Constitution de l'Holacracy

3.0

Créée par HolacracyOne
et traduite en français par IGI Partners

Holacracy™
Exquisite Organization

iGi Partners
L'Excellence en Holacracy™

A LIRE - TRÈS IMPORTANT

L’ensemble de ce document est la propriété d’IGI Partners. Il est protégé par les droits d’auteurs français.
L'utilisation ou la transmission non autorisée du contenu de ce document peut enfreindre les dispositions en matière de droits d'auteur ou d'autres dispositions légales et faire l'objet de poursuites au civil et au pénal.
Il est interdit de reproduire, de vendre ou d'utiliser d'une autre manière, l'intégralité ou des parties du présent document à des fins commerciales qui ne sont pas expressément autorisées par IGI Partners. Sauf licence formelle écrite de la part de IGI Partners, vous êtes uniquement en droit de télécharger sur un ordinateur individuel le contenu de ce document en vue d'une utilisation personnelle et privée, non commerciale et interne.
Il est interdit de modifier, d'utiliser ou de transférer le document à des fins commerciales. Il est également interdit de retirer les mentions de droits d'auteur ou de propriété. Vous vous engagez à éviter toute reproduction non autorisée de ces contenus et garantissez le respect de ces restrictions par tous les collaborateurs de votre organisation.
IGI Partners ne vous accorde aucun droit formel ou implicite relatif aux brevets, droits d'auteur, marques de fabrique ou secrets de fabrique.

Introduction : Constitution de l'Holacracy™ (v3.0)

Qu'est ce document ?

Cette Constitution documente les règles de base, la structure et les processus du Système d'Exploitation Organisationnel, l'Holacracy™. Il permet à une organisation souhaitant utiliser le système Holacracy™ d'ancrer cette intention dans un ensemble concret et détaillé de règles, et d'assurer que tout le monde ait accès aux "règles du jeu".

Comment ce document est destiné à être utilisé ?

Plutôt que d'être un document autonome, cette Constitution est destinée à être référencée par n'importe quel document ou accord qui acte la décision de s'organiser selon le système de l'Holacracy™. Ce peut-être la simple décision du Conseil d'Administration ou l'établissement d'une politique, ou des statuts formels ou tout autre forme d'accord opératoire. Les individus qui adoptent cette Constitution sont désignés comme étant les Ratifieurs - voir l'Article 5 qui décrit les modalités et requis lors de l'adoption de cette Constitution. À noter également que cette page explicative n'est pas destinée à faire partie de la Constitution; veuillez envisager de la supprimer avant toute utilisation.

Ce que n'est pas ce document

Ce document n'est pas un dispositif autonome, ce n'est pas un ensemble de statuts légaux ou d'accords opératoires formels (HolacracyOne propose également un modèle d'accord opératoire, lequel n'est pas inclus dans le présent document). Ce document n'est pas non plus destiné à être un support explicatif pour apprendre à utiliser le système de l'Holacracy™. Comme le manuel technique qui vous est fourni avec votre voiture, une explication détaillée peut être utile à certains moments, mais sa lecture ne vous apprendra pas à conduire.

Clause d'exonération

HolacracyOne n'est pas un cabinet de conseil juridique ni d'avocats. Les informations contenues dans ce document constituent la documentation des règles et des processus de l'Holacracy, et ne doivent pas être interprétées comme des conseils juridiques applicables à toute situation réelle et particulière. Vous ne devriez pas vous appuyer sur le contenu fourni dans ce document pour y trouver les aspects légaux ou répondre à des besoins légaux sans aller d'abord consulter un avocat ou conseil juridique qui intégrera la situation particulière qui est la vôtre. Ce document est fourni "en l'état", sans aucune garantie ni condition de quelque nature que ce soit. HolacracyOne ne garantit ni qualité de ce document, ni son exactitude, ni son exhaustivité, ni la qualité marchande ou l'aptitude à l'emploi ou au but. Dans la mesure maximale prévue par la loi, HolacracyOne, ses agents et ses membres, ainsi que IGI Partners dans sa qualité de traducteur, ne pourront pas être tenus responsables de tout dommage et préjudice qui pourraient découler de l'utilisation de ce document.

