Constitution Holacracy 4.1

Les Règles du Jeu

Manuel de référence

Traduit en français par iGi Partners

À propos

À propos de la Constitution de Holacracy®

La Constitution de Holacracy documente les règles de base, la structure et les processus du système Holacracy. Pour toute organisation qui pratique Holacracy, cette Constitution documente de façon concrète les «règles du jeu» qui constituent la structure de pouvoir de base pour l'organisation.

Comment utiliser ce manuel de référence ?

Le but de ce manuel de référence est d'aider à la compréhension de la Constitution de Holacracy et de faciliter au quotidien le renvoi aux règles. Il n'a pas pour vocation d'être un outil pédagogique de Holacracy, il a été conçu uniquement comme outil de référence. Si vous recherchez des formations et des ressources sur Holacracy ou si vous recherchez de l'aide pour adopter Holacracy dans votre entreprise, n'hésitez pas à consulter notre site web **igipartners.com**.

Ce manuel est organisé de la façon suivante :

1 - La table des matières contient un résumé pour chacun des 5 articles de la Constitution pour une consultation rapide.

2 - La table des matières détaillée indique les numéros de page de chaque section pour faciliter la recherche des termes et concepts clés.

3 - La version complète de la Constitution version 4.1, conçue comme outil de base pour tout praticien en Holacracy.

4 - Annexes et notes

Pour plus d'information ou support dans la mise en place du système Holacracy :

igipartners.com

Table des matières

Préambule 8

Article I : Énergiser des Rôles 9

Le rôle est l'élément central de Holacracy pour construire la structure organisationnelle. Cet article couvre les autorités et devoirs de base d'un associé dans le cadre de l'exercice de son rôle.

Article II : Structure de Cercle 13

Le Cercle contient et intègre plusieurs rôles. Cet article décrit la façon dont un cercle est structuré et la façon dont les rôles sont affectés, élus ou formés en nouveaux sous-cercles.

Article III : Processus de Gouvernance 21

Le processus de gouvernance d'un cercle vise à définir ses rôles et ses politiques. Cet article définit le processus de gouvernance et les règles de base à suivre pour proposer des changements ou s'objecter aux propositions.

Article IV : Processus Opérationnel 31

Les membres de cercle doivent s'entraider dans l'exécution de leur travail opérationnel. Cet article couvre les devoirs des membres de cercle pour se soutenir mutuellement, et le fonctionnement des réunions de triage.

Article V : Questions d'Adoption 41

Cet article traite de la transition entre l'avant-Holacracy et un fonctionnement selon cette Constitution, et prévoit les règles qui s'appliquent lorsque Holacracy est adopté, dans le cadre d'une structure de direction, avec un groupe de représentants en lieu et place d'un simple Premier Lien.

Table des matières détaillée

Préambule 8

Article I : Énergiser des Rôles

1.1 Définition d'un Rôle 10

1.2 Responsabilités liées au Rôle 10
- **1.2.1** Processer les Tensions 10
- **1.2.2** Processer les Raisons d'Être et les Redevabilités 10
- **1.2.3** Processer les Projets 10
- **1.2.4** Suivre les Projets, les Prochaine-Actions et les Tensions 10
- **1.2.5** Diriger l'attention et les ressources 11

1.3 Autorité d'Action 11

1.4 Autorité sur les Domaines 11

Article II : Structure de Cercle

2.1 Notions de Base 14
- **2.1.1** Définir des Rôles et des Politiques 14
- **2.1.2** Les Rôles peuvent impacter les Domaines du Cercle 14
- **2.1.3** Délégation de contrôle 14

2.2 Premier Lien du Cercle 14
- **2.2.1** Porte les fonctions indifférenciées 15
- **2.2.2** Définit les priorités et Stratégies 15
- **2.2.3** Modifier le Rôle Premier Lien 15

2.3 Membres Structurels de Cercle 15
- **2.3.1** Membres Structurels 15
- **2.3.2** Exclusion pour des Rôles affectés à plusieurs personnes 15
- **2.3.3** Exclusion pour allocations mineures 16
- **2.3.4** Nomination à titre exceptionnel de Membres Structurels de Cercle 16

2.4 Affectation à un Rôle 16
- **2.4.1** Rôles vacants 16
- **2.4.2** Affecter plusieurs personnes à un Rôle 16
- **2.4.3** Démission d'un Rôle 16

2.5 Rôles Élus 16
- **2.5.1** Élections et éligibilité 17
- **2.5.2** Durée du mandat et réélection 17
- **2.5.3** Modifier les Rôles Élus 17
- **2.5.4** Remplacement des Rôles Élus 17

2.6 Sous-Cercle 17
- **2.6.1** Modifier un Sous-Cercle 17
- **2.6.2** Supprimer un Sous-Cercle 18
- **2.6.3** Premier Lien d'un Sous-Cercle 18
- **2.6.4** Second Lien vers le Super-Cercle 18

2.7 Lien Transverse 18
- **2.7.1** Rôle Lien Transverse 18
- **2.7.2** Affectation du Lien Transverse 19
- **2.7.3** Autorité du Lien Transverse 19
- **2.7.4** Ajouts au Rôle Lien Transverse 19
- **2.7.5** Limites et délégation 19

Article III : Processus de Gouvernance

3.1 Cadre de la Gouvernance 22

3.2 Modifier la Gouvernance 22
- **3.2.1** Faire des Propositions 22
- **3.2.2** Critères de validité d'une Proposition 23
- **3.2.3** Tester les Propositions 23
- **3.2.4** Critères de validité d'une Objection 23
- **3.2.5** Tester les Objections 24
- **3.2.6** Règles de l'Intégration 24

3.3 Réunions de Gouvernance 25
- **3.3.1** Participation 25
- **3.3.2** Préavis et quorum 25

3.3.3 Processus de Réunion 25
3.3.4 Établissement de l'Ordre du Jour 26
3.3.5 Processus de Prise de Décision Intégrative 26
3.3.6 Processus d'Élection Intégrative 27
3.3.7 Décisions opérationnelles pendant les Réunions de Gouvernance 28

3.4 Interpréter la Constitution et la Gouvernance 29
3.4.1 L'interprétation du Secrétaire l'emporte 29
3.4.2 L'interprétation du Super-Cercle l'emporte 29
3.4.3 Les interprétations deviennent la norme 29
3.4.4 Rayer la Gouvernance invalide 29

3.5 Rupture de Processus 29
3.5.1 Rupture due à un échec de la Gouvernance 29
3.5.2 Rupture due à un comportement anticonstitutionnel 30
3.5.3 Rétablissement de Processus 30
3.5.4 Escalade de Rupture de Processus 30

Article IV : Processus Opérationnel

4.1 Devoirs des Membres de Cercle 32
4.1.1 Devoir de transparence 32
4.1.2 Devoir de processer 32
4.1.3 Devoir de priorisation 33
4.1.4 Devoirs transmis par les Liens 33
4.1.5 Les attentes implicites n'ont aucun poids 33

4.2 Réunion de Triage 34
4.2.1 Focalisation et intention 34
4.2.2 Participation 34
4.2.3 Facilitation et processus 34
4.2.4 Remplacement des membres absents 35

4.3 Action Individuelle 35
4.3.1 Situations autorisées 35
4.3.2 Communication et restauration 36
4.3.3 Clarifier la Gouvernance 36
4.3.4 Priorité des conditions corollaires 36

Article V : Questions d'Adoption

5.1 Les Ratifieurs cèdent l'Autorité 38

5.2 Cercle d'Ancrage 38
5.2.1 Liens vers le Cercle d'Ancrage 38
5.2.2 Agir sans Premier Lien 38
5.2.3 Raison d'Être de l'Organisation 38
5.2.4 Modifier le Cercle d'Ancrage 38
5.2.5 Pas de Super-Cercle 39

5.3 Structure Initiale 39

5.4 Politiques et Systèmes existants 39

5.5 Modifications et Abrogation de la Constitution 39

Annexe A 41

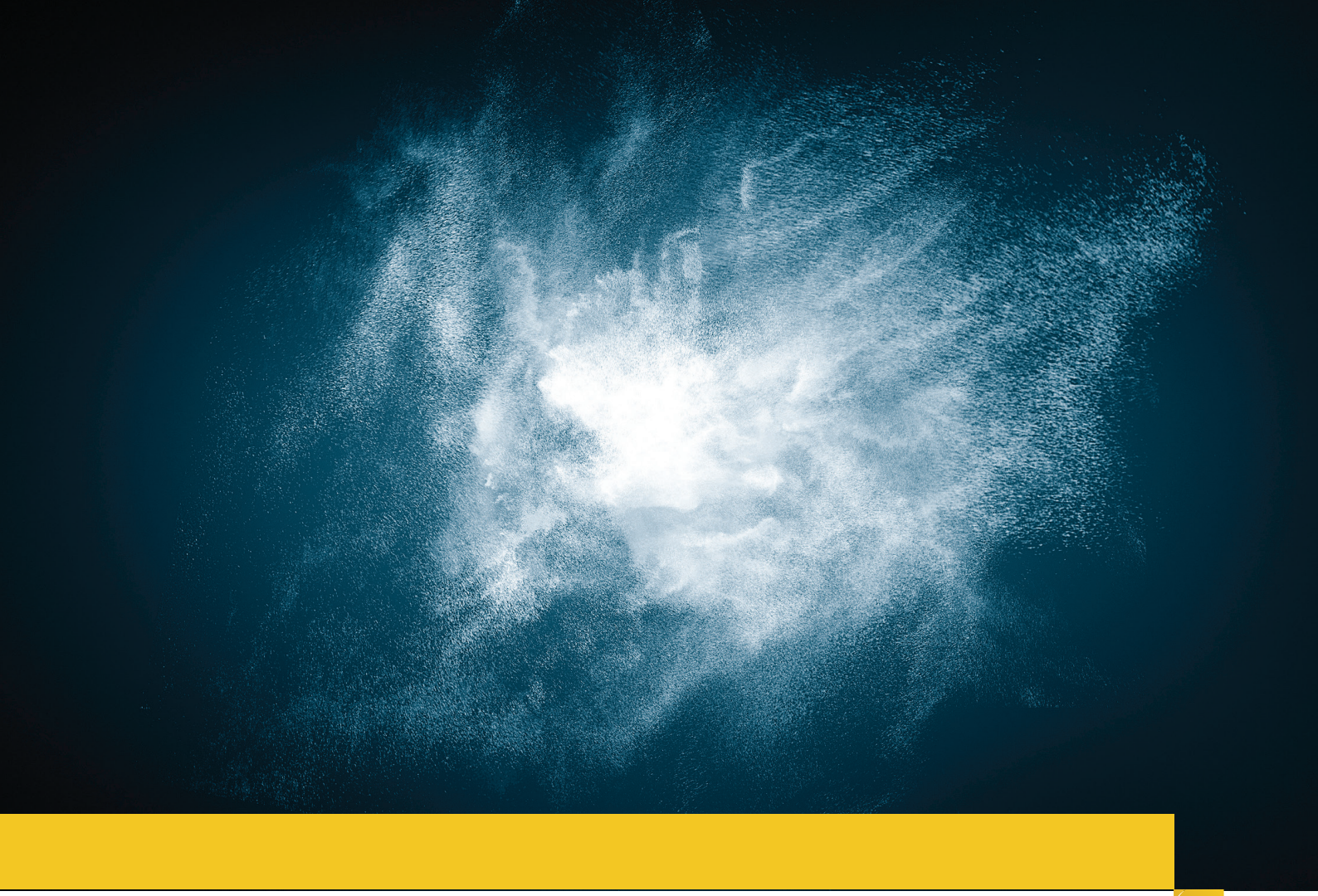
Constitution Holacracy v.4.1

Exonération légale de responsabilité

Les informations contenues dans ce document constituent la documentation des règles et des processus de Holacracy. HolacracyOne et iGi Partners ne sont pas des cabinets juridiques, ils fournissent ce document en l'état et sans aucune sorte de représentation ou de garantie. Avant d'utiliser ce document de façon juridiquement contraignante, vous êtes invité à demander conseil à un conseiller juridique qualifié.

