



PETIT GUIDE PRATIQUE DE LA BONNE GOUVERNANCE



Domaine des ColibrYs

Février 2026

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

- La gouvernance, c'est quoi?
- La gouvernance aux ColibrYs
- La charte relationnelle des ColibrYs
- Vocabulaire

ORGANIGRAMME

LES ROLES STRUCTURELS

- Pilote
- Copilote
- Facilitateur
- Secrétaire
- Trésorier

LES OUTILS DE LA GOUVERNANCE

- Les fiches rôles
- Gestion par consentement mutuel
- Election sans candidat

CONCLUSION



INTRODUCTION

LA GOUVERNANCE, C'EST QUOI?

Définition selon le dictionnaire "Le Robert": Manière de gouverner, d'exercer le pouvoir. Par extension: Méthode de gestion (d'entreprise, association,...)



L'objectif de la gouvernance est de créer un cadre de fonctionnement pour tous, qui permette individuellement et collectivement de se diriger dans une même direction.

Elle donne les points de repères pour que chaque personne puisse orienter ses actions, ses décisions et ses interventions dans l'esprit porté par la vision du projet. Elle fixe les règles du jeu qui serviront d'appui et de référence commune. La gouvernance vise à rendre explicite le fonctionnement et les attentes implicites.

LA GOUVERNANCE AUX COLIBRYS

La gouvernance du Domaine des ColibrYs est le fruit d'un an de travail, de réunions, de réflexion et d'écriture. Ce processus a été guidé et soutenu par Véronique Honlet et Bénédicte Hoen. Nous nous sommes inspirés du modèle de la gouvernance promu par l'Université du Nous (UDN) et du travail de Peter Koenig sur les principes Source qui sert de référence à notre gouvernance.



L'intention générale de la gouvernance du Domaine des ColibrYs est de soutenir chaque pilote et lui permettre de concrétiser son projet avec le soutien et les bonifications apportées par son pôle et son entourage.

Nous avons **3 piliers dans notre gouvernance**:

1. **L'Humain.** Prendre soin de l'Humain, c'est prendre soin de l'association et du projet. C'est travailler sur la relation qui unit le projet et les humains qui en font partie.
2. **La double motivation.** Une motivation qui permet à chaque personne de se déployer au sein du projet dans ses objectifs personnels et une motivation à participer à un projet inspirant avec d'autres personnes.
3. **Le travail intérieur.** Cela consiste à regarder toutes choses sous l'angle de sa propre responsabilité. Nous nous réapproprions notre pouvoir d'action, nous sortons de nos conditionnements et nous avançons chacun de là où on est, vers la vision que nous partageons.

LA CHARTE RELATIONNELLE

Nous avons rédigé une charte relationnelle que chaque membre du Domaine des ColibrYs s'engage à prendre en considération:



Bienveillance: Envers soi, envers les autres, envers le reste des vivants, envers la terre; envers le projet Domaine des ColibrYs et ses finalités. Cela implique de chercher à se percevoir et à percevoir l'autre, de là où on en est, avec l'acceptation de nos limites et la foi qu'une évolution est possible.



Souveraineté: Chaque personne est responsable de ce qu'elle dit, ou ne dit pas; de ce qu'elle fait, ou ne fait pas; de ses pensées, émotions et ressentis; de son implication et de ses engagements dans le projet ainsi que de ses manières d'interagir avec les autres et avec le monde.



Confidentialité: La confidentialité et le devoir de réserve au sein des différents pôles sont demandés aux membres qui les composent en ce qui concerne les situations et vécus personnels. Les commérages sont fortement déconseillés.



Équité: Chaque personne est considérée dans sa singularité et chaque avis est pris en considération, y compris les avis minoritaires. Chacun veille à l'équilibre dans les échanges : ne prend ni trop de place, ni trop peu de place.



Spontanéité: La créativité, l'élan du cœur et la pensée libre sont le terreau fertile de l'innovation. La spontanéité est reconnue comme une ressource.



L'intelligence est collective: C'est la règle de la sommativité, le tout est plus que la somme des parties. Le collectif est une "qualité émergente" et chacun de ses membres est précieux.



Droit à l'erreur: Il est normal et fréquent de se tromper. L'erreur est perçue comme une opportunité, une chance de s'améliorer. Ainsi, il est donné à chacun d'oser sans crainte de se tromper.

VOCABULAIRE

Quelques mots de vocabulaire qui reviennent régulièrement dans nos principes de gouvernance.

