

**Faire vivre une organisation collective qui implique tous les adhérents.**  
**Les MOOC Colibris/UDN (2017 et 2019) appliqués à la création ou transformation**  
**d'AMAP et de réseau d'AMAP.**

Evelyne Boulongne - AMAP Élément Terre - Admin IdF et MIRAMAP - Juillet 2019

L'organisation classique des associations avec président, trésorier, secrétaire, CA et AG rencontre des limites. Elle n'incite pas à l'implication de tous et laisse souvent ceux qui ont pris des responsabilités. Cette gouvernance pyramidale n'est pas le reflet de la société que nous voulons. Il semble important que, dans nos associations, nous facilitions l'expérience de pratiquer d'autres manières de faire-ensemble et de vivre-ensemble.

Lors de la création de mon AMAP, comme nous étions plusieurs à être formés par l'UDN à la « Gouvernance Partagée » (GP), nous avons proposé aux autres amapien.nes d'appliquer cette organisation. Ça marche et c'est tellement riche et intéressant que nous avons souhaité partager avec les AMAP et les réseaux d'AMAP les bases qui nous ont aidées à le faire.

Le mot « gouvernance » n'appartient pas aux seuls dirigeants d'entreprise. Le design de gouvernance est la manière dont on veut s'organiser collectivement pour servir au mieux le projet collectif. Citation du MOOC : « La gouvernance partagée, qu'est-ce que c'est et qu'est-ce que cela n'est pas ? En effet, contrairement à des modèles de gouvernance clairement définis comme la Sociocratie ou l'Holacracy, il n'y a pas de définition "officielle" de la gouvernance partagée, de règles à suivre pour pouvoir se dire en gouvernance partagée ou non. Il s'agit selon nous **d'une intention, d'une pratique de gouvernance partagée, d'un chemin de transformation individuelle et collective.** Mais vers quelle destination nous mène ce chemin ? »

Cette contribution souhaite faire connaître les vidéos et les textes qui nous ont inspiré.e.s pour créer une AMAP expérimentale. Ils sont tirés d'un MOOC produit par l'Université des Colibris et par l'Université du Nous (UDN) en 2019, avec reprise du MOOC produit par eux en 2017. Les MOOC sont publiés en licence Créatives Commons pour que chacun s'en serve comme bon lui semble, en citant sa source. Il n'est pas nécessaire de partager la philosophie et les objectifs de l'UDN ou de Colibris.

**En AMAP, qu'est-ce qu'une « gouvernance partagée » ?**

\* C'est permettre l'implication de toutes et tous dans la gestion collective d'une AMAP en définissant clairement les cercles de responsabilités, les processus de prise de décisions ainsi que les conditions nécessaires pour y arriver.

Pour parvenir à ce « vivre ensemble » et « faire ensemble » il est nécessaire de pratiquer une auto-formation individuelle et collective. Il nous faut délibérer et agir efficacement en évitant les écueils du tout horizontal: cultiver une posture de coopération, questionner notre rapport à la communication, à la responsabilité, au pouvoir, à l'autorité, à la souveraineté (voir plus bas la vidéo sur La pratique du cercle)

- « La gouvernance et le changement de société » <https://vimeo.com/212211132>

- Article d'Aurore Bimont « La gouvernance partagée peut-elle nous inspirer pour faire évoluer notre démocratie ? » - Texte en annexe 1

\* C'est passer de l'intention personnelle qui motive chacun au départ à l'intention collective de projet, puis à l'intention sociale. Pour accompagner l'évolution des consommateurs ou paysan en amapien, puis en citoyen et militant du changement social pour une autre agriculture et une autre alimentation. Clarifier son intention personnelle <https://vimeo.com/318106211>

\* C'est éviter le clivage entre le "bureau qui fait tout" et qui a le pouvoir, et des « adhérents de base "consommant" non seulement les légumes et les produits **mais aussi l'association.**

Donner dès le départ une petite tâche et la responsabilité qui va avec, et donc un bout de pouvoir à chaque personne de l'AMAP. Capter le potentiel et la richesse de chacun·e : capacités techniques et/ou relationnelles.