Préambule

La présente «**Constitution**» définit les règles et les processus pour la gouvernance et les opérations d'une organisation. Les «**Ratifieurs**» adoptent ces règles comme étant la structure d'autorité formelle de l'«**Organisation**» telle que spécifiée lors de l'adoption de la Constitution, laquelle peut être, soit l'entité dans son ensemble, soit une partie de l'entité que les Ratifieurs ont le pouvoir de gouverner et de diriger. Les Ratifieurs et tout tiers qui acceptent de participer à la gouvernance et aux opérations de l'Organisation (ses «**Associés**») peuvent se prévaloir des autorités conférées par la présente Constitution et acceptent d'être liés par les obligations et contraintes que celle-ci prévoit.



Article I

Énergiser des Rôles

1.1 Définition d'un Rôle

Les Associés de l'Organisation sont généralement tenus de réaliser un travail pour le compte de l'Organisation en agissant dans le cadre d'un Rôle explicitement défini. Un «**Rôle**» est une entité organisationnelle dotée d'un nom descriptif et d'une ou plusieurs caractéristiques suivantes :

(a) la «**Raison d'Être**», qui désigne une capacité, un potentiel ou un but inaccessible que le Rôle va poursuivre ou manifester au nom de l'Organisation.

(b) un ou plusieurs «**Domaines**», qui sont des choses que le Rôle est le seul à pouvoir contrôler et réglementer comme sa propriété, au nom de l'Organisation.

(c) une ou plusieurs «**Redevabilités**», qui désignent des activités dans la durée de l'Organisation que le Rôle va mettre en œuvre.

1.2 Responsabilités liées au Rôle

En votre qualité d'Associé de l'Organisation, vous avez les responsabilités suivantes dans le cadre de chaque Rôle auquel vous êtes affecté et que vous acceptez de remplir :

1.2.1 Processer les Tensions

Vous êtes chargé de suivre la façon dont la Raison d'Être et les Redevabilités de votre Rôle sont exprimées et de la comparer avec votre vision de leur manifestation potentielle idéale, afin d'identifier les écarts entre la réalité et le potentiel que vous percevez (chaque écart est une «**Tension**»). Vous êtes par ailleurs chargé de tenter de résoudre ces Tensions en utilisant les autorités et autres mécanismes dont vous disposez en vertu de la présente Constitution.

1.2.2 Processer les Raisons d'Être et les Redevabilités

Vous êtes chargé d'examiner régulièrement la façon de mettre en œuvre la Raison d'Être et chacune des Redevabilités de votre Rôle, en définissant :

(a) les «**Prochaine-Actions**» qui désignent les actions que vous pouvez exécuter immédiatement et dont l'exécution immédiate est fort utile, du moins en l'absence de priorités concurrentes ; et

(b) les «**Projets**» qui désignent des résultats précis qui requièrent l'exécution de plusieurs actions consécutives, et qu'il est utile de poursuivre, du moins en l'absence de priorité concurrente.

1.2.3 Processer les Projets

Vous êtes chargé d'examiner régulièrement la façon de mener à bien chaque Projet sur lequel vous travaillez activement dans votre Rôle, en définissant notamment les éventuelles Prochaine-Actions utiles à l'avancement du Projet.

1.2.4 Suivre les Projets, les Prochaine-Actions et les Tensions

Vous êtes chargé d'enregistrer et de suivre tous les Projets et Prochaine-Actions dans votre Rôle dans une base de données ou sous une forme tangible similaire, et de revoir régulièrement et mettre à jour cette base de données de façon à ce que la liste du travail en cours et potentiel de votre Rôle demeure fiable. Vous êtes aussi chargé de suivre les Tensions identifiées dans votre Rôle, au moins le temps de les processer en Projets ou Prochaine-Actions attendus, ou de les résoudre autrement.

1.2.5 Diriger l'attention et les ressources

À chaque fois que vous êtes disponible pour agir dans votre Rôle, vous êtes chargé d'examiner les Prochaine-Actions possibles que vous pourriez exécuter de façon efficiente et efficace à ce moment précis, puis d'exécuter l'action qui vous paraît apporter le plus de valeur à l'Organisation.

1.3 Autorité d'Action

En tant qu'Associé affecté à un Rôle, vous avez l'autorité pour exécuter toute Prochaine-Action que vous avez de bonnes raisons de croire utile pour exprimer la Raison d'Être ou les Redevabilités de votre Rôle.

Toutefois, vous ne pouvez pas exercer de contrôle ou avoir un impact concret sur un Domaine détenu par un autre Rôle ou une autre entité souveraine, sauf si vous y êtes autorisé. L'autorité conférée par le présent paragraphe est par ailleurs limitée par les dispositions de la Section 2.1.3.

1.4 Autorité sur les Domaines

En tant qu'Associé affecté à un Rôle, vous avez l'autorité de contrôler et de réguler chaque Domaine de votre Rôle. Vous pouvez exercer cette autorité au cas par cas, lorsque des tiers demandent l'autorisation d'impacter l'un de vos Domaines, en examinant la demande puis, en l'acceptant ou en la refusant.

Vous pouvez également définir des «**Politiques**» pour vos Domaines, soit pour accorder à des tiers de l'autorité pour contrôler ou exercer un impact concret sur un Domaine, soit pour limiter la façon dont les tiers peuvent impacter un Domaine lorsqu'ils y sont déjà autorisés. Pour qu'une Politique soit valide, vous devez d'abord la publier sur un forum accessible à l'ensemble des Associés susceptibles d'être concernés.

Les autorités qui vous sont accordées dans la présente section peuvent en outre être limitées par des contraintes définies dans la Section 2.1.3.

Article II

Structure de Cercle

2.1 Notions de Base

Un «**Cercle**» est un Rôle qui peut être décomposé et contenir lui-même des Rôles en vue de réaliser sa Raison d'Être, de contrôler ses Domaines et de mettre en œuvre ses Redevabilités. Les Rôles définis par un Cercle sont ses «**Rôles Définis**» et toute personne remplissant l'un de ces Rôles Définis est un «**Membre de Cercle**» du dit Cercle.

2.1.1 Définir des Rôles et des Politiques

Chaque Cercle va utiliser le «**Processus de Gouvernance**» décrit à l'Article III de la présente Constitution pour définir et modifier des Rôles au sein du Cercle ou des Politiques régissant les Domaines du Cercle. Il est interdit de définir ou de modifier des Rôles ou des Politiques d'un Cercle en dehors de son Processus de Gouvernance, sauf si c'est expressément autorisé par d'autres règles prévues par la présente Constitution.

De plus, chaque Cercle peut contrôler ses propres fonctions et activités, lesquelles sont considérées comme un des Domaines du Cercle, dans le but de définir des Politiques visant à limiter les Rôles du Cercle.

2.1.2 Les Rôles peuvent impacter les Domaines du Cercle

Si vous remplissez un Rôle dans un Cercle, vous êtes autorisé à utiliser et à impacter tout Domaine contrôlé par le Cercle lui-même, ou tout Domaine sur lequel ce Cercle est autorisé à exercer un impact. Toutefois, vous devez respecter toute contrainte qui agit sur le Cercle lui-même ou qui est définie par Politique du Cercle, et vous ne pouvez pas contrôler ou réguler entièrement le Domaine selon les modalités de la Section 1.4.

De plus, vous ne pouvez pas transférer ou disposer du Domaine en tant que tel ni des actifs significatifs du Domaine, ni limiter considérablement les droits du Cercle relatifs au Domaine. Toutefois, ces restrictions ne s'appliquent pas si un Rôle ou un processus qui détient l'autorité requise vous y autorise.

2.1.3 Délégation de contrôle

Lorsqu'un Cercle définit un Domaine sur l'un de ses Rôles, l'autorité du Cercle pour impacter, contrôler et réguler ledit Domaine, est désormais déléguée audit Rôle et retirée au Cercle.

Toutefois, le Cercle conserve le droit de modifier ou de supprimer cette délégation d'autorité sur le Domaine, ou de définir ou de modifier des Politiques visant à élargir ou à limiter l'autorité du Rôle sur le Domaine.

Par défaut, toute délégation du Domaine par ce biais exclut l'autorité de disposer du Domaine lui-même ou de tout actif significatif du Domaine, ou de transférer ces actifs à l'extérieur du Cercle ou de limiter considérablement les droits du Cercle relatifs au Domaine. Un Cercle peut également déléguer ces autorités ainsi retenues par une Politique du Cercle qui accorde de manière explicite les autorisations souhaitées.

Dans tous les cas, toutes les délégations de Domaine sont toujours limitées aux autorités que le Cercle détient en premier lieu.

2.2 Premier Lien du Cercle

Chaque Cercle possède un «**Rôle Premier Lien**» dont la définition figure à l'Annexe A et dont les responsabilités et autorités sont définies plus loin dans la présente Section.

La personne qui remplit le Rôle de Premier Lien, lorsqu'elle agit en cette qualité, est dénommée

«**Premier Lien**» du Cercle.

2.2.1 Porte les fonctions indifférenciées

Le Premier Lien du Cercle hérite de la Raison d'Être et des Redevabilités qui sont sur le Cercle en tant que tel, et contrôle tous les Domaines définis sur le Cercle, comme si le Cercle n'était qu'un Rôle rempli par le Premier Lien. Toutefois, ceci ne vaut que dans la mesure où ces Redevabilités et Domaines n'ont pas été transférés à un Rôle dans le Cercle, ou délégués autrement.

En outre, le Premier Lien n'est pas autorisé à définir des Politiques qui limitent les Rôles du Cercle, sauf par l'intermédiaire du Processus de Gouvernance du Cercle.

2.2.2 Définit les priorités et Stratégies

Le Premier Lien du Cercle peut définir des priorités relatives pour le Cercle.

De plus, le Premier Lien peut définir une «**Stratégie**» plus générale pour le Cercle, ou plusieurs Stratégies, sous la forme d'heuristiques servant à guider en continu les Rôles du Cercle dans l'établissement de leurs priorités.

2.2.3 Modifier le Rôle Premier Lien

Un Cercle ne peut pas ajouter des Redevabilités ou d'autres fonctions à son propre Rôle Premier Lien, ni modifier la Raison d'Être dudit Rôle, ni supprimer complètement le Rôle.

Toutefois, un Cercle peut supprimer des Redevabilités, Domaines, autorités ou fonctions de son Rôle Premier Lien, soit en les transférant à un autre Rôle au sein du Cercle, soit en définissant d'autres moyens pour les mettre en œuvre. Dans ce cas, cela supprime automatiquement l'élément ou l'autorité concerné du Rôle Premier Lien, et ce, pendant toute la durée de la délégation.