Vision: décrit ce que je rêve de voir advenir pour le monde (mon idéal) et ma contribution concrète pour tendre vers cet idéal. La vision est quelque chose qui nous anime, nous fait vibrer.

Pôle: groupe de personnes organisé autour d'une vision. Il y a plusieurs pôles (et sous-pôles) au sein du Domaine: (cf. organigramme)

- Ecolibrys (Education)
- EvolibrYs (Education permanente)
 - Pôle Inclusion
 - Pôle Terre (avec le potager collectif)
 - Pôle Art
 - Pôle DIY (avec la forge)
 - Pôle Corps et Âme
 - Pôle Culture et convivialité
- Ferme
 - Herbes aromatiques et apiculture
- Biodiversité

Fonction support: elle a pour rôle de soutenir les différents pôles par rapport à certaines tâches transversales

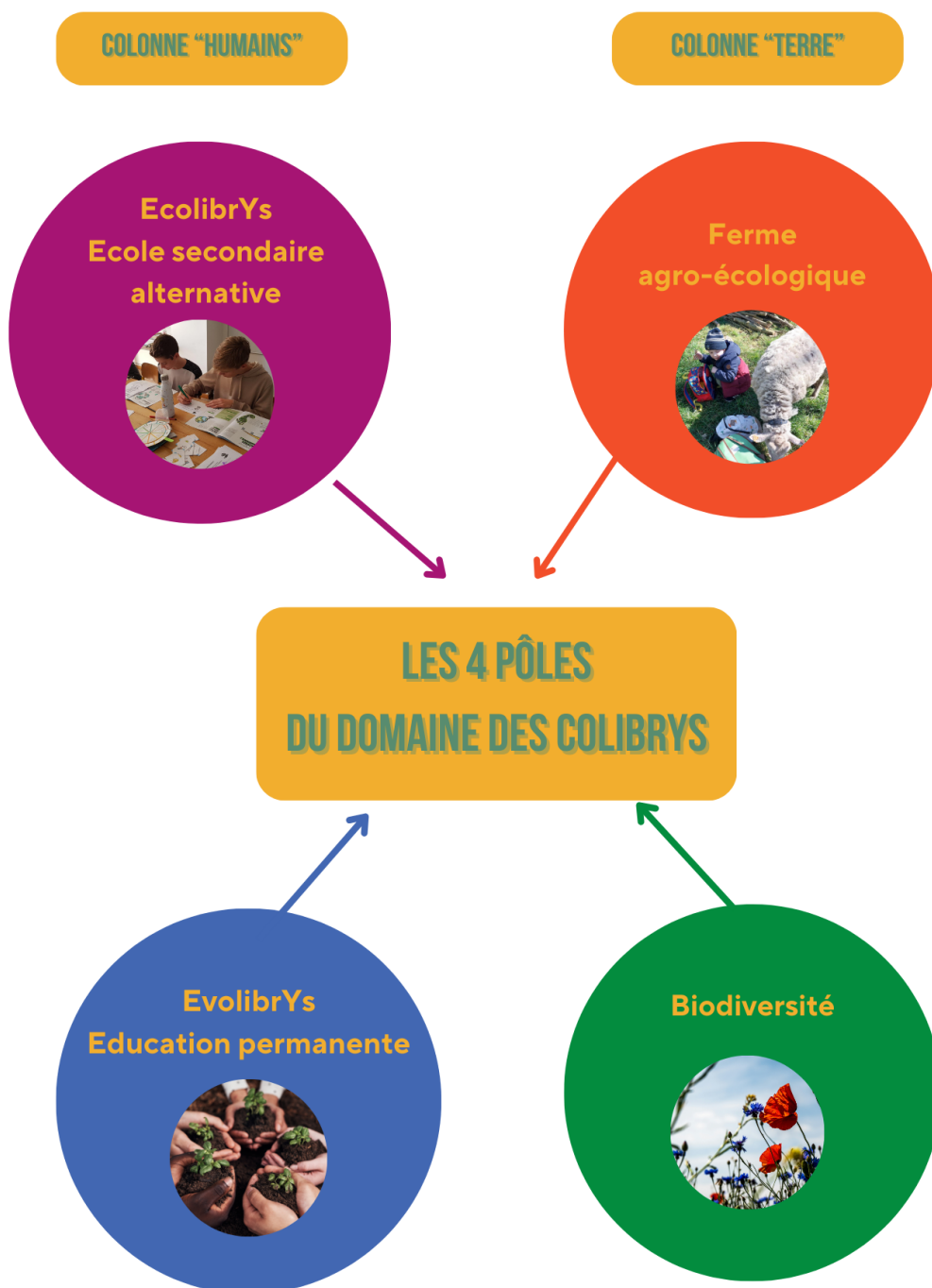
Groupe de travail: groupe de personnes qui s'organise pour réaliser une tâche précise dans une durée limitée.

