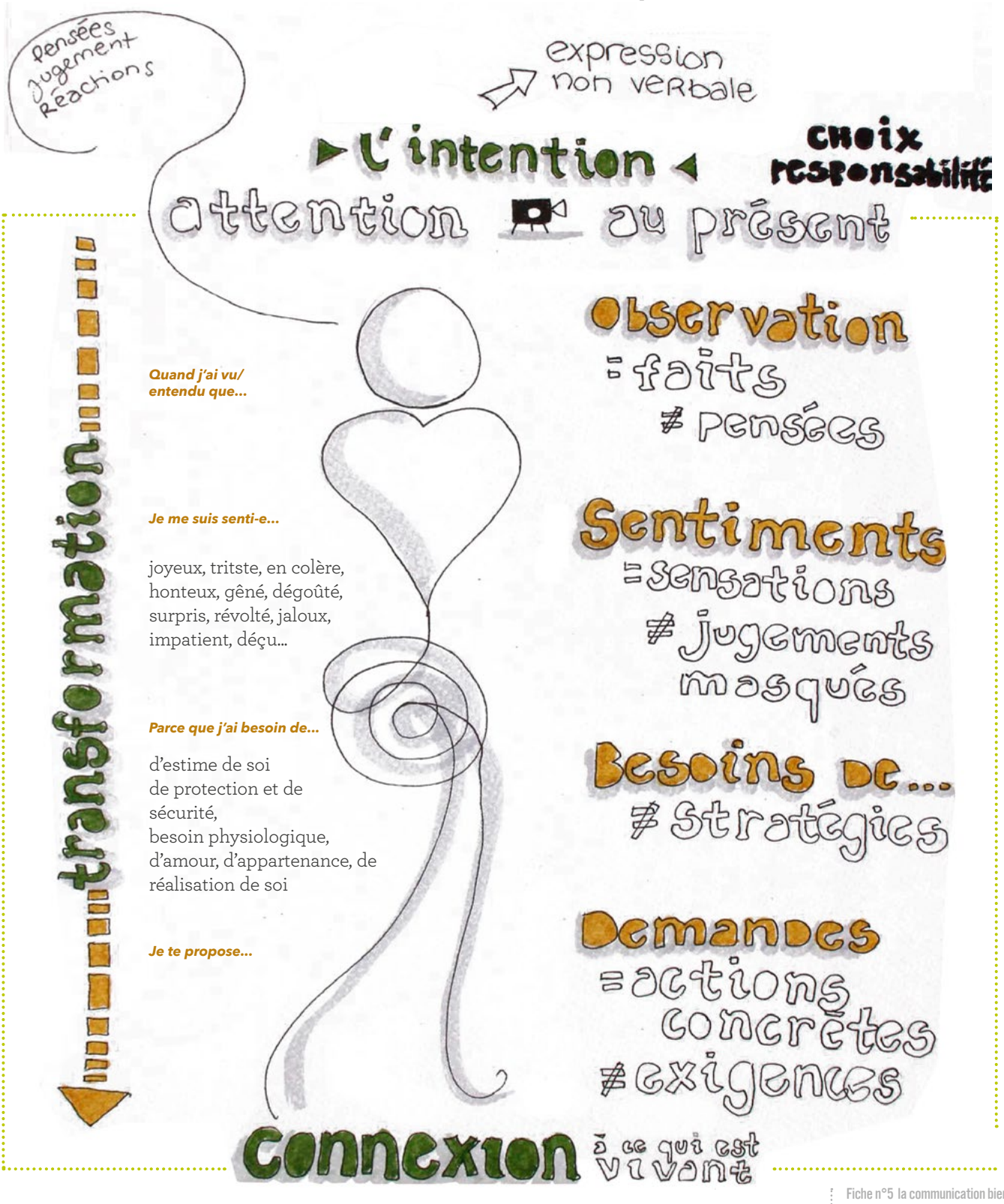


cadre de sécurité des Séminaires «Gouvernance Oasis»

LA COMMUNICATION BIENVEILLANTE

L'objectif de la Communication Non-Violente® est de rendre nos communications plus efficaces. La CNV repose sur une idée maîtresse: nous avons tous des besoins universels que nous cherchons à satisfaire dans nos relations à autrui, et ceux-ci s'expriment au tavers de nos émotions.