2.3 Membres Structurels de Cercle

Certains Membres de Cercle sont autorisés à participer au Processus de Gouvernance du Cercle et sont dénommés «**Membres Structurels de Cercle**» du Cercle.
Les Membres Structurels de Cercle sont déterminés conformément aux règles suivantes :

2.3.1 Membres Structurels

Sauf cas de nomination à titre exceptionnel ou d'exclusion faite selon les modalités de la présente section, les Membres Structurels de Cercle d'un Cercle sont :

(a) chaque Associé qui remplit un Rôle Défini au sein du Cercle ;

(b) le Premier Lien du Cercle, tel que défini dans la Section 2.2 ;

(c) chaque Second Lien élu vers le Cercle, tel que défini dans la Section 2.6.4 ;

(d) et chaque Lien Transverse vers le Cercle, tel que défini dans la Section 2.7.

2.3.2 Exclusion pour des Rôles affectés à plusieurs personnes

Si plusieurs Associés sont affectés à un même Rôle Défini au sein d'un Cercle, le Cercle peut adopter une Politique permettant de limiter le nombre d'Associés qui sont des Membres Structurels de Cercle du fait de cette affectation audit Rôle. Toutefois, la Politique doit autoriser au moins l'un des Associés affecté au Rôle à représenter ce dernier en qualité de Membre Structurel de Cercle et elle doit préciser les modalités de désignation de ce représentant.

De plus, tout Associé qui représente un Rôle est tenu d'examiner et de processer les Tensions transmises par les Associés exclus, exactement de la même manière dont procède un Second Lien avec son Sous-Cercle, sauf si la Politique prévoit d'autres moyens pour que les Associés exclus puissent processer leurs Tensions relatives audit Rôle.

2.3.3 Exclusion pour allocations mineures

Parfois, un Associé consacre une attention très réduite, voire insignifiante, à un Rôle Défini au sein d'un Cercle. Si le Premier Lien du Cercle a des raisons de croire que c'est le cas, il peut exclure l'Associé concerné de sa fonction de Membre Structurel de Cercle acquise du fait de son affectation audit Rôle.

En cas d'exclusion d'un Associé pour les motifs précités, le Premier Lien du Cercle est tenu d'examiner et de processer les Tensions transmises par l'Associé exclu, exactement de la même manière dont procède un Second Lien avec son Sous-Cercle, sauf si d'autres moyens sont prévus pour que l'Associé puisse processer ses Tensions relatives audit Rôle.

2.3.4 Nomination à titre exceptionnel de Membres Structurels de Cercle

Le Premier Lien d'un Cercle peut nommer, à titre exceptionnel, des personnes supplémentaires dans la fonction de Membre Structurel de Cercle du Cercle, au delà de celles qui sont requises par la présente Constitution, et peut plus tard, à tout moment, supprimer ces nominations.

2.4 Affectation à un Rôle

Le Premier Lien d'un Cercle peut affecter des personnes pour remplir les Rôles Définis au sein du Cercle, à moins que cette autorité n'ait été limitée ou déléguée.

2.4.1 Rôles vacants

Chaque fois qu'un Rôle Défini dans un Cercle est vacant, le Premier Lien du Cercle est réputé remplir ce Rôle.

2.4.2 Affecter plusieurs personnes à un Rôle

Le Premier Lien peut affecter plusieurs personnes à un même Rôle Défini, tant que cela ne réduit pas la clarté sur qui doit mettre en œuvre les Redevabilités et exercer les autorités du Rôle dans les situations courantes.
Une des façons pour conserver cette clarté est que le Premier Lien définisse un «**Focus**» propre à chacune des affectations, sous la forme de périmètre ou de contexte, qui constitue le cadre dans lequel la personne doit exercer le Rôle.

Lorsque l'affectation d'une personne à un Rôle comporte un Focus, la Raison d'Être, les Redevabilités et les Domaines définis pour ce Rôle s'appliquent uniquement dans le cadre du Focus défini pour cette personne.

2.4.3 Démission d'un Rôle

Sauf dispositions contraires, vous pouvez démissionner à tout moment d'un Rôle que vous remplissez, en notifiant celui qui contrôle les affectations à ce Rôle, qui est généralement, le Premier Lien du Cercle.

2.5 Rôles Élus

Chaque Cercle possède un «**Rôle Facilitateur**», un «**Rôle Secrétaire**», et un «**Rôle Second Lien**» dont les définitions figurent à l'Annexe A. Il s'agit des «**Rôles Élus**» d'un Cercle, et la personne remplissant chacun de ces Rôles devient respectivement le «**Facilitateur**», le «**Secrétaire**» ou le «**Second Lien**» lorsqu'elle agit dans sa qualité de Rôle Élu.

2.5.1 Élections et éligibilité

Le Facilitateur de chaque Cercle devra faciliter régulièrement des élections afin d'élire un Membre Structurel de Cercle dudit Cercle pour chacun de ces Rôles Élus, conformément au processus et aux règles définis à l'Article III.

Tout Membre Structurel de Cercle est éligible et peut remplir plusieurs Rôles Élus, sauf le Premier Lien d'un Cercle, qui ne peut être élu ni Facilitateur ni Second Lien.

2.5.2 Durée du mandat et réélection

Lors du processus d'élection, le Facilitateur est tenu de préciser la durée du mandat à chaque élection. À l'expiration de la durée d'un mandat, le Secrétaire est tenu d'organiser dans les meilleurs délais une nouvelle élection du Rôle Élu concerné. Toutefois, même avant l'expiration d'un mandat, tout Membre Structurel de Cercle du Cercle peut déclencher une nouvelle élection conformément au processus défini à l'Article III.

2.5.3 Modifier les Rôles Élus

Un Cercle peut ajouter des Redevabilités ou des Domaines à ses Rôles Élus, et modifier ou supprimer ces ajouts.

Toutefois, un Cercle peut uniquement effectuer des ajouts à son propre Rôle Second Lien et non à un Rôle Second Lien vers le Cercle désigné par un Sous-Cercle.

De plus, aucun Cercle ne peut modifier ou supprimer Raison d'Être, Domaine, Redevabilités ou autorités conférés à un Rôle Élu par la présente Constitution, ni supprimer entièrement un Rôle Élu.

2.5.4 Remplacement des Rôles Élus

Un remplaçant peut remplir temporairement un Rôle Élu, lorsque ce dernier est vacant, ou lorsque la personne qui remplit habituellement le rôle est indisponible au moment d'une réunion du Cercle ou s'en sent incapable ou encore est peu disposée à endosser les fonctions du Rôle.
Lorsqu'un remplacement est nécessaire, dans l'un des cas précités, le remplaçant sera, dans l'ordre de priorité suivant :

(a) une personne explicitement désignée par la personne qui doit être remplacée ; ou

(b) le tenant du Rôle Facilitateur du Cercle ; ou

(c) le tenant du Rôle Secrétaire du Cercle ; ou

(d) le Premier Lien du Cercle ; ou

(e) le premier Membre Structurel de Cercle du Cercle qui déclare vouloir jouer le Rôle en remplacement.

2.6 Sous-Cercle

Un Cercle peut transformer des Rôles Définis en Cercles à part entière, par le biais de son Processus de Gouvernance. Dans ce cas, le Cercle nouvellement créé devient son «**Sous-Cercle**», tandis que le Cercle qui le contient devient le «**Super-Cercle**» de ce nouveau Sous-Cercle.

2.6.1 Modifier un Sous-Cercle

Un Cercle peut modifier Raison d'Être, Domaines ou Redevabilités d'un Sous-Cercle.

Un Cercle peut également transférer ses propres Rôles Définis ou ses Politiques vers un Sous-Cercle, ou récupérer en son sein des Rôles Définis ou Politiques du Sous-Cercle.

Toutes ces modifications doivent s'effectuer par le biais du Processus de Gouvernance du Cercle.

En dehors de ces changements autorisés, un Cercle ne peut pas modifier les Rôles Définis ou les Politiques qui sont contenus dans un Sous-Cercle.

2.6.2 Supprimer un Sous-Cercle

Un Cercle peut supprimer, par le biais de son Processus de Gouvernance, tout Sous-Cercle, soit en supprimant entièrement le Sous-Cercle ainsi que l'ensemble des éléments qu'il comporte, soit en récupérant au sein du Cercle certains éléments qui sont sélectionnés dans le Sous-Cercle. Un Sous-Cercle peut également être supprimé en le faisant redevenir un simple Rôle.

2.6.3 Premier Lien d'un Sous-Cercle

Le Premier Lien d'un Cercle peut affecter une personne pour remplir le Rôle de Premier Lien pour chaque Sous-Cercle, selon les mêmes règles que le Premier Lien utilise pour affecter n'importe lequel des Rôles Définis du Cercle.

2.6.4 Second Lien vers le Super-Cercle

Chaque Cercle élit un Second Lien vers le Super-Cercle. Toutefois, cette élection n'est pas nécessaire lorsqu'un Cercle n'a pas d'autres Membres Structurels de Cercle que ceux qui agissent en qualité de Premier Lien et de Liens Transverses vers le Cercle. Dans ce cas, même si l'élection a lieu, le Second Lien élu ne devient pas Membre Structurel de Cercle du Super-Cercle.

2.7 Lien Transverse

Un Cercle peut mettre en place une «**Politique de Lien Transverse**» pour inviter une entité ou un groupe à participer au Processus de Gouvernance et aux opérations au sein d'un autre Cercle. L'entité ou le groupe ainsi invité à participer devient l'«**Entité Reliée**», et peut être externe à l'Organisation, ou bien être un autre Rôle ou un autre Cercle de la même Organisation. Le Cercle qui accueille ce lien est appelé le «**Cercle Cible**», et c'est nécessairement le Cercle qui a créé la Politique ou l'un de ses Sous-Cercles.

Une fois la politique de Lien Transverse adoptée, l'Entité Reliée peut désigner un représentant pour participer au Cercle Cible selon les modalités prévues dans la présente section, sauf si des dispositions contraires sont prévues dans ladite Politique.

2.7.1 Rôle Lien Transverse

Si l'Entité Reliée est un Rôle, alors ce Rôle peut participer au Cercle Cible selon les modalités décrites ci-après. Il devient le «**Rôle Lien Transverse**» et la personne qui le remplit devient le «**Lien Transverse**».

Si l'Entité Reliée est un Cercle ou un groupe, alors un nouveau Rôle Lien Transverse ad hoc est automatiquement créé, et ce Rôle fait partie à la fois de l'Entité Reliée et du Cercle Cible, tout comme un Rôle de Second Lien. Dans ce cas, le Rôle Lien Transverse a les mêmes Raison d'Être et Redevabilités que le Rôle Second Lien, à la différence près que le «Sous-Cercle» référencé en Annexe A dans la définition du Rôle Second Lien est à remplacer par l'«Entité Reliée» et le «Super-Cercle» par le «Cercle Cible».

Si la Raison d'Être et les Redevabilités de l'Entité Reliée ne sont pas suffisamment claires, alors la Politique de Lien Transverse doit préciser davantage ce que le Rôle Lien Transverse va représenter dans le Cercle Cible.

2.7.2 Affectation du Lien Transverse

Si l'Entité Reliée est un Cercle ou un groupe, elle peut affecter une personne pour remplir le Rôle Lien Transverse selon les mêmes règles qu'elle utilise pour affecter les personnes dans les Rôles Définis ou fonctions professionnelles similaires.

Si une Entité Reliée représente un groupe qui ne dispose pas d'un lieu unique d'autorité pour procéder à cette affectation, alors le Cercle Cible peut désigner à sa place une personne pour le Rôle de Lien Transverse, sauf indication contraire de la Politique de Lien Transverse.

Dans tous les cas, une seule personne peut être affectée pour remplir chaque Rôle Lien Transverse, sauf autorisation spécifique de la Politique de Lien Transverse.

Chaque fois qu'un Rôle Lien Transverse est vacant, il est considéré comme inexistant, n'a pas d'effet et il n'y a pas d'affectation par défaut.