Pour obtenir plus d'information ou de support sur le système de l'Holacracy™:
www.igipartners.com et www.holacracy.org

Pour trouver la dernière version
(en français) de ce document sur le web :
http://ow.ly/gsRDf

iGi Partners
L'Excellence en Holacracy™

Pour trouver la dernière version
(en anglais) de ce document sur le web :
http://ow.ly/6CmNJ

Holacracy™
Exquisite Organization

CONSTITUTION DE L'HOLACRACY™

Version 3.0

CONSTITUTION DE L'HOLACRACY™ (v3.0)

PRÉAMBULE

LA PRÉSENTE CONSTITUTION DE L'HOLACRACY documente les règles, les processus et les structures du système d'exploitation organisationnel de l'Holacracy™ (ce document étant désigné la ***"Constitution"***), et permet ainsi à une entité organisationnelle d'utiliser ce système comme fondement pour sa gouvernance et ses opérations, que cette entité soit une entreprise commerciale ou sociale, un cabinet d'associés, un trust, une association, une société à responsabilité limitée, une joint venture, une scoop, une collectivité ou toute autre entité, ou une équipe, un département, une division, un service, une filiale, une business unit, une fonction ou un autre sous-ensemble d'une telle entité (l'entité ou le sous-ensemble de celle-ci qui adopte la Constitution devient ***"l'Organisation"***), lorsque celle-ci a dûment été adoptée par l'un ou plusieurs de ses directeurs, managers, fondateurs, ou autres agents ayant l'autorité requise pour exiger ainsi qu'une telle Organisation respecte tous les termes de cette Constitution (ces agents sont appelés les ***"Ratifieurs"*** dans la présente Constitution).

Lorsque les Ratifieurs ont dûment adopté cette Constitution pour gouverner l'Organisation, ils cèdent ainsi toute autorité à directement gouverner et contrôler l'Organisation au processus de gouvernance définie par la présente Constitution, à l'exception des autorités retenues selon les termes de l'Article 5, et tous les agents dûment désignés de cette Organisation acquièrent les autorités documentées dans les présentes ou accordée selon les modalités des présentes comme si elles étaient directement accordées par lesdits Ratifieurs (chacun de ces agents, soit un associé, un employé, un entrepreneur, un bénévole, un directeur, ou tout autre, est ci-après désigné ***"Partenaire"*** de l'Organisation).

ARTICLE 1

RÔLES & PERSONNES EN CHARGE DE RÔLES

1.1 Définition d'un Rôle. Un ***"Rôle"*** est une entité organisationnelle qui (a) existe pour exprimer certaines capacités ou potentiels, remplir certaines fonctions, et/ou poursuivre certains résultats (sa ***"Mission"***) ; et (b) peut être destiné à contrôler et à réguler l'activité au sein de certaines fonctions organisationnelles, processus, domaines, ou d'autres territoires ou sphères d'activité (chacun de ces territoires étant un ***"Périmètre"***); et (c) peut être destiné à effectuer ou sinon gérer et obtenir l'exécution de certaines activités continues (chacune de ses activités étant une ***"Redevabilité"***).

1.2 Responsabilités des Personnes en Charge de Rôle. Chaque fois qu'une personne est dûment assignée à remplir un Rôle (***"Personne en Charge de Rôle"***), une telle charge confère à la Personne en Charge de Rôle certaines responsabilités et autorités décrites dans le présent Article 1, que la Personne en Charge de Rôle est réputée avoir accepté et est d'accord d'endosser au nom de l'entité qui a définit un tel Rôle jusqu'au moment où cette Personne en Charge de Rôle donne sa démission ou qu'un processus approprié requière sa désaffectation de ce Rôle ; à condition toutefois, que toutes les autorités selon les modalités des présentes ne soient exercées qu'au service de la Mission de l'entité qui a définit un tel Rôle, et jamais au détriment de la Mission

Version Originale ©2012 HolacracyOne, LLC - Traduction Française ©2012 IGI Partners Tous Droits Réservés

de l'entité, tel que raisonnablement évalué en toute bonne foi par ladite Personne en Charge de Rôle.