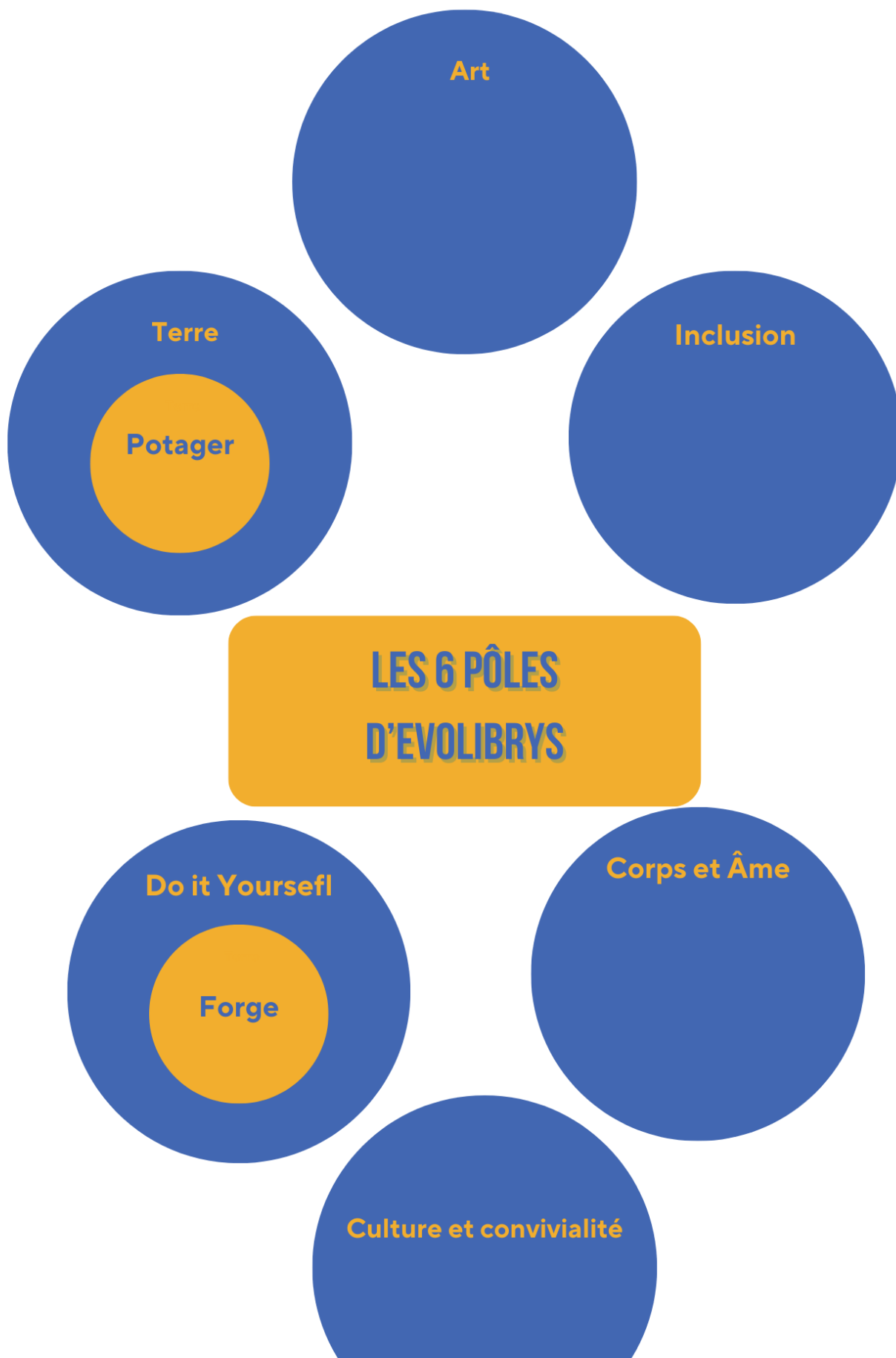
Réunion Centre: elles ont pour objet le déploiement du Domaine des ColibrYs (ou d'un pôle) à travers l'interdépendance et les coordinations des pôles. Elles se focalisent sur le projet global dans les dimensions stratégiques, organisationnelles et de gouvernance.