2.7.3 Autorité du Lien Transverse

Le Lien Transverse devient un Membre Structurel de Cercle du Cercle Cible, et peut se prévaloir des autorités d'un Membre Structurel de Cercle pour processer les Tensions liées au Cercle Cible qui limitent l'Entité Reliée.

En plus d'éliminer ces limitations, un Lien Transverse ne peut toutefois pas utiliser le Cercle Cible pour développer les capacités de l'Entité Reliée, à moins que lesdites capacités ne permettent au Cercle Cible d'exprimer davantage sa Raison d'Être ou ses Redevabilités.

2.7.4 Ajouts au Rôle Lien Transverse

Une Entité Reliée peut modifier son Rôle Lien Transverse par le biais de son propre Processus de Gouvernance.

Un Cercle Cible peut ajouter des Domaines ou des Redevabilités à un Rôle Lien Transverse par le biais de son propre Processus de Gouvernance, et peut, par la suite, modifier ou supprimer les éléments ajoutés.

2.7.5 Limites et délégation

L'Entité Reliée invitée dans un Cercle Cible peut être un Rôle contenu dans un autre Cercle. Dans ce cas, cet autre Cercle peut changer l'Entité Reliée par un autre de ses Rôles qu'il estime plus approprié, ou déléguer la sélection de l'Entité Reliée à l'un de ses Sous-Cercles.

Le Cercle Cible peut également déléguer l'obligation d'accueillir un lien à l'un de ses propres Sous-Cercles, auquel cas, ce Sous-Cercle deviendra le Cercle Cible de ce Lien.
Dans les deux cas, toute délégation doit être faite au travers d'une Politique du Cercle stipulant la délégation. Par ailleurs, tout changement ou toute délégation doit être conforme aux éventuelles contraintes ou directives énoncées dans la Politique de Lien Transverse qui a invité le lien en premier lieu.

Article III

Processus de Gouvernance

3.1 Cadre de la Gouvernance

Le Processus de Gouvernance d'un Cercle a le pouvoir de :

(a) définir, modifier ou supprimer les Rôles et les Sous-Cercles du Cercle ; et

(b) définir, modifier ou supprimer les Politiques du Cercle ; et

(c) tenir les élections des Rôles Élus du Cercle.

À chaque instant, la «**Gouvernance**» en vigueur d'un Cercle est définie par l'ensemble des résultats encore présents et issus du Processus de Gouvernance du Cercle.

Seuls les résultats présentés dans cette section constituent de la Gouvernance valide pour un Cercle. Nul n'est autorisé à enregistrer d'autres résultats dans les registres de Gouvernance du Cercle.

3.2 Modifier la Gouvernance

Tout Membre Structurel de Cercle peut proposer de modifier la Gouvernance de son Cercle, en faisant une «**Proposition**» en qualité de «**Proposeur**». Avant qu'une proposition ne soit adoptée, tous les Membres Structurels de Cercle doivent avoir la possibilité de soulever des Tensions concernant l'adoption de la Proposition. Toute Tension ainsi soulevée est considérée comme une «**Objection**» si elle répond aux critères définis dans cet Article, et la personne qui l'a soulevée devient l'«**Objecteur**».

Les propositions sont réputées adoptées et modifient la gouvernance du Cercle seulement si aucune Objection n'est soulevée. Si des Objections sont soulevées, le Proposeur et chaque Objecteur doivent trouver un moyen de résoudre les Objections avant l'adoption de la proposition par le Cercle, après quoi tous les Membres Structurels de Cercle doivent disposer à nouveau de la possibilité de soulever d'autres Objections avant que la Proposition ne soit adoptée.

3.2.1 Faire des Propositions

Tout Membre Structurel de Cercle peut faire une proposition pendant une «**Réunion de Gouvernance**» du Cercle conformément aux dispositions de la Section 3.3.

Par ailleurs, un Membre Structurel de Cercle peut diffuser une Proposition à tous les autres Membres Structurels de Cercle de façon asynchrone, en dehors d'une Réunion de Gouvernance, en utilisant un mode de communication par écrit approuvé à cet effet par le Secrétaire du Cercle.
Dans ce cas, le Facilitateur peut, soit appliquer le même processus et les mêmes règles que celles qui s'appliquent pendant une Réunion Gouvernance, soit autoriser chaque Membre Structurel de Cercle à déclarer directement s'il a ou non des Objections à intégrer. De plus, à tout moment avant l'adoption d'une Proposition en mode asynchrone, le Facilitateur ou tout Membre Structurel de Cercle peuvent mettre fin au processus asynchrone en demandant au Proposeur d'apporter sa Proposition à une Réunion de Gouvernance, et en avertissant le Secrétaire du Cercle.

Un Cercle peut adopter des Politiques visant à définir plus précisément quand et comment les Propositions peuvent être faites et/ou processées en dehors d'une Réunion de Gouvernance. Cependant, aucune Politique ne peut limiter le droit de mettre fin au processus asynchrone en reportant la proposition à une prochaine Réunion de Gouvernance. Un Cercle peut également mettre en place une Politique pour fixer un délai limite de réponse aux Propositions asynchrones émises, à l'issue duquel toute Proposition asynchrone est automatiquement adoptée si aucune

Objection n'a été soulevée et si aucune demande pour reporter la Proposition à la prochaine réunion n'a été faite.

3.2.2 Critères de validité d'une Proposition

Certaines Propositions ne sont pas autorisées dans le cadre du Processus de Gouvernance d'un Cercle, et le Facilitateur peut les abandonner avant qu'elles ne soient complètement processées.

Pour être valide à processer, une Proposition doit permettre de résoudre ou de réduire une Tension perçue par le Proposeur. De plus, une Proposition doit normalement aider le Proposeur à mieux exprimer la Raison d'Être ou une Redevabilité de l'un de ses Rôles dans le Cercle. Toutefois, une Proposition peut aussi aider un autre Membre de Cercle à mieux exprimer l'un des Rôles de cette personne dans le Cercle mais seulement dans le cas où ladite personne a autorisé le Proposeur à représenter ledit Rôle.

Enfin, une Proposition est toujours valide, indépendamment des critères précités, si elle est faite uniquement dans le but de faire évoluer la Gouvernance du Cercle afin de mieux refléter la réalité de l'activité, ou pour déclencher une nouvelle élection d'un Rôle Élu.

3.2.3 Tester les Propositions

Le Facilitateur peut tester la validité d'une Proposition en posant des questions au Proposeur. Pour que la Proposition passe le test, le Proposeur doit être en mesure de décrire la Tension et de donner un exemple de situation réelle, actuelle ou passée, dans laquelle la Proposition aurait déjà permis de réduire cette Tension et d'aider le Cercle de l'une des manières autorisées par la section précédente. Le Facilitateur doit abandonner la Proposition s'il estime que le Proposeur n'a pas rempli ces conditions.

Toutefois, pour évaluer la validité d'une Proposition, le Facilitateur peut seulement juger si le Proposeur a présenté l'exemple et les explications qui sont requis, et si ceux-ci ont été présentés selon un raisonnement logique et sont donc raisonnables. Le Facilitateur ne peut pas porter de jugement quant à leur exactitude, ni juger si la Proposition est susceptible de traiter la Tension.

3.2.4 Critères de validité d'une Objection

Certaines Tensions ne comptent pas comme Objection, et peuvent être ignorées lorsqu'une Proposition est processée. Une Tension compte comme Objection si elle répond à **tous** les critères définis aux points **(a)** à **(d)** ci-dessous, ou au critère spécifique défini au point **(e)** :

(a) Si la Tension n'était pas traitée, la capacité du Cercle à manifester sa Raison d'Être ou à mettre en œuvre ses Redevabilités serait dégradée. Ainsi, la Tension n'est pas seulement déclenchée par une meilleure idée ou par un potentiel d'amélioration, mais parce que la Proposition pourrait réellement faire régresser les capacités actuelles du Cercle. Aux fins du présent critère, une diminution de la clarté équivaut à une dégradation de la capacité, alors qu'un simple défaut d'amélioration de clarté ne vaut pas dégradation de capacité.

(b) La Tension n'existe pas déjà au sein du Cercle, en l'absence de la Proposition. Ainsi, la Tension serait créée spécifiquement par l'adoption de la Proposition, et n'existerait pas si la Proposition était retirée.

(c) La Tension est déclenchée par des faits ou des événements connus à ce jour, sans aucune forme de prédiction de ce qui pourrait arriver dans le futur. Il est toutefois possible de se baser sur des prédictions lorsqu'il n'y a probablement pas dans le futur d'opportunité suffisante pour détecter et pouvoir s'adapter avant qu'un impact significatif ne se produise.

(d) La Tension limite la capacité de l'Objecteur à exprimer la Raison d'Être ou une Redevabilité de l'un de ses Rôles dans le Cercle ; ou, si elle limite un autre Rôle, l'Objecteur est autorisé à représenter ce Rôle par un Membre du Cercle qui remplit normalement ce Rôle. Cependant, quels que soient les critères ci-dessus, une Tension concernant l'adoption d'une Proposition compte toujours comme une Objection si :

(e) Processer ou adopter la Proposition enfreint les règles définies dans la présente Constitution ou amène le Cercle ou ses membres à agir en dehors de l'autorité accordée en vertu de la présente Constitution. Par exemple, Prochaine-Actions, Projets, et décisions opérationnelles spécifiques sont typiquement des résultats de Gouvernance non valide conformément aux dispositions de la Section 3.1, ainsi toute personne impliquée pourrait soulever l'Objection qu'une telle Proposition visant à adopter ces résultats est susceptible de constituer une violation des règles de la Constitution.

3.2.5 Tester les Objections

Le Facilitateur peut tester la validité d'une Objection formulée en posant des questions à l'Objecteur. Pour que l'Objection formulée passe le test, l'Objecteur doit être en mesure de présenter un argument raisonnable pour expliquer en quoi l'Objection répond à chacun des critères spécifiques requis pour une Objection. Le Facilitateur doit abandonner l'Objection s'il estime que l'Objecteur n'a pas rempli ces conditions.

Pour évaluer la validité d'une Objection formulée, le Facilitateur peut seulement juger si l'Objecteur a présenté les arguments qui sont requis, et si ceux-ci ont été présentés selon un raisonnement logique et sont donc raisonnables. Le Facilitateur ne peut pas porter de jugement quant à l'exactitude d'un argument, ni juger de son importance.

Toutefois, lorsqu'une Objection à une Proposition invoque une violation de la Constitution, conformément à la Section 3.2.4 (e), le Facilitateur peut demander au Secrétaire du Cercle une interprétation pour juger si la Proposition constitue réellement une violation de la Constitution. Si le Secrétaire conclut que ce n'est pas le cas, le Facilitateur devra alors rejeter l'Objection.

3.2.6 Règles de l'Intégration

Lorsqu'une Objection à une Proposition est soulevée, les règles complémentaires exposées ci-après s'appliquent tout au long de la recherche d'une solution :

(a) Le Facilitateur est tenu de tester une Objection à la demande de tout Membre Structurel de Cercle, et de l'abandonner si elle ne répond pas aux critères de validité décrits dans la Section 3.2.4.

(b) L'Objecteur doit tenter de trouver une modification à la Proposition qui permettra de résoudre l'Objection et de répondre toujours à la Tension du Proposeur. Les autres peuvent aider. Si le Facilitateur conclut que l'Objecteur ne fait pas d'effort de bonne foi à tout moment pour trouver une modification possible, il devra considérer l'Objection comme caduque et poursuivre le traitement de la Proposition comme si l'Objection n'avait pas été soulevée.