1.3 Percevoir & Processer les Tensions. Chaque Personne en Charge de Rôle dûment assignée à remplir un ou plusieurs Rôles de l'Organisation se doit, pour chacun de ces Rôles, de surveiller l'état actuel de l'activité opérationnelle (la ***"Réalité Actuelle"***) dans le cadre du Périmètre dudit Rôle, ainsi que du contexte immédiat qui contient ce Rôle, et se doit de comparer régulièrement ladite Réalité Actuelle aux Missions de ce Rôle et de son contexte, afin d'identifier les écarts existants entre la Réalité Actuelle et l'une ou l'autre de ces Missions (chaque écart est appelé une ***"Tension"***). Pour chacune des Tensions ainsi identifiées pour laquelle la Personne en Charge de Rôle croit en la possibilité qu'elle puisse être réduite en faisant évoluer la Réalité Actuelle pour mieux exprimer ou coller avec la Mission concernée, une telle Personne en Charge de Rôle se doit de traiter cette Tension pour déclencher cette évolution en identifiant et en enclenchant une ou plusieurs pistes d'actions compte tenu des autorités et tous les mécanismes disponibles pour cette Personne en Charge de Rôle.

1.4 Processer les Redevabilités. Chaque Personne en Charge de Rôle dûment assignée à remplir un ou plusieurs Rôles de l'Organisation se doit, pour chacun de ces Rôles, de revoir régulièrement chaque Redevabilité dûment assignée au Rôle et de raisonnablement déterminer, ceci étant au service de l'expression de cette Redevabilité au nom de l'entité qui détient ce Rôle, (a) toutes actions spécifiques qui pourraient être exécutée immédiatement et qu'il serait souhaitable d'exécuter immédiatement en l'absence de tout conflit de priorités (chacune de ces actions s'appelle une ***"Prochaine-Action"***), et (b) tous résultats qu'il serait souhaitable d'obtenir en l'absence de tout conflit de priorités, et qui nécessiteraient l'exécution séquentielle de plusieurs Prochaine-Actions, chacune de ces Prochaine-Actions à réaliser nécessitant d'être définie dans le cheminement requis pour atteindre un tel résultat en se basant sur le travail effectué à ce stade (chaque résultat s'appelle un ***"Projet"***).

1.5 Prioriser les Projets. Chaque Personne en Charge de Rôle se doit d'examiner régulièrement tous les Projets suivis par cette Personne en Charge de Rôle et se doit de prioriser plus avant et de catégoriser chacun de ces Projets soit comme un Projet qui nécessite présentement de diriger une attention active et d'y œuvrer en y allouant des ressources (un ***"Projet en Cours"***), ou un Projet à revisiter ou reconsidérer dans le futur et de ne pas y œuvrer activement pour le moment (un ***"Projet Futur Possible")***.

1.6 Processer les Projets. Chaque Personne en Charge de Rôle se doit d'examiner régulièrement tous les Projets en Cours suivis par ladite Personne en Charge de Rôle, et pour chaque Projet en Cours déterminer quelle(s) Prochaine-Action(s) est(sont) raisonnablement nécessaire(s) ou souhaitable(s) à ce stade pour conduire un tel Projet en Cours vers son achèvement. Chaque Personne en Charge de Rôle se doit également d'examiner de temps en temps tous les Projets Futurs suivis par ladite Personne en Charge de ce Rôle, afin d'identifier ceux des Projets Futurs Possibles qui nécessiteraient à ce stade d'être changés de catégorie pour devenir des Projets en Cours.

1.7 Suivre les Projets & les Prochaine-Actions. Pour chaque Projet ou Prochaine-Action identifiés par une Personne en Charge de Rôle selon les termes de cet Article 1

et dans le cadre de l'autorité de ce Rôle pour l'exécuter, chaque Personne en Charge de Rôle se doit de saisir et suivre de façon explicite un tel Projet ou une telle Prochaine-Action dans une base de données ou un système similaire qui pourrait à tout moment être transmis à ou revu par une autre personne au cas où ceci serait requis selon un processus prévu à cet effet, et se doit en plus de mettre à jour régulièrement ce système de sorte qu'il reflète en permanence l'état actuel du travail en cours et possible de cette Personne en Charge de Rôle.