Cette organisation repose sur 3 piliers :

- 1 - Prendre soin du cadre relationnel et du cadre matériel.
- 2 - Mettre en place une structure « organique » efficace, méthodes et outils
- 3 - Avoir un pilotage dynamique par ajustement

**Pilier 1: Les fondamentaux de l'horizontalité: prendre soin du cadre relationnel et du cadre matériel.**

**L'association doit permettre à chacun·e de s'exprimer sans se mettre en danger, de s'épanouir dans le groupe, d'énergétiser son rôle sereinement.**

\* Un **cadre de sécurité** pour tous et reconnu par tous: bienveillance et non-jugement, respect, faire à priori confiance ... Le cadre est opposable et évolutif. Chacun en est garant.

- Chacun trouve sa place, se sent utile, reconnu et libre.
- Garantir la confidentialité des réunions pour que chacun se sente en sécurité pour s'exprimer.
- S'habituer à la souveraineté, chacun est responsable de sa parole et de ses actes en réunion.
- Dissocier les rôles et les personnes, on peut et il faut même parler de la non-réalisation d'une tâche et voir pourquoi elle n'a pu être faite, sans incriminer une personne précisément, en faisant une proposition d'action positive pour sortir du problème sans blesser personne. Voir vidéo dans pilier 2 + fiche en annexe. Vidéo cadre de sécurité : <https://vimeo.com/213579276>

\* **Un mode de décision clair et explicite.** Vidéo sur l'art de décider <https://vimeo.com/212892368> La décision par le processus de consentement est conseillé. Voir pilier 2.

- Un mode de communication interne efficace. Communiquer et être transparent donne confiance.

Communiquer en cercle : écoute active, parler en « je », parler au centre, éviter la réactivité émotionnelle (ou la dire en tant que telle), prise de parole concise et synthétique, écouter le groupe ... «\_Communiquer en cercle »  
<https://vimeo.com/214129133>

\* **Avoir une posture de coopération.** Vidéo: Authenticité et dévoilement pour simplifier nos relations, les bases de la compatibilité <https://vimeo.com/218388152>

\* **Travailler dans le plaisir**, veiller à l'espace de réunion et à la convivialité. Voir Pratique du cercle dans pilier 2

- Mobiliser nos différentes dimensions (tête, coeur, corps)  
<https://vimeo.com/215048282>

\* **Etre clair sur la raison d'être du groupe:** si mon AMAP ou mon réseau n'existait pas, qu'est-ce qui manquerait au monde? Quelle est la proposition unique que fait, propose ou met en oeuvre mon AMAP ou mon réseau? Quelle est sa contribution singulière dans l'éco-système? « L'organisation vivante et sa raison d'être »  
<https://vimeo.com/212892510>

## **Pilier 2 : Les fondamentaux de l'efficacité : une structure « organique » composée de rôles et de cercles.**

**Une méthode et des outils à adapter à chaque groupe selon ses besoins.**

La pratique du cercle, cadre structurant et non rigide, l'équivalence au pouvoir, la posture de coopération, parler au centre . Vidéo « La pratique du cercle »:  
<https://vimeo.com/213828026>.

Se former à la Communication Non Violente (CNV) aide à l'efficacité des débats. « La CNV au service de la posture en cercle » <https://vimeo.com/325023119>

La distribution de la parole : parole tournante ou parole au centre, signifier la fin de sa parole ; centrage, météo, contenu de la séance, restitution. Voir fiche Annexe 6.

**Partager le pouvoir :** mettre en place un fonctionnement organique en rôles et en cercles : des cercles de travail pour l'opérationnel qui prennent concrètement en charge les tâches et les rôles ; un cercle coeur inter-cercle pour la gouvernance, la coordination et l'animation de l'asso; une assemblée pour se voir tous, faire des ateliers de co-construction, décider de changer de stratégie. « Une structure organique composée de rôles et de cercles » <https://vimeo.com/327449445>.