La plupart du temps, nos communications sont biaisées par nos jugements, nos interprétations, nos évaluations... qui les rendent peu efficaces. Pour Marshall Rosenberg, inventeur de la CNV, tout part d'abord d'une bonne écoute de soi-même, c'est-à-dire réussir à identifier clairement nos sentiments face à une situation donnée, pour identifier, derrière cela, le ou les besoins ou enjeux que nous cherchons à satisfaire...et enfin, aboutir à une demande ou une décision personnelle.



LA (dune) VIE DES NOUS

Attention: la participation à un projet collectif peut être transformateur pour les individus qui y prennent part !

1. le PSEUDO NOUS

Groupe nouvellement constitué
anxiété collective et individuelle
retrait, silence, prise de parole intempestive et abondante
tentative d'organisation, inhibition de l'action
phase d'incertitude sur sa place dans le groupe, sur l'identité des autres membres, sur l'intérêt du travail demandé et ses objectifs

2. le NOUS SYMBIOTIQUE

Le besoin de conformité mène le jeu.
Chacun essaye de se faire admettre :
consensus, unanimité, les différences sont niées.
Groupe peu productif
Départ, absence, retard
de ceux qui ont du mal à s'intégrer

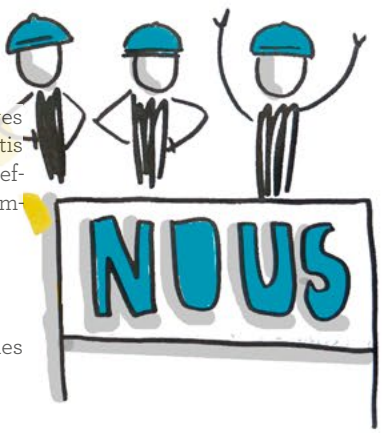
3. le NOUS CONFLICTUEL

Besoin de différence, de se démarquer
Tentative de se faire reconnaître par ses différences
Phase créative

4. le NOUS MATURE

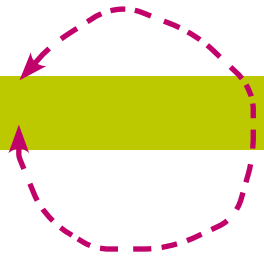
Les participants rassurés et reconnus peuvent agir et se prendre en charge
non-jugement

5. l'EQUIPE



Groupe où les personnes ont des échanges directs, où les tâches et les rôles sont répartis avec l'assentiment de chacun et dont les efforts collectifs tendent vers un objectif commun et clair pour tous.
- communication directe
- solidarité
- engagement personnel de chacun
- coopération, organisation, répartition des rôles

LA PRATIQUE DU CERCLE



L'ECOUTE

Dans un cercle, chaque participant passe plus de temps à écouter qu'à parler. Chacun s'efforce de pratiquer l'écoute active par le questionnement et la reformulation. Soit pour mieux comprendre les autres participants, soit pour les aider à approfondir leur-pensée. Il évite de poser des questions inductives.

LA PRISE DE PAROLE

Parler de soi et pour soi
En disant JE plutôt que TU.
Je parle de moi et de ma façon de ressentir les autres.

Parler au groupe et non à quelqu'un en particulier

Parler en conscience et le plus clairement possible
J'essaye d'être clair, le plus simplement possible. Je cherche à être concis. J'accepte de dire mes peurs, mes fragilités et mes émotions. Je parle de mon expérience directe.

En exprimant mes besoins et mes demandes
J'ose faire des demandes en acceptant qu'elles puissent ne pas être satisfaites.

En conscience que l'ego se cache là où on ne le voit pas

Avec bienveillance
En essayant de ne pas être dans le jugement.

En respectant les règles
Si je n'ai rien à dire ou si je ne me sens pas prêt, je passe!
C'est l'animateur-trice qui donne le rythme et les consignes.

ATTITUDES ET ATTENTIONS A DEVELOPPER

Etre actif plutôt que réactif

EXERCICE PRATIQUE

LA REFORMULATION

Dans votre groupe, vous pouvez essayer, pour un temps donné, de systématiquement reformuler ce que vient de dire le dernier à avoir pris la parole, avant de partager votre propre point de vue. Exercice parfois laborieux, il nous fait prendre conscience de notre peu d'écoute, parfois. Et surtout lorsqu'on a, soi-même, son idée en tête et l'envie de rebondir sur ce qui vient d'être dit, sans véritablement vérifier l'adéquation entre ce que j'ai compris et ce que l'autre voulait dire.

Les étapes vers une gouvernance partagée

le design de gouvernance

la gouvernance est au service du projet... et non l'inverse !