1.8 Définir des Politiques. Chaque Personne en Charge de Rôle dûment affectée à un ou plusieurs Rôles a, pour chacun de ces Rôles, l'autorité de contrôler et réguler chaque Périmètre délégué à ce Rôle, en (a) évaluant et répondant aux demandes particulières de permission de prendre des actions qui impactent un tel Périmètre, comme précisé dans la Section 1.10 ; et en (b) définissant des délégations particulières d'autorité qui permettent à d'autres de prendre des actions qui exercent un contrôle ou qui ont un impact concret sur ledit Périmètre, ainsi que des limites ou des processus prédéfinis qui limitent de telles autorité ou la façon dont elles peuvent s'exercer (chacune de ces délégations ou limites d'autorité étant une ***"Politique"*** dudit Rôle), à la condition toutefois que, avant qu'une telle Politique soit valide et applicable, ladite Personne en Charge de Rôle ait d'abord documenté et publié cette Politique sur un forum d'accès libre et facile à quiconque est susceptible d'utiliser et d'appliquer une telle Politique.

1.9 Diriger l'Attention & les Ressources. Compte tenu des diverses Redevabilités, Projets, Prochaine-Actions, et autres activités possibles sur lesquelles une Personne en Charge de Rôle pourrait agir, chaque Personne en Charge de Rôle a la responsabilité et le devoir de continuellement évaluer et décider comment et où, parmi toutes ces activités possibles, concentrer et appliquer son attention, son énergie, et ses forces disponibles, ainsi que les budgets ou autres ressources dûment autorisés et disponibles pour cette Personne en Charge de Rôle, étant entendu toutefois que cette Personne en Charge de Rôle se doit de faire toujours faire de son mieux pour intégrer et respecter lors de cette évaluation, toute décision sur les priorités ou stratégies spécifiées par une autre Personne en Charge de Rôle, un processus, ou autre mécanisme ayant l'autorité requise pour donner une telle direction.

1.10 Exécuter les Prochaine-Actions. Chaque Personne en Charge de Rôle possède l'autorité d'exécuter toute Prochaine-Action raisonnablement nécessaire ou souhaitable pour la performance de toute Redevabilité assignée à tout Rôle tenu par ladite Personne en Charge de Rôle, à condition que cette Prochaine-Action (a) ne viole aucune Politique dûment définie par - ou agissant sur - l'entité qui contient ce Rôle, et (b) exerce ou effectue un contrôle seulement, j'ai dans le cadre de tout Périmètre dûment contrôlé par ledit Rôle, par l'entité qui contient ledit Rôle, ou par l'entité qui contient cette dernière entité, et ce de façon récursive, et non dans le cadre de tout Périmètre dûment contrôlé par tout autre Rôle ou entité, à moins que (i) des politiques qui sont en rapport et autorisent une telle action soient publiées par cette autre entité et que ladite Personne en Charge de Rôle respecte ces Politiques en agissant de la sorte, ou (ii) ladite Personne en Charge de Rôle reçoive la permission de cette autre entité de procéder à une telle action.

1.11 Action Individuelle. Même en plus des actions déjà autorisées par la Section 1.10, chaque Personne en Charge de Rôle possède l'autorité supplémentaire d'exécuter toute Prochaine-Action raisonnablement nécessaire ou souhaitable pour

adresser une Tension ressentie selon les termes de la Section 1.3, que cette action soit ou ne soit pas lié à la performance de Redevabilités assignées, à condition que cette prise d'action soit toujours conforme aux autres critères contenus dans la Section 1.10, ou, dans la mesure où elle ne le serait pas, que la valeur potentielle d'une telle action soit tactique par nature et que chercher à répondre à ces critères avant d'agir pourrait risquer cette valeur et laisser plus de Tension pour l'Organisation dans son ensemble que de violer lesdits critères, selon le jugement raisonnable de la Personne en Charge de Rôle qui prend cette action (prendre une telle action en vertu de cette autorité supplémentaire de la Section 1.11 s'appelle prendre une ***"Action Individuelle"***).

1.11.1 Exigences Corollaires. Pour une Prochaine-Action qui ne serait pas autorisée en vertu des termes de la Section 1.10, pour être considérée autorisée selon les termes de la présente Section 1.11 et donc compter comme une Action Individuelle, la Personne en Charge de Rôle se doit, en même temps ou sans délai après une telle action, (a) dans la mesure où une telle action exerce ou opère un contrôle dans le Périmètre de quelque autre Rôle, d'alerter de façon explicite la Personne en Charge de Rôle de ce Rôle qu'une Action Individuelle a été prise ainsi que la nature et les conséquences de cette action ; et (b) dans la mesure où une telle action est devenue ou est raisonnablement susceptible de devenir un besoin récurrent ou une habitude d'action, ou en tout cas rapidement après avoir reçu une demande explicite d'un Partenaire de l'Organisation, de prendre toutes les actions en sus qui sont raisonnablement nécessaires ou utiles pour supprimer le besoin perçu de prendre une telle Action Individuelle en dehors des autorités régulièrement définies.