Rôles structurels: ils servent à structurer un pôle et son fonctionnement.



ORGANIGRAMME







LES RÔLES STRUCTURELS

LE PILOTE (OU SOURCE)

Il est animé par une vision inspirante et joyeuse qui participe à la vision du Domaine des ColibrYs. Il met son enthousiasme au service de son projet et du Domaine des ColibrYs qui, en retour, vient le soutenir. Il y a une double motivation de part et d'autre. Le pilote a besoin d'un équipage qui l'aidera à concrétiser sa vision.

Le pilote a 3 rôles principaux:

- **Entrepreneur:** oser prendre des risques pour réaliser sa vision
- **Guide:** orienter l'ensemble des initiatives qui vont suivre pour réaliser la vision du projet et assurer sa pérennité. Il s'agit de clarifier le prochain pas à faire et de le communiquer à son équipe.
- **Gardien:** assurer que le projet conserve son âme, son ADN et que les valeurs soient respectées.

Peter Koenig parle des "maladies" du pilote. Si le pilote est malade, le projet est impacté. C'est là que le travail intérieur prend toute son importance: s'il y a un dysfonctionnement dans le groupe, le pilote regarde d'abord chez lui ce qui ne va pas avant d'en faire part au groupe.

Il existe 3 "maladies" du pilote:

L'ignorant: la personne ne se reconnaît pas comme pilote et/ou n'est pas reconnue par son groupe. Dans ce cas, le groupe ne sait pas à qui se référer pour avancer. Il n'y a pas de guide. Un des risques est la dispersion du groupe et le manque de clarté de la vision.

Le despote: la personne se croit la propriétaire du projet au lieu d'en être le dépositaire, le serviteur. Il utilise le projet pour nourrir son ego et des aspirations personnelles et ne se soucie pas du groupe. Il avance seul. Le risque est que les membres du groupe ne se sentent pas soutenus, pris en compte, ne puissent pas prendre leur place et quittent le projet. Il existe une variante de cette maladie: celle de l'usurpateur. Inconsciemment, l'usurpateur cherche à être pilote à la place du pilote.

Le mou: la personne se reconnaît et est reconnue comme pilote mais elle néglige ses tâches de pilote. Elle n'entreprend pas, ne donne pas les prochains pas et n'est pas gardienne du projet. Le risque est que les personnes du groupe ne s'engagent

pas ne sachant pas vers où elles vont. Le groupe s'enlise, se fige.



Le rôle de pilote est avant tout un rôle intuitif. Cela ne demande pas de compétences particulières. Nous sommes tous pilotes à des endroits différents de nos vies. Les qualités pour être une bonne source: l'enthousiasme, l'humilité et l'écoute (de soi et des autres). Le pilote n'est pas celui qui fait tout. Il a besoin de son équipage pour l'aider à mener le navire à bon port et l'équipage a besoin d'un pilote pour savoir quel cap suivre. Il s'agit donc d'un travail d'équipe avant tout.

LE COPILOTE

Le copilote soutient le pilote dans la mise en œuvre de sa vision. Il la rend lisible pour l'équipage. Il a une approche plus pragmatique, il détecte ce qui est opérant et ce qui fait obstacle. Il aide le pilote dans l'exercice complexe de rassembler, synthétiser les données et à définir, à la lumière des infos reçues, le prochain pas.

LE FACILITATEUR

Le facilitateur est garant du respect des processus prévus qui visent à guider la réunion en fonction de son objet tout en veillant à ce que cela se passe au mieux au niveau humain.

LE SECRÉTAIRE

Le secrétaire garde trace des décisions prises et des outils utilisés pour permettre une meilleure lisibilité des processus parcourus et des décisions prises. C'est "la mémoire" du pôle.

LE TRÉSORIER

Mettre les notions financières au cœur des réflexions/décisions pour permettre le déploiement et la pérennité du pôle.