(c) Tout Membre Structurel de Cercle peut poser des questions de clarification au Proposeur concernant la Tension qui sous-tend la Proposition, ou concernant des exemples que le Proposeur a donné pour illustrer la Tension. Si le Facilitateur conclut que le Proposeur ne fait pas d'effort de bonne foi à tout moment pour répondre à ces questions, il devra considérer la Proposition invalide à processer et l'abandonner.

(d) L'Objecteur peut suggérer une modification de la Proposition et avancer des arguments raisonnables permettant d'expliquer en quoi cette Proposition modifiée devrait résoudre et éviter la Tension dans chacune des situations spécifiques que le Proposeur a décrites pour illustrer sa Tension. Puis, à la demande de l'Objecteur, le Proposeur doit présenter

un argument raisonnable expliquant pourquoi la Proposition modifiée ne permet pas de résoudre ou d'éviter la Tension dans au moins l'une des situations spécifiques déjà présentées. Sinon, le Proposeur peut présenter un nouvel exemple de situation que la Proposition modifiée ne permet pas de résoudre, mais qui doit également remplir les critères pour processer une Proposition tels que visés dans la Section 3.2.2. Si le Facilitateur conclut que le Proposeur n'a pas rempli ces conditions, il devra considérer la Proposition invalide à processer et l'abandonner.

3.3 Réunions de Gouvernance

Le Secrétaire d'un Cercle est chargé d'organiser les Réunions de Gouvernance pour mettre en œuvre le processus de Gouvernance du Cercle. En plus des Réunions de Gouvernance ordinaires et récurrentes, le Secrétaire est chargé d'organiser rapidement des Réunions de Gouvernance exceptionnelles supplémentaires à la demande de tout Membre Structurel du Cercle.

Le Facilitateur est chargé de présider toutes les Réunions de Gouvernance conformément aux règles exposées ci-après et aux Politiques applicables au Cercle.

3.3.1 Participation

Tous les Membres Structurels de Cercle sont autorisés à participer pleinement à toutes les Réunions de Gouvernance d'un Cercle. Le Facilitateur et le Secrétaire sont également autorisés à participer pleinement et deviennent de fait Membres Structurels de Cercle pour la durée d'une Réunion de Gouvernance, même s'ils ne sont pas Membres Structurels de Cercle en temps normal.

De plus, le Premier Lien du Cercle, les Second Liens et les Liens Transverses vers le Cercle peuvent chacun inviter jusqu'à une personne supplémentaire, uniquement dans le but d'aider ce lien à processer une Tension spécifique. Le participant ainsi invité devient alors Membre Structurel de Cercle pour la durée de cette Réunion de Gouvernance.

Au-delà des personnes visées dans le présent paragraphe, personne d'autre n'est autorisé à participer aux Réunions de Gouvernance du Cercle à moins d'y être invité explicitement par une Politique du Cercle.

3.3.2 Préavis et quorum

Un Cercle ne peut conduire son Processus de Gouvernance lors d'une réunion que si le Secrétaire a préalablement informé avec un préavis raisonnable tous les Membres Structurels de Cercle de la tenue d'une Réunion de Gouvernance, en précisant la date, l'heure et le lieu où celle-ci se tiendra.

Au-delà de cette exigence sur le préavis, aucun quorum n'est requis pour que le Cercle puisse tenir une Réunion de Gouvernance, sauf disposition contraire figurant dans une Politique du Cercle.

Toute personne qui n'assiste pas à une Réunion de Gouvernance est réputée comme ayant eu l'occasion d'examiner toutes les Propositions faites au cours de la réunion et comme n'ayant soulevé aucune Objection quant à leur adoption.

3.3.3 Processus de Réunion

Le Facilitateur est tenu d'appliquer le processus suivant lors des Réunions de Gouvernance :

(a) Tour d'Inclusion : le Facilitateur invite à son tour chaque participant à faire part de son état d'esprit ou de ses réflexions, ou à partager toute autre forme de commentaire d'ouverture pour la réunion. Les réactions ne sont pas autorisées."

(b) Points Administratifs : le Facilitateur laisse un espace pour aborder et résoudre tout sujet administratif ou logistique qu'il juge nécessaire.

(c) Établissement de l'Ordre du Jour et Traitement : le Facilitateur établit un ordre du jour des Tensions à processer, puis traite chaque point de l'ordre du jour, un à la fois.

(d) Tour de Clôture : le Facilitateur invite à son tour chaque participant à partager une réflexion de clôture ou toute autre pensée déclenchée par la réunion. Les réactions ne sont pas autorisées.

Une Politique du Cercle peut ajouter des choses à ce processus, mais ne peut en aucun cas être incompatible avec les étapes ou les autres règles définies dans cet Article de la Constitution.

3.3.4 Établissement de l'Ordre du Jour

Le Facilitateur doit établir un ordre du jour des Tensions à processer lors d'une Réunion de Gouvernance en sollicitant et en notant les points de l'ordre du jour exprimés par tous les participants. Ceci doit être fait au cours de la réunion et non à l'avance, et chaque participant peut ajouter autant de points à l'ordre du jour qu'il le souhaite. Les participants peuvent aussi ajouter des points supplémentaires à l'ordre du jour au cours de la réunion, ceci seulement entre le traitement de deux points de l'ordre du jour.

(a) Format des Points de l'Ordre du Jour : chaque point de l'ordre du jour d'une Réunion de Gouvernance correspond à une Tension à processer, détectée par le Participant qui l'a ajoutée à l'ordre du jour. En ajoutant un point à l'ordre du jour, un participant doit simplement indiquer un court libellé de la Tension mais ne peut pas expliquer ou parler de la Tension plus avant : ceci pourra se faire lorsque ce point de l'ordre du jour sera abordé.

(b) Ordre de Traitement des Points de l'Ordre du Jour : le Facilitateur peut décider de l'ordre dans lequel les points de l'ordre du jour seront traités, en appliquant le processus ou les critères qu'il juge appropriés. Le Facilitateur doit toutefois placer les points de l'ordre du jour qui requièrent l'élection de l'un des Rôles Élus du Cercle avant tous les autres points de l'ordre du jour dans le cas où l'un des participants à la réunion en fait la demande. De plus, si la réunion a été organisée à la demande expresse d'un participant, le Facilitateur doit placer tous les points de l'ordre du jour apportés par ce participant avant les points apportés par les autres participants, à moins que ledit participant n'autorise qu'il en soit procédé autrement.

(c) Traitement des Points de l'Ordre du Jour : après avoir déterminé l'ordre initial des points à l'ordre du jour, le Facilitateur doit amener les participants à processer chaque point de l'ordre du jour, un à la fois. Pour traiter un point de l'ordre du jour qui appelle une élection, le Facilitateur doit utiliser le «**Processus d'Élection Intégrative**» défini dans la Section 3.3.6. Pour les autres points de l'ordre du jour, le Facilitateur doit utiliser le «**Processus de Prise de Décision Intégrative**» défini dans la Section 3.3.5.

3.3.5 Processus de Prise de Décision Intégrative

Le Facilitateur doit conduire le processus de Prise de Décision Intégrative de la manière suivante :

(a) Présenter la Proposition : tout d'abord, le Proposeur peut décrire la Tension, et présente une Proposition visant à résoudre la Tension. Si le Proposeur demande de l'aide pour élaborer une Proposition, le Facilitateur peut autoriser une discussion ou tout autre processus collaboratif pour l'aider. Toutefois, le Facilitateur doit concentrer cette activité seulement sur l'élaboration d'une première Proposition centrée sur la Tension du Proposeur, et non sur la résolution d'autres Tensions ou sur l'intégration des préoccupations des autres dans ladite Proposition.

(b) Questions de Clarification : une fois la Proposition faite par le Proposeur, les autres participants peuvent poser des questions de clarification pour mieux comprendre la Proposition ou la Tension sous-jacente. Le Proposeur peut répondre à chaque question, ou ne pas le faire s'il n'a pas la réponse. Le Facilitateur doit interdire l'expression de toute réaction ou commentaire à propos de la Proposition et empêcher toute forme de discussion. Au cours de cette étape, ou plus généralement à tout moment dans le processus où un participant peut parler, ce dernier peut demander au Secrétaire de lire la Proposition qui a été saisie ou de clarifier la Gouvernance actuellement en vigueur, et le Secrétaire est tenu de répondre à la demande.

(c) Tour de Réaction : lorsqu'il n'y a plus de Questions de Clarification, chaque participant sauf le Proposeur, peut partager à son tour, ses réactions par rapport à la Proposition. Le Facilitateur doit immédiatement stopper et interdire tout commentaire en dehors du tour, toute tentative d'engager les autres dans un dialogue ou tout échange de quelque sorte que ce soit, ainsi que toute réaction à d'autres réactions et non à la Proposition.

(d) Clarifier et Modifier : après le Tour de Réaction, le Proposeur peut partager des commentaires en réponse aux réactions et/ou apporter des modifications à la Proposition. Toutefois, le but premier de toute modification doit être de tenter de répondre au mieux à la Tension du Proposeur et non aux Tensions soulevées par d'autres. Lors de cette étape, le Facilitateur doit immédiatement stopper et interdire tout commentaire de la part de quiconque autre que le Proposeur ou le Secrétaire, et les interventions du Secrétaire se doivent d'être limitées uniquement à la saisie de la modification de la Proposition.

(e) Tour d'Objection : ensuite, chaque participant, à son tour, peut soulever des Objections potentielles à l'adoption de la Proposition. Le Facilitateur doit stopper et interdire toute forme de discussion ou de réaction. Le Facilitateur peut tester les Objections comme décrit dans la Section 3.2.5, et doit noter toute Objection valide qui subsiste à la suite du test. S'il n'y a aucune Objection valide, le Secrétaire enregistre la Proposition en tant que Gouvernance adoptée pour le Cercle.

(f) Intégration : en cas d'Objection valide, le Facilitateur doit ensuite faciliter une discussion visant à modifier la Proposition afin de résoudre chaque Objection, une à la fois. Le Facilitateur marque l'Objection comme étant résolue une fois que l'Objecteur confirme que la Proposition ainsi modifiée ne déclencherait plus l'Objection, et que le Proposeur confirme que la Proposition ainsi modifiée répond toujours à sa Tension initiale. Durant la discussion, le Facilitateur doit appliquer les règles d'intégration décrites dans la Section 3.2.6. Lorsque toutes les Objections qui ont été notées sont traitées, le Facilitateur refait un Tour d'Objection afin de vérifier s'il n'y a pas de nouvelle Objection à la Proposition ainsi modifiée.

3.3.6 Processus d'Élection Intégrative

Le Facilitateur doit conduire le Processus d'Élection Intégrative de la manière suivante :

(a) Décrire le Rôle : tout d'abord, le Facilitateur doit indiquer le Rôle dont il s'agit ainsi que la durée du mandat pour cette élection. Le Facilitateur peut aussi décrire les fonctions du Rôle et communiquer toute information pertinente concernant ce Rôle.

(b) Remplir les Bulletins de Vote : chaque participant remplit un bulletin de vote et nomme, parmi les candidats éligibles, la personne qu'il estime convenir le mieux au Rôle. Chaque participant doit aussi indiquer son nom sur le bulletin de vote et nul ne peut s'abstenir

ou nommer plusieurs personnes. Avant et durant cette étape, le Facilitateur doit stopper immédiatement tout commentaire ou discussion sur les candidats possibles et les éventuelles nominations.