1.11.2 Allocation de Ressource Exclue. Aucune Personne en Charge de Rôle n'a l'autorité pour prendre des décisions ou exécuter des Prochaine-Actions en vertu de la Section 1.11 qui causeraient ou engageraient l'Organisation dans des dépenses financières au delà du niveau pour lequel une telle Personne en Charge de Rôle a par ailleurs été explicitement autorisée à causer ou à engager, et une telle action ainsi prise au-dessus de ce niveau ne sera pas considérée comme une Action Individuelle autorisée. Aux fins de la présente Section 1.11.2, toute décision ou Prochaine-Action qui amènerait ou engagerait l'Organisation à accepter des prix plus bas pour ses produits ou services que ceux que cette Personne en Charge de Rôle a comme autorité explicite de décider, est aussi considérée comme entraînant une dépense d'un montant égal à l'écart entre ces prix et les prix les plus bas que la Personne en Charge de Rôle est par ailleurs autorisée à décider.

ARTICLE 2

STRUCTURE DE CERCLE

2.1 Définition du Cercle. Un Cercle est un Rôle qui de plus (i) exploite, coordonne et intègre les efforts, énergies et l'attention de plusieurs personnes désignées à œuvrer pour sa Mission ou au sein de son Périmètre à travers les processus opérationnels et de gouvernance définis par la présente Constitution (chaque ***"Membre de Cercle"*** dudit Cercle), et (ii) peut lui-même contenir des Rôles, définis par ses Membres de Cercle via le processus de gouvernance défini par la présente Constitution, ce qui différencie et organise davantage l'expression de sa Mission, le contrôle de son Périmètre, et la mise en œuvre de ses Redevabilités (les ***"Rôles Définis"*** de ce Cercle).

2.2 Membres de Cercle. Les Membres de Cercle d'un Cercle incluent :

(a) le Premier Lien du Cercle, tel que défini dans la Section 2.3 ;

(b) le Second Lien élu du Cercle, selon les termes de la Section 2.8.4 ;

(c) chaque Lien Transverse dans ce Cercle, selon les termes de la Section 2.9 ;

(d) chaque Partenaire de l'Organisation dûment assigné à remplir un ou plusieurs Rôles Définis de ce Cercle, à l'exception de tout Partenaire consacrant un temps et une attention insignifiants, comme raisonnablement jugés par le Premier Lien de ce Cercle ; et

(e) les personnes désignées par le Premier Lien de ce Cercle, conformément à la Section 2.3.1

2.3 Premier Lien du Cercle. En sus de tous les Rôles Définis, chaque Cercle aura un "***Rôle Premier Lien***" avec la définition donnée en **ANNEXE A** et tel que défini davantage dans la présente Constitution (la personne ainsi affectée à remplir ce Rôle Premier Lien, lorsqu'elle agit dans cette capacité, étant le "***Premier Lien***" du Cercle).

2.3.1 Nomination de Membre de Cercle. Le Premier Lien d'un Cercle peut nommer des personnes supplémentaires pour servir en tant que Membres de Cercle d'un Cercle au-delà de celles dont la désignation est requise par les termes de la présente Constitution, et peut ultérieurement retirer cette affectation à une telle personne, à condition que cette personne ne soit pas automatiquement désignée Membre de Cercle de ce Cercle par ailleurs en vertu d'une autre affectation, d'un processus ou d'une règle définie par la présente Constitution.

2.3.2 Le Premier Lien tient les Fonctions Indifférenciées. Le Rôle Premier Lien d'un Cercle est également réputé détenir toute Redevabilité et contrôler tout Périmètre définis pour ce Cercle lui-même, mais seulement dans la mesure où une telle Redevabilité ou un tel Périmètre, ou toute partie ou aspect de cela, n'a pas été défini dans un Rôle de ce Cercle ; sous réserve, toutefois, qu'un tel Premier Lien de ce Cercle n'a pas l'autorité de définir des Politiques pour un Périmètre qui lui est échu en vertu de cette Section 2.3.2 en dehors du processus de gouvernance de ce Cercle comme détaillé dans la Section 2.5.