Voir les statuts de l'AMAP Elément Terre en annexe. Chaque adhérent de l'AMAP est dans un cercle. On n'est pas obligé de lire les mails du cercle, ni d'y répondre, ni d'aller aux réunions, mais si on veut s'impliquer c'est là qu'on a sa place.

Bien délimiter le périmètre de décision de chaque rôle et de chaque cercle. Permettre à chacun autonomie et agilité. Les rôles : titre, redevabilité, périmètre. Voir fiche en annexe 2. « Je ne suis pas mon rôle » Dissociation Rôle / Personne <https://vimeo.com/217081280> . « Attribuer un rôle, tout un programme » <https://vimeo.com/217088273>

Une gouvernance évolutive en fonction de la réalité du terrain. Vivre une expérience. Le chemin est aussi important que l'objectif.

**Avoir des réunions efficaces**, un ordre du jour avec un point « divers » pour un peu de souplesse, respect des horaires de début et de fin. Avoir un·e facilitateur\trice et un·e secrétaire, voire un·e animateur\trice « Les rôles facilitateur et secrétaire » <https://vimeo.com/213976292> . La posture de Facilitateur / Animateur » <https://vimeo.com/213825438>

Pratiquer des méthodes qui favorisent l'intelligence collective. Le postulat de départ de ces méthodes est que l'intelligence du groupe sera supérieure à la somme des intelligences isolées. C'est bien la rencontre d'une diversité de personnes dotées de leurs expériences, de leurs savoirs tacites et explicites qui nourrira une réflexion commune dans un cadre donné. Exemple : Forum ouvert, World café, Co-développement, Théâtre forum, Débat mouvant, Manège ...

Le groupe est un « Nous » de « Je » affirmés, est dans un état d'esprit où chacun apporte sa pierre mais tout est relié. Avant les outils et le processus, prendre soin du cadre matériel et du cadre relationnel. Méthodes en 4 étapes : information, consultation, co-construction et décision.

Une méthode d'animation intéressante pour se lancer dans un nouveau projet ou pour analyser une situation bloquée : les 6 chapeaux de de Bono. Aussi pour assimiler que chacun de nous peut être, selon les circonstances, le grincheux, l'allumé, le réaliste, l'optimiste, le créatif. « Introduction à la méthode des 6 chapeaux » <https://vimeo.com/282037698> et fiche en annexe 5. « Concevoir et animer une séquence de 6 chapeaux » <https://vimeo.com/288435541>

**Décider ensemble pour décider en toute légitimité.** Pas de vote, ni d'élection. Pas de consensus mou. Le processus de la décision par consentement, sa philosophie et son déroulement. La philosophie du consentement » <https://vimeo.com/215706794>

Une vidéo mettant en scène le processus: « Une décision partagée » <https://vimeo.com/216023882>

Le processus de gestion par consentement (GPC) : écoute du centre (1+1=3), élaboration de la proposition en direct ou en différé, décision. « Les 3 étapes du consentement » <https://vimeo.com/216047388> et une fiche en annexe 7.

Qu'est-ce qu'une objection raisonnable ? Désaccord ou conflit? Les peurs de l'objection, la pression du temps et du groupe. « LES OBJECTIONS » <https://vimeo.com/247380321> . Les enjeux de la GPC. Fiche en annexe 8.

Toutes vos questions sur la GPC fiche en annexe 9

Le processus de l'élection sans candidat (ESC) n'est pas forcément très adapté aux AMAP ou aux réseaux où règne plutôt le volontariat. Donc juste une fiche interactive : <https://www.thinglink.com/scene/896679507367297024> et des « Témoignages: L'ESC » <https://vimeo.com/328958610>

### **3 - Les fondamentaux du pilotage dynamique par tension et ajustement. A l'intérieur du groupe, comme à l'extérieur, les choses changent, il faut le ressentir, en prendre acte et ajuster.**

« Un groupe pour évoluer, rester créatif et vivant a besoin de ses conflits comme énergie de mouvement ».