(c) Tour de Nomination : une fois tous les bulletins de vote recueillis, le Facilitateur doit partager le contenu de chaque bulletin de vote, un par un, avec l'ensemble des participants. Lorsque le Facilitateur lit à voix haute un bulletin, son auteur doit indiquer pourquoi il estime que son candidat correspond au Rôle. Le Facilitateur doit stopper toute forme de commentaire ou de réaction ainsi que tout commentaire de l'auteur concernant d'autres candidats possibles en plus de la personne qu'il a désignée.

(d) Tour de Changement de Nomination : une fois que toutes les nominations sont partagées, le Facilitateur doit permettre à chaque participant de changer sa nomination s'il le souhaite. Un participant qui décide de nommer un autre candidat peut expliquer les raisons qui l'ont poussé à le faire, mais le Facilitateur doit stopper tout autre commentaire ou discussion.

(e) Faire une Proposition : ensuite, le Facilitateur doit compter les voix et faire une Proposition pour élire le candidat qui a reçu le plus de nominations, et ce, pour la durée qui est spécifiée. Si plusieurs candidats sont placés à égalité avec le plus grand nombre de voix, le Facilitateur peut recourir à l'une des options suivantes.

(i) sélectionner au hasard et à l'aveugle l'un des candidats placés ex æquo et proposer cette personne ; ou (ii) si la personne actuellement en charge du Rôle fait partie des ex æquo, proposer cette personne ; ou (iii) si un seul des candidats placés ex æquo s'est proposé lui-même, proposer cette personne ; ou (iv) revenir à l'étape précédente et demander à chaque participant qui a désigné un autre candidat que ceux qui sont placés ex æquo, de modifier sa nomination en désignant l'un des candidats placés ex æquo, puis retourner au début de cette étape et appliquer à nouveau les règles.

(f) Processer la Proposition : une fois que le Facilitateur a fait une Proposition pour élire un candidat, il doit passer au Processus de Prise de Décision Intégrative pour résoudre cette Proposition. Toutefois, le Facilitateur doit commencer directement par le Tour d'Objection, et, si le candidat proposé est présent, le Facilitateur doit lui demander en dernier s'il a une Objection. En cas d'Objection, le Facilitateur peut choisir de la traiter normalement ou de retirer la Proposition, soit immédiatement après le Tour d'Objection, soit à tout moment durant l'étape d'intégration. Si le Facilitateur choisit de retirer la Proposition, il doit revenir à l'étape précédente de ce processus, retirer toutes les nominations pour le candidat proposé précédemment et appliquer à nouveau les règles de l'étape précédente pour sélectionner un autre candidat à proposer à la place.

3.3.7 Décisions opérationnelles pendant les Réunions de Gouvernance

Les Réunions de Gouvernance visent essentiellement à soutenir le Processus de Gouvernance d'un Cercle. Dans la mesure où cela ne le détourne pas de l'objectif visé, tout participant peut toutefois accepter des Projets ou des Prochaine-Actions pendant une Réunion de Gouvernance, ou encore prendre des décisions opérationnelles qui sont en dehors du champ d'application du Processus de Gouvernance du Cercle.

Cependant, le Secrétaire n'est pas autorisé à saisir de tels résultats ou décisions opérationnelles dans le compte-rendu de la Réunion de Gouvernance ou dans les registres du Cercle. Qui plus est, les résultats et décisions opérationnels pris lors d'une Réunion de Gouvernance n'ont ni plus ni moins de poids ou d'autorité que ceux pris en dehors d'une Réunion de Gouvernance.

3.4 Interpréter la Constitution et la Gouvernance

En tant qu'Associé de l'Organisation, vous pouvez faire appel à votre jugement raisonnable pour interpréter la Constitution et la Gouvernance de l'Organisation, y compris la manière dont elles s'appliquent dans une situation spécifique, et ensuite agir sur la base de votre interprétation. Vous pouvez également vous appuyer sur une interprétation explicite fournie par le Secrétaire du Cercle concerné par ladite Gouvernance. Toutefois, dans les deux cas, les modalités additionnelles suivantes s'appliquent :

3.4.1 L'interprétation du Secrétaire l'emporte

Si votre interprétation est en contradiction avec une décision d'interprétation rendue par le Secrétaire, l'interprétation du Secrétaire l'emporte sur la vôtre et s'applique à la place, et vous êtes tenu de vous y conformer jusqu'au changement de la Gouvernance qui la sous-tend.

3.4.2 L'interprétation du Super-Cercle l'emporte

Le Secrétaire d'un Cercle peut infirmer une interprétation donnée par le Secrétaire de l'un des Sous-Cercles. Si deux Secrétaires rendent des décisions contradictoires et l'une émane du Secrétaire d'un Cercle qui contient l'autre Cercle, vous êtes alors tenu de vous conformer à l'interprétation donnée par le Secrétaire du Cercle plus large.

3.4.3 Les interprétations deviennent la norme

Après avoir statué sur une interprétation, le Secrétaire peut décider de publier cette interprétation ainsi que la logique qui la sous-tend, dans les registres de Gouvernance du Cercle. En cas de publication, le Secrétaire de ce Cercle et les Secrétaires de tous les Cercles contenus dans ce dernier, sont chargés d'harmoniser toutes les décisions à venir avec la logique et les interprétations publiées précédemment.

Un Secrétaire peut contredire la logique ou les interprétations déjà publiées seulement dans le cas où un nouvel argument irréfutable ou une circonstance probante justifie un renversement. Toutefois, suite à une telle contradiction, la nouvelle logique et les interprétations deviennent la norme en vigueur sur lesquelles toutes les décisions futures devront s'aligner.

3.4.4 Rayer la Gouvernance invalide

Tout Membre de Cercle d'un Cercle peut demander à son Secrétaire de se prononcer sur la validité de n'importe quelle Gouvernance du Cercle, ou de tout Rôle ou Sous-Cercle contenu directement ou indirectement dans le Cercle. À la suite d'une telle demande, si le Secrétaire conclut que la Gouvernance est contraire aux règles de la présente Constitution, le Secrétaire doit alors rayer la Gouvernance non conforme des registres en vigueur. Après avoir accompli cet acte, le Secrétaire doit communiquer sans délai sa décision et les raisons qui l'ont amené à la prendre, aux Membres Structurels de Cercle qui appliquaient la Gouvernance non conforme.

3.5 Rupture de Processus

Une «**Rupture de Processus**» se produit lorsqu'un Cercle présente un schéma de comportement incompatible avec les règles de la présente Constitution.

3.5.1 Rupture due à un échec de la Gouvernance

Le Facilitateur d'un Cercle peut déclarer une Rupture de Processus au sein du Cercle si les Membres Structurels de Cercle ne parviennent pas à processer avec succès une Proposition lors d'une Réunion de Gouvernance, même après qu'un temps suffisamment long ait été pris pour le faire. Dans le cas où le Proposeur a demandé une Réunion de Gouvernance exceptionnelle

spécialement pour traiter cette Proposition, alors ce dernier peut aussi déclarer une Rupture de Processus.

3.5.2 Rupture due à un comportement anticonstitutionnel

Le Facilitateur d'un Cercle peut déclarer une Rupture de Processus au sein de l'un de ses Sous-Cercles s'il découvre au sein d'un Sous-Cercle, un schéma de comportement ou des résultats qui sont incompatibles avec les règles de la présente Constitution. Toutefois, si ce Facilitateur est également le Premier Lien ou le Facilitateur du Sous-Cercle, alors le Secrétaire ou le Second Lien du Super-Cercle peut aussi faire cette déclaration.

3.5.3 Rétablissement de Processus

Toute déclaration de Rupture de Processus au sein d'un Cercle par une partie autorisée, déclenche les évènements suivants :

(a) le Facilitateur du Super-Cercle prend un Projet pour rétablir le processus dans les règles au sein du Cercle ; et

(b) le Facilitateur du Super-Cercle acquiert l'autorité pour prendre le relais du Facilitateur ou du Secrétaire du Cercle, ou désigner quelqu'un d'autre pour le faire ; et

(c) le Facilitateur du Super-Cercle acquiert l'autorité pour juger de l'exactitude des arguments présentés pour valider les Propositions ou les Objections durant le Processus de Gouvernance du Cercle.

Ces autorités sont temporaires et cessent dès que le Facilitateur du Super-Cercle conclut que le processus a été rétabli dans les règles au sein du Cercle.

3.5.4 Escalade de Rupture de Processus

La Rupture de Processus d'un Cercle peut ne pas être considérée comme une Rupture de Processus de son Super-Cercle aussi longtemps que le Facilitateur du Super-Cercle cherche à résoudre avec rapidité et assiduité la Rupture de Processus.

Toutefois, dans le cas où la Rupture de Processus n'est pas résolue dans un délai raisonnable, alors le Facilitateur de n'importe quel Super-Cercle qui contient en bout de ligne le Cercle non conforme peut aussi déclarer une Rupture de Processus au sein du Super-Cercle du Cercle non conforme.

Article IV

Processus Opérationnel

4.1 Devoirs des Membres de Cercle

Lorsque vous remplissez un Rôle dans un Cercle, vous avez des devoirs envers les autres Membres du Cercle, lorsqu'ils agissent pour le compte de Rôles du même Cercle. Ces devoirs figurent ci-après.

4.1.1 Devoir de transparence

À la demande des autres Membres du Cercle, vous devez faire preuve de transparence dans chacun des domaines suivants :

(a) Projets et Prochaine-Actions : vous devez partager tout Projet et/ou Prochaine-Action que vous suivez dans vos Rôles dans le Cercle.

(b) Priorité Relative : vous devez exprimer votre jugement concernant la priorité relative de tout Projet ou Prochaine-Action que vous poursuivez dans le cadre de vos Rôles dans le Cercle, versus toutes les autres activités possibles qui se disputent votre attention ou vos ressources.

(c) Projections : vous devez fournir une date projetée à laquelle vous pensez terminer tout Projet ou Prochaine Action que vous poursuivez dans l'un de vos Rôles du Cercle. Une estimation approximative tenant compte de votre contexte et priorités du moment, sans analyse ou planning détaillé, est suffisante. Cette projection n'est en aucune façon un engagement qui vous lie, et à moins que la Gouvernance n'indique le contraire, vous n'êtes pas tenu de faire un suivi de la projection, ni de gérer votre travail de façon à l'atteindre ou encore d'assurer un suivi auprès du demandeur si un changement intervient.

(d) Points de Check-list et Indicateurs : vous devez déclarer, pour toutes les actions récurrentes et régulières que vous réalisez dans le cadre de vos Rôles dans le Cercle, si vous les avez terminées. Vous devez également suivre et rapporter tout indicateur confié à vos Rôles par le Premier Lien du Cercle, ou par tout autre Rôle ou processus disposant de l'autorité pour définir les indicateurs du Cercle.

4.1.2 Devoir de processer

Vous avez le devoir de processer promptement les messages et les requêtes des Membres du Cercle de la manière suivante :

(a) Requête pour Processer : les autres Membres de Cercle peuvent vous demander de processer toute Redevabilité ou Projet dans le cadre d'un Rôle que vous remplissez au sein du Cercle. Si vous n'avez aucune Prochaine-Action de notée à ce sujet, vous devez en identifier une qui vous semble appropriée et la noter. S'il n'y en a pas, vous devez expliquer ce sur quoi vous êtes en attente. Il peut s'agir, soit d'une Prochaine-Action ou d'un Projet pris par un autre Rôle, soit d'un évènement ou d'une condition spécifique qui doit se produire avant que vous ne puissiez prendre une Prochaine-Action.