2.3.3 Modification du Rôle Premier Lien. Aucun Cercle n'est autorisé à ajouter des Redevabilités, Périmètre, ou Autorités à son propre Rôle Premier Lien, cependant l'entité ou le processus qui a défini un tel Cercle peut ajouter de tels éléments à ce Cercle lui-même, qui seront ensuite hérités par le Premier Lien du Cercle selon les termes de la Section 2.3.2 jusqu'à nouvelle différenciation. Un Cercle peut retirer toutes Redevabilités, Périmètre, autorités, ou autres éléments alloués à ce Rôle Premier Lien du Cercle, que cela ait été accordé par vertu de la définition de ce Cercle ou par la présente Constitution, en plaçant ces éléments sur un Rôle différent dans ce Cercle via le processus de gouvernance prévu. Dans la mesure où de tels éléments sont ainsi délégués, ces placements font automatiquement préemption et suppriment ces éléments du Rôle de Premier Lien, et un tel Cercle peut ensuite amender, changer, ou supprimer de telle délégation en respectant le processus de gouvernance. Au-delà

de la capacité à déléguer tout ou partie de tous les éléments d'un Rôle Premier Lien, aucun Cercle ne peut supprimer entièrement son Rôle Premier Lien.

2.4 Définir les Rôles. Sauf indications contraires aux présentes, un Membre de Cercle d'un Cercle peut définir ou amender les Rôles Définis de ce Cercle via le processus de gouvernance prévu et défini dans l'Article 3 de la présente Constitution ; sous réserve, toutefois, qu'aucun Cercle ni aucun Membre de Cercle d'un Cercle n'a l'autorité (i) d'occasionner ou d'accorder de l'autorité autrement que par le processus formel de gouvernance, ou (ii) de définir pour un Rôle un Périmètre qui est en dehors du Périmètre que ce Cercle a l'autorité de contrôler lui-même, ou autrement d'accorder plus d'autorité à un Rôle que ce Cercle n'en détient lui-même.

2.5 Définir les Politiques. Des Politiques contrôlant le Périmètre d'un Cercle peuvent être définies ou modifiées par les Membres de Cercle de ce Cercle seulement via le processus de gouvernance prévu et défini dans l'Article 3 de la présente Constitution ; sous réserve, toutefois, que dans la mesure où un Cercle a délégué le contrôle de son Périmètre en définissant des Périmètres pour ses Rôles, ces Rôles doivent contrôler ces Périmètres comme indiqué à la Section 1.8, et le processus de gouvernance de ce Cercle n'a plus l'autorité pour définir ou modifier des Politiques concernant ces Périmètres ainsi délégués. Ce Cercle conserve toutefois toujours l'autorité de supprimer ou amender une telle délégation de Périmètre via le processus de gouvernance prévu et regagner de cette façon cette autorité.

2.6 Affectation à un Rôle. Le Premier Lien d'un Cercle a l'autorité pour affecter un ou plusieurs Partenaires de l'Organisation ou d'autres personnes appropriées pour remplir - et exécuter au nom de - chacun des Rôles Définis de ce Cercle, sous réserve de toute Politique applicable du Cercle ou de tout autre Rôle ou Cercle de l'Organisation dûment autorisé.

2.6.1 Rôles Non Affectés. Chaque fois qu'un Rôle Défini n'est pas affecté pour quelque raison que ce soit, le Premier Lien de ce Cercle sera automatiquement considéré comme remplissant ce Rôle jusqu'au moment où au moins une personne aura été dûment affectée à ce Rôle. Nonobstant ce qui précède, un Cercle peut spécifier un traitement alternatif à celui indiqué dans la présente Section 2.6.1 via une Politique définie par le processus de gouvernance de ce Cercle.

2.6.2 Affectation des Rôles à des Non-Partenaires. Chaque fois qu'un Rôle Défini est attribué à une personne qui n'est pas un Partenaire de l'Organisation, le Premier Lien de ce Cercle sera automatiquement réputé détenir la Redevabilité de "Poursuivre et adresser les Tensions relatives au Cercle qui émergent au travers du travail et des processus de travail des personnes qui sont affectées à des Rôles Définis et qui ne sont pas des Membres de Cercle". Nonobstant ce qui précède, un Cercle peut définir un traitement alternatif à celui prévu dans la présente Section 2.6.2 via une Politique définie par le processus de gouvernance de ce Cercle.