« Dans la plupart des cultures, le mot « tension » a une connotation plutôt – voire exclusivement – péjorative. Nous vous proposons de considérer une tension comme la nécessité d'un réajustement qu'on peut ressentir plus ou moins fortement. On peut donc voir cela comme un cadeau fait à l'organisation, et non pas quelque chose à mettre sous le tapis. Elle représente un potentiel transformateur à utiliser pour faire évoluer l'organisation vers sa Raison d'être. Une tension permet de rendre conscient l'écart entre ce qui est et ce qui aspire à être. » Une parole libre permet à celui qui ressent cette nécessité de l'exprimer.

- La distinction des espaces et le triage entre domaine opérationnel, de gouvernance et de stratégie. « Le pilotage dynamique par tensions » <https://vimeo.com/217131429>

- Notre relation au pouvoir, horizontalité, verticalité et profondeur : <https://vimeo.com/216687171>

- Capturer les tensions, traiter les tensions, besoins non satisfaits de l'organisation, voir fiche 10

- Et bien sûr, étudier un peu la dynamique de groupe et le "Putain de facteur humain ». Savoir que chacun peut être parfois : « Le deviant, l'opposant et le marginal » <https://vimeo.com/217911382> (rôles néanmoins coopératifs)

- « Seule la coopération de « je » souverains permet à un « Nous » d'être fécond », mais des fois on est la victime, le persécuteur ou le sauveur dans un triangle dramatique décrit par Karpman. « Le triangle de Karpman » <https://vimeo.com/218702814>

- Parfois, il y a conflit : désaccord avec émotion négative entre 2 personnes ou 2 entités. Voir fiche en annexe 11.

\* Quelques conseils pour démarrer un projet en GP, rêves et écueils <https://vimeo.com/220835113>

« Personne n'a raison ni tort, chacun à son point de vue ». Il n'y pas de vérité absolue, mais une "vérité" du groupe.

En AMAP, rendre explicite l'implicite du fonctionnement : lettre d'info, site de l'AMAP, communications et animations au moment des distributions.

\* Et surtout faire une réunion d'accueil pour tous les nouveaux venus : exposer clairement le fonctionnement en GP de l'AMAP (chaque adhérent appartient à un cercle ...), l'agriculture paysanne, qui sont les paysans partenaires, le rôle du réseau local et du mouvement des AMAP pour changer l'agriculture et l'alimentation locale et plus.

Comment faire pour transformer une AMAP ou un réseau en « gouvernance partagée » à l'aide du MOOC Colibris/UDN?

Quelques conseils utiles pour conduire une transition de gouvernance : <https://vimeo.com/220890741>

Une expérience, celle d'Isabelle Desplats <https://vimeo.com/333515337>

Bien voir les écueils et les limites de la GP vidéo <https://vimeo.com/219473623>

Des chemins d'évolution possibles, exemple en habitat partagé, une gouvernance au service du projet et non l'inverse: <https://vimeo.com/220933871>

**Conclusion « Qu'est-ce que la gouvernance ?** Il s'agit pour moi des règles du Jeu collectif. Elles nous offrent un cadre commun, pour jouer ensemble, elles offrent la possibilité à chacun·e de jouer sa partie singulière au sein du jeu collectif. Pour être ce cadre commun, qui fait référence, ces règles doivent être explicites, formalisées, et accessible à tout membre de l'organisation. Imagineriez-vous de jouer à un jeu dont les règles sont tenues secrètes et connues que de quelques-uns ?

Bien souvent dans les organisations il y a un décalage important entre les règles officielles, les statuts par exemple, ou l'organigramme, et le fonctionnement implicite, informel. Ce décalage entre le fonctionnement explicite et implicite entretient les jeux psychologiques, les rapports de force et les postures de victime.

Dans une gouvernance partagée, les règles du Jeu doivent être les mêmes pour tout le monde, comme dans une partie de foot. » - Extrait de la vidéo de Romain Vignes.