(b) Requête pour un Projet ou une Prochaine-Action : les autres Membres de Cercle peuvent vous demander de prendre une Prochaine Action ou un Projet particulier dans le cadre de l'un de vos Rôles dans le Cercle. Si cette Prochaine Action ou ce Projet vous paraît sensé, vous devez l'accepter et le suivre. Dans le cas contraire, vous devez expliquer votre raisonnement, ou alors indiquer une autre Prochaine-Action ou Projet que vous prenez et qui vous semble répondre à l'objectif du demandeur.

(c) Requête pour Impacter un Domaine : les autres Membres de Cercle peuvent vous demander d'impacter un Domaine contrôlé par l'un de vos Rôles dans le Cercle. Si vous ne voyez pas

d'objection à la demande, vous devez l'autoriser. Dans le cas contraire, vous devez expliquer votre(vos) Objection(s) au demandeur.

4.1.3 Devoir de priorisation

Vous avez le devoir de prioriser là où vous dirigez votre attention et vos ressources, dans le respect des contraintes suivantes :

(a) Processer avant toute autre action : en règle générale, vous devez donner la priorité au traitement des messages entrants provenant des autres Membres du Cercle devant l'exécution de vos propres Prochaine-Actions. Vous pouvez toutefois temporairement différer le traitement des messages pour les processer en bloc sur un seul créneau horaire ou à un moment plus opportun, sous réserve toutefois que les messages soient processés dans un délai raisonnablement rapide. Processer signifie s'engager dans le respect des règles et des devoirs décrits dans cette section, ce qui inclut, l'examen du message, la définition et la saisie le cas échéant de Prochaine-Actions ou de Projets, et, lorsque cela vous est demandé, la réponse sur la manière dont le message a été traité. Processer ne signifie pas exécuter les Prochaine-Actions ou Projets, qui n'est pas couvert par cette règle de priorisation.

(b) Participer aux Réunions avant toute autre action : lorsqu'un Membre du Cercle vous demande de participer à l'une des réunions requises par la présente Constitution, vous devez donner la priorité à votre participation devant l'exécution de vos propres Prochaine-Actions. Vous avez toutefois toujours la possibilité de refuser la demande si vous avez déjà des projets de programmés au même moment que la réunion, ou si la demande porte sur une série de réunions dans la durée ou sur un type de réunion, plutôt que sur une réunion spécifique.

(c) Les besoins du Cercle avant les objectifs individuels : vous devez intégrer et vous aligner sur toutes les priorités officielles et toutes les Stratégies du Cercle, telles que celles spécifiées par le Premier Lien du Cercle, lorsque vous évaluez comment utiliser votre temps, votre attention et vos ressources dans votre travail dans le Cercle.

4.1.4 Devoirs transmis par les Liens

En tant que Premier Lien, Second Lien ou Lien Transverse vers un Cercle, vous pouvez inviter quelqu'un d'autre à engager avec les Membres de Cercle du Cercle selon les mêmes devoirs que ceux spécifiés dans cette section. Vous ne pouvez adresser cette invitation que pour aider à processer une Tension spécifique qui affecte l'entité source dont vous êtes le lien, et seulement dans le cas où vous ressentez vous aussi la Tension et que vous restez impliqué dans son traitement. La personne que vous invitez de façon temporaire devient un Membre de Cercle à part entière, tout comme si cette personne remplissait également votre Rôle de lien, mais seulement pour ce qui concerne le traitement de cette Tension spécifique. Vous pouvez annuler cette invitation à tout moment.

4.1.5 Les attentes implicites n'ont aucun poids

Toutes vos responsabilités et contraintes en tant qu'Associé de l'Organisation sont définies dans la présente Constitution et dans la Gouvernance qui en résulte. Toute attente ou contrainte, antérieure ou implicite ne fait pas autorité et n'a aucun poids, à moins que la Gouvernance d'un Cercle ne l'autorise explicitement, ou si elle fait partie des obligations élémentaires ou d'un accord contractuel que vous avez conclu personnellement ou qui a été conclu avec l'Organisation.

4.2 Réunion de Triage

Le Secrétaire d'un Cercle est en charge de l'organisation des «**Réunions de Triage**» visant à faciliter les opérations du Cercle. Le Facilitateur est chargé de présider les Réunions de Triage conformément aux règles exposées ci-après et aux politiques du Cercle concernées.

4.2.1 Focalisation et intention

Les Réunions de Triage sont organisées pour :

(a) partager les informations sur l'état d'achèvement des actions récurrentes, figurant sur les check-lists détenues par les Rôles du Cercle ;

(b) partager les indicateurs réguliers présentés par les Rôles du Cercle auxquels ils sont attribués ;

(c) partager les nouvelles sur l'avancement des Projets et autres travaux réalisés par les Rôles du Cercle ; et

(d) trier les Tensions qui limitent les rôles du Cercle en Prochaine-Actions, Projets ou autres résultats permettant de réduire ces Tensions.

4.2.2 Participation

Tous les Membres Structurels de Cercle et toute autre personne habituellement invitée à participer aux Réunions de Gouvernance du Cercle sont également invités à participer à ces Réunions de Triage, sauf disposition contraire prévue par Politique. Aucun préavis ni quorum n'est requis pour les Réunions de Triage, sauf disposition contraire prévue par Politique.

4.2.3 Facilitation et processus

Le Facilitateur est généralement tenu d'appliquer le processus suivant lors des Réunions de Triage :

(a) Tour d'inclusion : le Facilitateur invite à son tour chaque participant à faire part de son état d'esprit ou ses réflexions, ou à partager toute autre forme de commentaire d'ouverture pour la réunion. Les réactions ne sont pas autorisées.

(b) Revue de la Check-list : le Facilitateur demande à chaque participant de vérifier l'achèvement de toutes les actions récurrentes figurant sur la check-list de ce participant.

(c) Revue des Indicateurs : le Facilitateur demande à chaque participant de partager les données correspondant aux indicateurs qui lui ont été attribués par le Premier Lien ou tout autre rôle ou processus en charge de définir les indicateurs du Cercle.

(d) Progrès Réalisés : le Facilitateur demande à chaque participant de souligner les progrès réalisés dans l'accomplissement de tout Projet ou l'expression de toute Redevabilité pour chacun de ses Rôles dans le Cercle. Les participants ne peuvent partager que les progrès réalisés depuis le dernier rapport, et non faire un point général sur un Projet ou une Redevabilité. Chaque participant peut décider quels Projets ou Redevabilités méritent de faire l'objet d'un rapport, mais si un autre Membre du Cercle demande explicitement des nouvelles d'un Projet spécifique, il convient d'inclure ce Projet tant que celui-ci n'est pas achevé ou abandonné. Concernant les rapports sur un Projet ou une Redevabilité d'un Sous-Cercle, le Facilitateur se doit d'autoriser à la fois le Premier Lien et le Second Lien du Sous-Cercle à partager les progrès réalisés.

(e) Points de Triage : le Facilitateur est chargé de dresser l'ordre du jour des Tensions à traiter au cours de la Réunion de Triage en demandant les points de l'ordre du jour à tous les participants, selon les mêmes règles que celles qui s'appliquent lors d'une Réunion de Gouvernance et qui sont définies dans la Section 3.3.4.

Toutefois, lors des Réunions de Triage, le Facilitateur traite les points de l'ordre du jour en autorisant simplement la personne qui a apporté le point à engager avec les autres participants dans leurs Rôles et devoirs comme elle le souhaite, jusqu'à ce qu'une voie pour résoudre la Tension soit identifiée. Si des Prochaine-Actions ou des Projets sont acceptés lors de ces discussions, le Secrétaire est chargé de les enregistrer et de diffuser tous les résultats à l'ensemble des participants. Le Facilitateur doit tenter de laisser du temps pour traiter chaque point de l'ordre du jour au cours de la réunion, et pour ce faire, il peut interrompre le traitement d'un point qui prendrait plus de temps que la juste part qui lui revient compte-tenu du temps restant.

(f) Tour de Clôture : le Facilitateur invite à son tour chaque participant à partager une réflexion de clôture ou toute autre pensée déclenchée par la réunion. Les réactions ne sont pas autorisées.

Un Cercle peut adopter une Politique permettant d'ajouter des choses ou de modifier ce processus requis.

4.2.4 Remplacement des membres absents

Si un Rôle Défini du Cercle n'est pas représenté ou n'est représenté que partiellement lors d'une Réunion de Triage en raison de l'absence d'un membre, le Premier Lien du Cercle peut agir dans ce Rôle pour combler l'absence. Si le Premier Lien est également absent, tout participant peut accepter des Prochaine-Actions ou Projets pour le compte de ce Rôle, mais ceux-ci peuvent être traités comme des requêtes telles que définies à la Section 4.1.2(b) par la personne qui remplit habituellement le Rôle.

4.3 Action Individuelle

En tant qu'Associé de l'Organisation, vous êtes autorisé dans certains cas à agir en dehors des autorités que vous confèrent vos Rôles, ou même à enfreindre les règles de la présente Constitution. En agissant en vertu de cette autorité étendue, vous prenez une « Action Individuelle », et vous devez respecter les règles suivantes :

4.3.1 Situations autorisées

Vous pouvez prendre une Action Individuelle seulement si toutes les conditions suivantes sont remplies :

(a) Vous agissez en toute bonne foi pour servir la Raison d'Être ou exprimer les Redevabilités d'un certain Rôle au sein de l'Organisation ou de l'Organisation elle-même dans son ensemble.

(b) Vous avez de bonnes raisons de croire que votre action permettra de résoudre ou d'éviter davantage de Tension pour l'Organisation qu'elle n'est susceptible d'en créer.

(c) Votre Action n'amène pas, n'engage pas, ou n'autorise pas, ni ne contribue autrement à disposer des ressources ou autres actifs de l'Organisation, au-delà de ce que vous êtes autorisé à dépenser.

(d) Si votre action est susceptible d'enfreindre un Domaine ou une Politique, vous avez de bonnes raisons de croire que vous ne pouvez pas retarder l'action suffisamment longtemps pour demander les autorisations qui sont normalement requises ou pour proposer un changement de Gouvernance qui autoriserait votre action, sans que la valeur potentielle de cette action ne soit fortement compromise.

4.3.2 Communication et restauration

À la suite d'une Action Individuelle, vous êtes tenu d'expliquer votre action et l'intention sous-jacente à tout Associé qui remplit un Rôle pouvant être impacté de manière significative. À la demande de l'un de ces Associés, vous êtes également tenu de prendre toute mesure raisonnable additionnelle visant à aider la résolution des Tensions créées par votre Action Individuelle.

Si votre Action Individuelle interférait réellement avec un autre Rôle ou violait un Domaine ou une Politique, vous devez alors cesser de prendre toute Action Individuelle similaire à la demande de la personne qui habituellement contrôle ce Rôle, ce Domaine ou cette Politique, ou à la demande du Premier Lien du Cercle qui contient l'entité concernée.

4.3.3 Clarifier la Gouvernance

Si votre Action Individuelle est un cas d'activité récurrente ou de fonction dans la durée requise pour un Cercle, et que cette activité ou fonction n'est pas déjà formulée de façon explicite par la Gouvernance du Cercle, vous êtes alors en charge de prendre des mesures de suivi pour combler cette lacune. Ce suivi peut comporter une proposition de Gouvernance pour couvrir le besoin ou des mesures visant à supprimer à la base l'apparition de ce besoin d'activité ou de fonction.

4.3.4 Priorité des conditions corollaires

Après avoir pris une Action Individuelle, vous êtes tenu de mettre en priorité la mise en action des conditions corollaires définies dans cette section devant tout autre travail ordinaire. Toutefois, le Premier Lien du Cercle qui contient l'ensemble des Rôles sur lesquels votre action a eu un impact significatif, peut encore changer cette priorité par défaut.