2.6.3 Affectation de Rôle à Plusieurs Personnes. Un Rôle Défini peut être attribué à plusieurs personnes seulement si (a) un processus ou un mécanisme similaire existe pour différencier et clarifier laquelle des personnes remplissant ce Rôle tient les Redevabilités et autorités dudit Rôle dans chaque contexte précis ou instance de travail rencontrée par ce Rôle, de façon à ce que l'ambiguïté de l'autorité ne soit pas augmentée par l'affectation de plusieurs personnes à ce Rôle ; ou (b) la

personne qui dûment affecte plusieurs personnes à un Rôle Défini précise, pour chaque personne affectée à ce Rôle, un contexte précis, un territoire, ou un sous-ensemble similaire de focus possible du Rôle (un ***"Focus"***) sur lequel cette personne se concentre pour animer ce Rôle et qui évite cette ambiguïté, auquel cas, la Mission, les Redevabilités, et le Périmètre définis pour ce Rôle sont interprétés comme s'appliquant spécifiquement et seulement pour ce Focus ainsi précisé pour chacune des affectations, comme si ce Focus avait été écrit dans la définition de chaque élément de ce Rôle de façon à ainsi y contraindre la définition dudit Rôle.

2.6.4 Démission d'un Rôle. Une personne ainsi affectée à un Rôle d'un Cercle en vertu de la présente Section 2.6 peut démissionner de cette nomination à tout moment moyennant un préavis adressé au Premier Lien de ce Cercle, ou, le cas échéant, à tout autre Rôle auquel aurait été donnée par ce Cercle la Redevabilité pour affecter les personnes aux Rôles. Toute démission doit prendre effet à la date de la réception de cette notification ou à toute date ultérieure précisée dans cet avis, et sauf indication contraire dans cet avis, l'acceptation de la démission n'est pas nécessaire pour la rendre effective. Nonobstant ce qui précède, tout Cercle possédant l'autorité de recruter des Partenaires de l'Organisation peut imposer des contraintes ou des exigences concernant toute démission d'un tel Partenaire, et en cas de conflit entre ces termes et ceux précisés dans la présente Section 2.6.4, ceux de ce Cercle prévalent.

2.7 Rôles Élus. En sus de tous les Rôles Définis qui peuvent être crées, chaque Cercle possède un ***"Rôle Facilitateur"***, un ***"Rôle Secrétaire"***, et un ***"Rôle Second Lien"*** dont les définitions sont données en **ANNEXE A** et tels que définis davantage dans la présente Constitution (collectivement, les ***"Rôles Élus"***, avec ***"Facilitateur"***, ***"Secrétaire"***, et ***"Second Lien"*** représentant respectivement la personne remplissant chaque Rôle Élu, lorsqu'elle agit dans cette qualité).

2.7.1 Élections & Éligibilité. Sauf indication contraire, chaque Cercle doit tenir des élections régulières pour élire un Membre de Cercle de ce Cercle pour chacun des Rôles Élus pour ce Cercle dans une Réunion de Gouvernance de ce Cercle, en utilisant le processus et les règles définis dans l'Article 3. Tout Membre de Cercle d'un Cercle est éligible pour une telle élection et chaque Membre de Cercle peut tenir plusieurs Rôles Élus, à l'exception du Membre de Cercle tenant le Rôle Premier Lien de ce Cercle qui n'est pas éligible pour l'élection du Rôle Facilitateur et du Rôle Second Lien pour ce Cercle.

2.7.2 Termes des Élections & Réélections. Chaque élection pour un Rôle Élu contient un terme défini dans le processus d'élection, à l'issue duquel une nouvelle élection régulière pour ce Rôle Élu doit être tenue. Cependant même avant que le terme ne soit échu, tout Membre de Cercle d'un Cercle possède l'autorité de demander et de provoquer une nouvelle élection pour tout Rôle Élu de ce Cercle au cours d'une Réunion de Gouvernance de ce Cercle, comme décrit à l'Article 3.

2.7.3 Modification des Rôles Élus. Un Cercle peut ajouter des Redevabilités ou un Périmètre à ces Rôles Élus de temps en temps à travers le processus de gouvernance de ce Cercle, tout comme également amender ou supprimer l'un de ces ajouts ; sous réserve, toutefois, qu'aucun Cercle ne puisse supprimer ces Rôles Élus ni amender ou supprimer leurs Mission, Périmètre, Redevabilités, ou autorités accordées à ces Rôles Élus par la présente Constitution, sauf si cela était expressément autorisé

par les présentes, et toute addition faite par un Cercle à ces Rôles Élus ne s'applique qu'aux Rôles Élus de ce Cercle et pas à ceux des autres Cercles.