› importance de définir le groupe initial et les périmètres de pouvoir

1. ère étape le TOUT PLÉNIÈRE

tout est décidé en plénière

× Complexe
× Energivore
× De plus en plus long, au fur-et-à mesure que le groupe grandit

2. ème étape CRÉATION DES GROUPES DE TRAVAIL

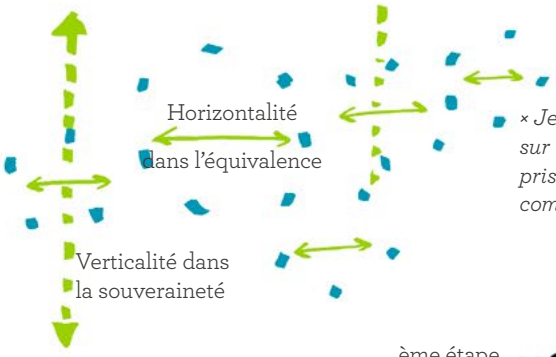
lieu du pouvoir: la plénière

× Ordre du jour de la plénière : les décisions à prendre sur les propositions des GT

Groupe de travail

× Les groupes de travail font des propositions claires à la plénière
× Au besoin, la plénière nourrit le GT pour les futures propositions

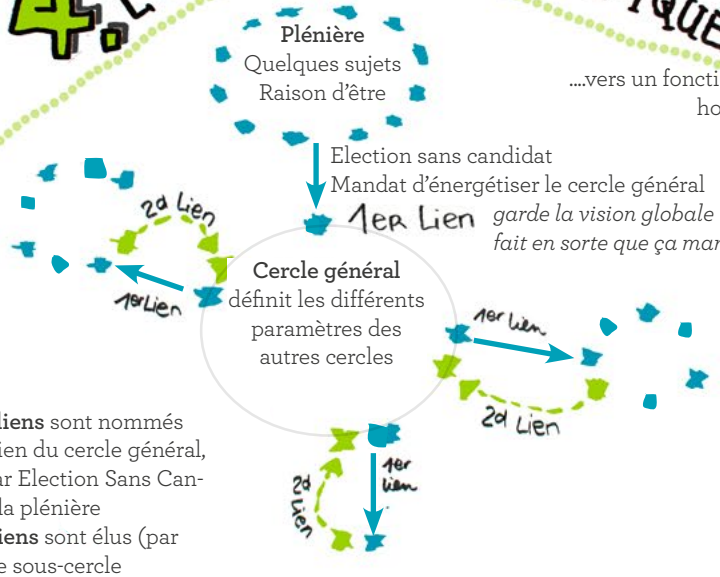
3. ème étape DÉFINITION DE MANDATS



× Je n'ai pas de prise sur toutes les décisions prises dans les autres commissions

les commissions ont un périmètre de souveraineté

4. ème étape L'ORGANISATION ORGANIQUE

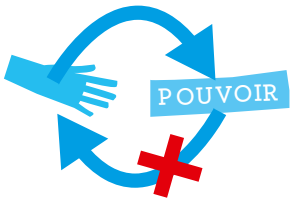


....vers un fonctionnement holacratique

Importance de rendre visible les fonctions dans chaque rôle

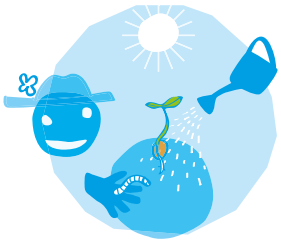
× Les **1ers liens** sont nommés par le 1er lien du cercle général, ou élus (par Election Sans Candidat) par la plénière
× Les **2ds liens** sont élus (par ESC) par le sous-cercle

CONTOURNER LES ECUEILS DE LA GOUVERNANCE PARTAGEE



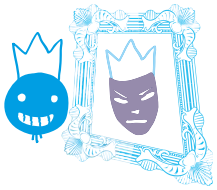
Partager le pouvoir

Les fondateurs de départ doivent d'abord comprendre profondément ce que signifie partager le pouvoir et qu'ils aient une véritable et sincère volonté de le faire dans ce mode. Démarrer un projet en remettant le pouvoir au centre est un aller simple. Une volonté de retour en arrière peut générer l'implosion du groupe. Le pouvoir peut s'offrir mais il ne se reprend pas !



Accepter d'investir à cet endroit

L'élaboration et la mise en place d'une gouvernance demande du temps, de l'énergie et de l'argent. N'hésitez pas à vous former aux différents outils choisis pour répondre aux défis de ce type de gouvernance.
Faite vous accompagner sur ce chemin. La mise en abîme des egos chahutés par ce type de fonctionnement demande un regard extérieur expérimenté et un accompagnement du groupe à dépasser ses résistances et ses freins aux changements profonds que nous invitent à faire ces nouvelles façons d'interagir.