Article V

Question d'Adoption

5.1 Les Ratifieurs cèdent l'Autorité

En adoptant la présente Constitution, les Ratifieurs cèdent leur autorité pour gouverner et diriger l'Organisation ou gérer ses Associés, et ne peuvent plus l'exercer, à l'exception toutefois de l'autorité qui leur est conférée selon les règles et processus définis par la Constitution.

Toutefois, et ceci constitue une exception à la règle, les Ratifieurs continuent de détenir et exercer toutes les autorités qu'ils n'ont pas le pouvoir de déléguer, comme tout ce qui pourrait être exigé par des politiques qu'ils ne contrôlent pas ou par les statuts de l'Organisation.

5.2 Cercle d'Ancrage

Lors de l'adoption de cette Constitution, les Ratifieurs doivent créer un Cercle initial afin de manifester la Raison d'Être de l'Organisation. Ce «**Cercle d'Ancrage**» devient le Cercle le plus large de l'Organisation, et contrôle automatiquement tous les Domaines que l'Organisation elle-même contrôle.

5.2.1 Liens vers le Cercle d'Ancrage

Les Ratifieurs peuvent nommer au départ un Premier Lien pour le Cercle d'Ancrage.

Ils peuvent sinon laisser le Cercle d'Ancrage sans Premier Lien et créer alors un ou plusieurs Liens Transverses vers le Cercle d'Ancrage en lieu et place d'un Premier Lien.

5.2.2 Agir sans Premier Lien

Si le Cercle d'Ancrage ne dispose pas de Premier Lien, toutes les décisions qui, en temps normal, requièrent l'autorité du Premier Lien deviennent des résultats valides du Processus de Gouvernance du Cercle. Chaque Rôle au sein du Cercle peut donc exercer l'autorité d'un Premier Lien en proposant une décision qui utilise le processus et les règles définies à l'Article III, comme pour un changement de Gouvernance.

De plus, dans un Cercle d'Ancrage sans Premier Lien, l'autorité habituelle des Rôles pour impacter de façon autocratique les Domaines du Cercle (selon la Section 2.1.2) est retirée. À la place, les Rôles du Cercle ne peuvent impacter ces Domaines que dans le cas où une Politique les y autorise de manière explicite, ou sinon, en proposant une action et en utilisant le Processus de Gouvernance du Cercle, exactement de la même façon que celle décrite plus haut pour exercer l'autorité du Premier Lien.

5.2.3 Raison d'Être de l'Organisation

Le Cercle d'Ancrage est automatiquement redevable d'identifier et d'exprimer la Raison d'Être de l'Organisation dans son ensemble. La Raison d'Être de l'Organisation désigne le potentiel créatif le plus profond que l'Organisation peut durablement exprimer dans le monde, compte tenu de l'ensemble des contraintes auxquelles celle-ci est soumise et de toutes les choses dont elle dispose. Il s'agit notamment, de son histoire, de ses capacités actuelles, de ses ressources disponibles, de ses Associés, de son caractère, de sa culture, de la structure d'affaires, de la marque, de la connaissance du marché, ainsi que toutes les autres ressources ou facteurs pertinents.

Le Premier Lien du Cercle d'Ancrage hérite de cette Redevabilité par défaut, et peut enregistrer et mettre à jour la Raison d'Être afin d'exprimer cette Redevabilité.

Si le Cercle d'Ancrage est sans Premier Lien, cette Redevabilité relève alors automatiquement de chaque Lien Transverse du Cercle d'Ancrage, et chacun d'entre eux peut mettre à jour la Raison d'Être en proposant une modification via le Processus de Gouvernance du Cercle.

5.2.4 Modifier le Cercle d'Ancrage

Le Premier Lien du Cercle d'Ancrage a autorité pour nommer le Cercle, clarifier ses Domaines

et ajouter ou modifier ses Redevabilités.

Le Premier Lien du Cercle d'Ancrage peut également désigner, à sa discrétion, son propre remplaçant, sauf indication contraire des Ratifieurs.

5.2.5 Pas de Super-Cercle

Le Cercle d'Ancrage ne dispose pas de Super-Cercle, et ne désigne pas de Second Lien.

5.3 Structure Initiale

Le Premier Lien du Cercle d'Ancrage peut définir une structure initiale et autre gouvernance pour l'Organisation, en dehors du Processus de Gouvernance habituel prévu par la présente Constitution. Si cette structure initiale comporte d'autres Cercles, les Premiers Liens de ces Cercles peuvent faire de même au sein de leurs Cercles. Cette autorité ne peut être utilisée que dans le seul but de définir une structure initiale d'un Cercle au départ, avant la mise en application du Processus de Gouvernance dudit Cercle.

5.4 Politiques et Systèmes existants

Toutes les politiques et les systèmes existants qui étaient en vigueur dans l'Organisation avant l'adoption de la présente Constitution, le demeurent pleinement après son adoption, même s'ils comportent des contraintes ou des autorités qui ne figurent pas dans les registres de Gouvernance. Peuvent notamment être visés : les systèmes de rémunération, les processus d'embauche et de licenciement, les politiques liées au travail, etc.

Toutefois, ces politiques et systèmes existants perdront tout leur poids et autorité dès qu'est définie la Gouvernance qui les remplace ou les contredit.

De plus, ces politiques et systèmes existants ne peuvent pas être modifiés ou ajoutés sous leur forme actuelle. Toute personne qui souhaite procéder à une modification ou un ajout doit d'abord intégrer ou mettre en œuvre autrement la politique ou le système en utilisant le Processus de Gouvernance défini dans la présente Constitution.

5.5 Modifications et Abrogation de la Constitution

Les Ratifieurs ou leurs successeurs peuvent modifier la présente Constitution ou procéder à son abrogation complète, en s'appuyant sur les mêmes autorités et processus utilisés pour son adoption. Les modifications doivent être apportées par écrit et publiées de façon à ce que tous les Associés de l'Organisation puissent en prendre connaissance.

Annexe A

Définition des Rôles Structurels

Premier Lien

Raison d'Être : *Le Premier Lien porte la Raison d'Être de l'ensemble du Cercle.*

Domaines : Affectation des Rôles du Cercle

Redevabilités :

- Structurer la Gouvernance du Cercle pour manifester sa Raison d'Être et mettre en œuvre ses Redevabilités
- Affecter des Associés aux Rôles du Cercle ; suivre l'adéquation entre les Rôles et les Associés qui y sont affectés ; offrir du feedback pour améliorer cette adéquation ; et réaffecter les Rôles à d'autres Associés au besoin pour obtenir une meilleure adéquation
- Répartir les ressources disponibles du Cercle sur les différents Projets et/ou Rôles
- Établir des priorités et des Stratégies pour le Cercle
- Définir des indicateurs pour le Cercle
- Éliminer au sein du Cercle les contraintes sur la mise en œuvre de la Raison d'Être et des Redevabilités du Super-Cercle

Le Premier Lien porte également tous les Domaines et Redevabilités du Cercle qui ne sont pas délégués au sein du Cercle.

Second Lien

Raison d'Être : *Au sein du Super-Cercle, le Second Lien porte la Raison d'Être du Sous-Cercle ; au sein du Sous-Cercle, la Raison d'Être du Second Lien est : les Tensions pertinentes à processer dans le Super-Cercle y sont apportées et traitées.*

Redevabilités :

- Éliminer au sein de l'Organisation plus large les contraintes qui limitent le Sous-Cercle
- Chercher à comprendre les Tensions transmises par les Membres de Cercle du Sous-Cercle et discerner celles qu'il est pertinent de processer dans le Super-Cercle
- Donner de la visibilité au Super-Cercle sur la santé du Sous-Cercle, y compris rendre compte de tout indicateur ou point de check-list assigné à l'ensemble du Sous-Cercle

Facilitateur

Raison d'Être : Des pratiques de gouvernance et d'opérations du Cercle en ligne avec la Constitution

Redevabilités :

- Faciliter les réunions du Cercle qui sont requises par la Constitution
- Auditer les réunions et les registres des Sous-Cercles au besoin et déclarer une rupture de Processus lorsqu'un type de comportement incompatible avec les règles de la Constitution est découvert

Secrétaire

Raison d'Être : Gérer et stabiliser les registres officiels du Cercle et le processus de tenue de ces registres

Domaines : Tous les registres du Cercle requis par la Constitution

Redevabilités :

- Organiser les réunions du Cercle requises par la Constitution et informer tous les Membres Structurels de Cercle des dates et lieux
- Enregistrer et publier les résultats des réunions du Cercle qui sont requises, et maintenir une vue compilée de la Gouvernance en cours, des points de check-list et des indicateurs du Cercle
- Interpréter la Gouvernance et la Constitution sur demande

Déclaration d'Adoption de la Constitution

Le(s) Ratifieur(s) signataire(s) de la présente adopte(nt) la Constitution de Holacracy, jointe à ce document et incorporée par référence à celle-ci (la «Constitution»), comme système opérationnel et de gouvernance de

.....(l'«Organisation»).

Il(s) cède(nt) ainsi son(leur) autorité aux processus de la Constitution et dote(nt) les résultats de ceux-ci de tout le poids et l'autorité qui étaient portés par le(s) Ratifieur(s) comme précisé à la Section 5.1 de la Constitution.

Le(s) Ratifieur(s) désigne(nt) les représentants suivants dans le Cercle d'Ancrage de l'Organisation :

☐ Comme Premier Lien (p. ex. pour un Cercle d'Ancrage gouvernant une équipe opérationnelle) :

.....

Ou

☐ Comme Liens Transverses (p. ex. pour un Cercle d'Ancrage agissant comme un Conseil d'Administration avec plusieurs parties prenantes) :

Rôle Lien Transverse #1 :

De l'Entité / Groupe (l' «Entité Reliée») :.....

Raison d'Être du Rôle : .....

Rôle rempli par : .....

Rôle Lien Transverse #2 :

De l'Entité / Groupe (l'«Entité Reliée») :.....

Raison d'Être du Rôle : .....

Rôle rempli par : .....

Annexer des pages supplémentaires selon vos besoins pour d'autres Liens Transverses.

L'Organisation adopte par la
présente la Constitution en ce jour du : .....

Signature du(des) Ratifieur(s) :

X :	X : .....
Nom :	Nom : .....
Titre :	Titre : .....
X :	X : .....
Nom :	Nom : .....
Titre :	Titre : .....

Notes

Notes

Notes

Notes

« Une bonne constitution est infiniment mieux que le meilleur despote. »

Thomas B. Macaulay

Constitution de Holacracy®

Cette nouvelle version 4.1 de la Constitution de Holacracy comporte pour l'essentiel les mêmes règles que celles qui figurent dans la version 4.0, à l'exception de quelques corrections d'erreurs et certaines améliorations mineures. Le principal objectif visé est de considérablement simplifier le langage utilisé afin qu'il soit moins technique que celui plus «juridique» de la version 4.0.

Cette constitution est un recueil des règles régissant Holacracy, mais ne constitue pas un document approprié à l'apprentissage.

Traduction française par Bernard Marie CHIQUET, fondateur d'iGi Partners et certifié Master Coach en Holacracy, le plus haut niveau de certification.

Pour plus d'information ou support dans la mise en place du système Holacracy :

igipartners.com

Directeur de la publication :
Bernard Marie Chiquet
iGi Partners - **www.igipartners.com**

Conception graphique :
Eric Joly
www.synellipse.com

Édition : novembre 2016