LES OUTILS DE LA GOUVERNANCE

Dans notre gouvernance, il existe plusieurs outils/processus:

- Processus d'intégration (bénévole, employé, administrateur)
- Processus de sortie (bénévole, employé, administrateur)
- Processus d'exclusion
- Processus de résolution de conflit
- La transmission du pilotage
- Les modes de prises de décisions
- L'élection sans candidat
- Les fiches rôles

Ici, nous allons détailler les mode de décision et plus précisément la gestion par consentement mutuel, les fiches rôles et l'élection sans candidat.

LES MODES DE PRISES DE DÉCISION

Un modèle de gouvernance contemporain qui organise de manière fluide verticalité (pouvoir), horizontalité (intelligence collective) et profondeur (travail personnel) au service de l'organisation et du déploiement du projet.

- **Le processus de sollicitation d'avis:** Toutes décisions à prendre, quelles qu'elles soient, font l'objet d'une démarche active envers des personnes compétentes au sein du projet et/ou en dehors, les personnes et les pôles impactés par la décision et l'équipage concerné pour la réalisation de celles-ci.
- **La prise de décision "autoritaire":** Le pilote est en droit de prendre une décision de façon autoritaire à partir du moment où il a engagé la sollicitation d'avis ainsi que dans la situation où il faut prendre une décision de façon rapide et urgente.
- **Les décisions par consentement:** Elles se font selon ce processus chaque fois qu'on a besoin de l'adhésion de chaque personne. On ne cherche pas la solution parfaite mais la solution avec laquelle tout le monde peut avancer, puisse "faire avec". Le travail des objections est proposé pour préciser le point et enrichir la décision. S'il prend du temps, c'est un temps précieux d'apprentissage individuel et collectif.

PROCESSUS DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT

1

Elaboration et présentation d'une proposition

2

Clarification: Est-ce clair? Est-ce que je comprends? Chacun pose des questions en vue de comprendre la proposition dans son ensemble. C'est le porteur qui répond et clarifie sa proposition. Ici il ne s'agit pas d'exprimer ce que l'on ressent vis-à-vis de la proposition.

3

Ressentis: En quoi la proposition vient satisfaire mes besoins, ou ceux du projet par rapport à l'organisation? Chacun s'exprime sur ce que la proposition lui évoque. C'est là qu'un maximum d'informations peuvent être exprimées afin de nourrir le proposeur. Ce dernier tente d'avoir une écoute large, de saisir la température globale qui se dégage du groupe.

4

Clarification/amendements/retrait: Le proposeur est invité, sur base de ce qu'il a entendu, à éventuellement:

- Reclarifier la proposition
- Proposer des modifications (ajouts, retraits,...)
- Retirer la proposition: s'il s'avère qu'elle n'est pas pertinente. Dans ce cas, une nouvelle proposition peut être émise.

5

Objections: Ce ne sont pas des préférences, des avis, d'autres propositions. C'est ce que je considère être des limites pour moi et pour la mise en œuvre du projet.

Le facilitateur fait le tour pour savoir si les membres du groupe ont des objections. Dans un premier temps, ils sont juste invités à dire si "oui" ou "non" ils ont une objection. S'il n'y a que des "non", la proposition est adoptée. Nous pouvons célébrer

S'il y a des objections, elles sont écoutées et traitées une à une.

Quelques points importants:



Émettre une objection c'est s'en défaire comme quelque chose de personnel pour en faire la richesse du groupe. Une objection est un véritable cadeau pour le groupe car elle va lui permettre d'aller plus loin en explorant des parties de la propositions encore inexplorées.

Une objection est raisonnable si:

- elle invite à la bonification de la proposition par l'intelligence collective du groupe
- elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser
- elle est argumentée de manière claire
- Elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition

Se poser les bonnes questions:

- Quels sont les arguments?
- Est-ce une préférence?
- Qu'est ce qui va m'empêcher d'être efficace et actif dans la mise en place de la proposition?
- Si on adopte la proposition, est-ce que cela va faire du tort au groupe, au projet?
- Quel est le problème?
- Puis-je vivre avec cette proposition?

6

Bonifications: Les objections sont traitées une par une par le centre. La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions dans le but de lever l'objection traitée. Si une solution lève l'objection d'une personne, celle-ci en informe le groupe. Après un tour de levée d'objections, s'assurer que de nouvelles objections ne sont pas apparues. Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a un consentement mutuel. La proposition est adoptée

7

Célébration: Pour marquer le fait que la décision a été prise en consentement mutuel. Se féliciter pour cette étape franchie en groupe. Au groupe de définir la manière dont il va célébrer cela.