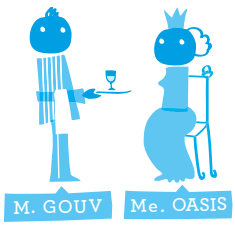


Les outils ne font pas le bonheur !

Bon nombre d'outils efficaces et puissants existent pour nous aider dans notre travail de structuration. En revanche ils ne dissiperont pas les travers du facteur humain. Mais ils peuvent nous aider à réguler et cadrer nos egos, nous ouvrir à un véritable changement de posture.

Agilité et évolution

Une gouvernance et ses règles doivent être évolutives, vivantes et adaptées au projet et à son évolution. Faire des règles collectives un dogme inscrit dans le marbre est l'antithèse d'une gouvernance partagée. Le principe même de la gouvernance et de son fonctionnement doit permettre l'évolution des règles par un processus clair. Ne cherchons plus la meilleure décision, la solution parfaite qui permettrait d'anticiper tous les problèmes que nous aurons à traverser. Une gouvernance de qualité reste agile et permet une adaptation constante aux situations singulières que nous rencontrerons sur le chemin.



la gouvernance au service du projet

Faire de la gouvernance un objet en soi peut aussi être un écueil. La gouvernance doit être au service du projet et non l'inverse. La gouvernance partagée peut vite être utilisée comme un outil de développement personnel et non plus pour développer le projet.

Tout le monde ne passera pas

Enfin, ce type de fonctionnement ne convient pas à tous-tes, certaines personnes pourront être ammenées à quitter le projet.

MOUVEMENT COLIBRIS

Créé en 2007 sous l'impulsion de Pierre Rabhi, Colibris se mobilise pour la construction d'une société écologique et humaine. L'association place le changement personnel au cœur de sa raison d'être, convaincue que la transformation de la société est totalement subordonnée au changement humain. Colibris s'est donnée pour mission d'inspirer, relier et soutenir les citoyens engagés dans une démarche de transition individuelle et collective.
www.colibris-lemouvement.org
Contact : info@colibris-lemouvement.org

UNIVERSITE DU NOUS

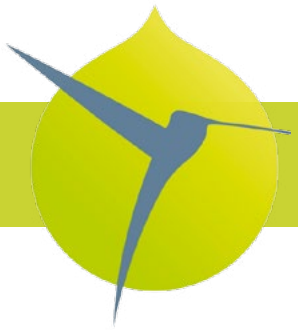
L'Université du Nous a été créée en 2010. Elle a pour finalité d'accompagner la transformation sociétale en favorisant l'émergence de nouvelles formes d'organisations.
Ces nouvelles structures dites organiques, en recherche d'un fonctionnement plus proche du modèle du vivant peuvent nous permettre de sortir des schémas dominant/dominé issu de nos conditionnements compétitifs que continue de favoriser la société actuelle.
Pour l'UdN, si elle est envisagée comme une pratique, la gouvernance « partagée » apparaît comme un formidable levier de croissance des individus. L'organisation peut alors être un lieu du développement de la conscience individuelle au service du développement de l'organisation. Elle peut permettre l'émancipation de certains de nos conditionnements et donc construire un équilibre entre transformation personnelle et transformation sociétale. Les résultats de l'organisation seront une conséquence directe de la qualité du chemin emprunté. Si l'individu retrouve du sens et un intérêt direct lié par le chemin qui lui est proposé au développement de sa conscience, nous pouvons espérer que ces résultats seront construits dans une vision saine et durable pour lui et son environnement.
www.universite-du-nous.org
Contact : contact@universite-du-nous.org

LES COMPAGNONS OASIS

Les compagnons oasis sont des professionnels indépendants, travaillant en réseau collaboratif, formés et conventionnés par Colibris. Leur mission est de faciliter l'éclosion et le développement d'oasis partout en France. Ils proposent des formules accessibles d'accompagnement bienveillant et compétent. Ils peuvent notamment vous accompagner sur les questions de gouvernance.
https://www.colibris-lemouvement.org/projets/projet-oasis/compagnons-oasis
Contact : gabrielle@colibris-lemouvement.org.

colibris
faire sa part

UdN
www.universite-du-nous.org



colibris

faire sa part

Création graphique et dessins Maïté Gayet