LES FICHES RÔLES

Il est possible de créer autant de rôles que l'on souhaite en fonction des besoins du pôle. Pour chaque rôle, nous avons établi une fiche rôle qui reprend

- **la finalité:** à quoi sert le rôle, sa définition
- **les responsabilités:** ses tâches
- **le périmètre d'autorité:** ce sur quoi il a autorité, un pouvoir de décision.

Nous distinguons:

- le périmètre à impact local qui concerne le pôle
- le périmètre à impact global qui touche à plusieurs pôles et/ou à une incidence sur l'ensemble du projet.

Le périmètre d'autorité se base sur l'échelle du pouvoir qui détermine le niveau de décision.

Niveau de décision	Mode de décision
Niveau 4	(Co)décision "Je décide seul ou nous décidons à plusieurs"
Niveau 3	Proposition "Je peux faire une proposition"
Niveau 2	Consultation "Je suis consulté, je peux donner mon avis"
Niveau 1	Information "Je suis informé, j'écoute les informations données"

PROCESSUS DE L'ÉLECTION SANS CANDIDAT

1

Définir la fonction. C'est l'établissement d'une fiche rôle. Cette étape est faite généralement en amont de l'élection sans candidat.

Définir le mandat: Combien de temps? Quelles conditions (rémunération, nombres d'heures,..)

Définir les critères de choix

2

Voter: Chacun écrit sur un papier son nom et le nom de la personne pour laquelle il vote.

Toutes personnes faisant partie du groupe est éligible, même les absents. Si une personne absente est désignée, la décision est momentanément reportée pour que la personne concernée puisse être informée de la décision et émettre une objection. Chaque personne peut voter pour elle-même.

3

Dépouillement: le facilitateur lit les résultats à voix haute et demande à chacun/e les raisons de son choix. Chacun/e va argumenter son choix au groupe.

4

Report des voix: Après le dépouillement et à l'écoute des arguments, chacun/e peut s'il/elle le souhaite reporter sa voix et argumenter pourquoi. Les personnes qui n'ont pas obtenu de voix ne sont plus éligibles.

5

Proposition: Le facilitateur va demander au groupe si quelqu'un/e a une proposition de personne parmi les nominé/es. Ce n'est donc pas la personne qui a eu le plus de voix qui est élue d'office.

Cette proposition sera le point de départ d'un processus de gestion par consentement mutuel afin d'élire la personne qui sera proposée. La proposition peut concerner toute personne ayant au moins une voix.

6

Objections: Le facilitateur fait un tour en s'adressant à chacun/e pour savoir s'il y a des objections à ce que la personne proposée soit élue à la fonction. Dans un premier temps, est juste évalué le nombre d'objections. Le facilitateur ne s'adresse pas encore à la personne proposée. Elle sera consultée en dernier.

S'il y a des objections, elles sont écoutées. Les objections ne sont pas formulées contre la personne, elles ne marquent pas le fait d'une préférence pour une autre personne.

7

Bonifications: Les objections sont traitées une par une par le centre. La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions dans le but de lever l'objection traitée. Si une solution lève l'objection d'une personne, celle-ci en informe le groupe. Après un tour de levée d'objections, s'assurer que de nouvelles objections ne sont pas apparues.

Quand toutes les objections sont levées, le facilitateur s'adresse à la personne proposée et lui demande si elle a une objection à être élue:

- si "non", la proposition est adoptée.
- si "oui", traiter les objections

Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a un consentement mutuel. La proposition est adoptée

8

Célébration: Pour marquer le fait que la décision a été prise en consentement mutuel. Se féliciter pour cette étape franchie en groupe. Au groupe de définir la manière dont il va célébrer cela.



CONCLUSION

Ce petit guide pratique a pour but de vous présenter les bases et les grands principes de notre gouvernance. Comme son nom l'indique, il vous guidera lors de vos premiers pas dans la gouvernance des Colibrys et vous servira d'aide-mémoire lors de la mise en place des outils et des différents processus de la gouvernance.

Si vous avez des questions et/ou besoin d'un facilitateur lors de vos processus de gouvernance, Etienne et moi restons à votre disposition

Si vous souhaitez aller plus loin et approfondir le sujet, nous vous invitons à lire la gouvernance des ColibrYs et "Le petit livre rouge sur la source" de Stefan Merckelbach.

Aline: communication@colibrys.be - 0496 22 55 81

Etienne: bienvenue@colibrys.be - 0471 71 42 15