2.7.4 Substituts aux Rôles Élus. Dans la mesure où un Rôle Élu est temporairement vacant pour une raison quelconque, ou dans la mesure où un Membre de Cercle qui tient un Rôle Élu n'est pas présent ou se sent incapable ou ne veut pas remplir les devoirs de ce Rôle lors d'une réunion applicable de ce Cercle, alors un remplaçant peut être nommé pour remplir ce Rôle à titre provisoire, pour la période pendant laquelle ce Rôle est vacant ou effectivement non pourvu. Un tel remplacement temporaire peut être promulgué ou arrêté par le Membre de Cercle actuellement élu pour tenir ce Rôle Élu, ou, s'il n'y a pas de Membre de Cercle ainsi élu ou si ce Membre de Cercle élu n'est pas présent à une réunion applicable et n'a pas arrangé son remplacement avant cette réunion, alors par (a) le Facilitateur de ce Cercle ; ou, (b) s'il n'y a pas de Facilitateur élu ou présent, alors par le Secrétaire de ce Cercle ; ou, (c) s'il n'y a pas de Secrétaire élu ou présent, alors par le Premier Lien de ce Cercle ; ou, (d) s'il n'y a pas de Premier Lien de ce Cercle dûment affecté ou présent, alors par un Membre de Cercle de ce Cercle. En outre, si un Rôle Élu n'est pas pourvu, la personne ainsi autorisée à effectuer un remplacement temporaire comme indiqué dans la présente Section 2.7.4 sera automatiquement réputé tenir ce Rôle Élu jusqu'à ce qu'une telle affectation soit ainsi faite ou que le Rôle Élu soit affecté par ailleurs via le processus d'élection défini dans les présentes.

2.8 Sous-Cercles. Un Cercle peut contenir un ou plusieurs Rôles Définis qui sont aussi des Cercles, sous réserve des termes de cette Section 2.8 (chaque Cercle contenu dans un autre étant un ***"Sous-Cercle"*** en relation avec un Cercle le contenant, et ce Cercle contenant étant le ***"Super-Cercle"*** de chaque Sous-Cercle).

2.8.1 Formation des Sous-Cercles. Un Cercle peut provoquer ou permettre la formation d'un Sous-Cercle, par l'application de son processus de gouvernance, soit (a) en autorisant un Rôle Défini de ce Cercle à se dilater en un Cercle complet ; ou (b) en créant un nouveau Rôle Défini pour englober et intégrer un ou plusieurs autres Rôles Définis déjà contenus par ce Cercle, auquel cas ce nouveau Rôle Défini sera un Cercle et ces autres Rôles Définis seront déplacés dans ce nouveau Cercle lors de sa formation et seront retirés donc du premier niveau de contenant du Cercle d'origine, sous réserve toutefois pour qu'un tel acte soit valide, que le nouveau Cercle ait un Périmètre défini de façon suffisamment large pour contenir le Périmètre de tous ces Rôles qui sont englobés.

2.8.2 Suppression de Sous-Cercle. Un Cercle peut supprimer, par application de son processus de gouvernance, tout Sous-Cercle contenu dans ce Cercle à tout moment, en (a) supprimant entièrement ce Sous-Cercle, auquel cas tous les Rôles de ce Sous-Cercle, y compris d'autres Sous-Cercles, de façon récursive, seront aussi supprimés, cependant toutes les Politiques définies pour le Périmètre de ce Sous-Cercle devront être conservées par ce Cercle sauf indications contraires précisées lors du processus de gouvernance de ce Cercle ; ou (b) disloquer ce Sous-Cercle pour redevenir un Rôle qui n'est pas un Cercle, auquel cas tous les Rôles de ce Sous-Cercle seront supprimés, y compris d'autres Sous-Cercles, de façon récursive, mais ce Rôle ainsi disloqué sera lui-même conservé ainsi que toutes les Politiques définies pour le Périmètre de ce Rôle ; ou (c) dissoudre les limites du Sous-Cercle sans supprimer son contenu, auquel cas ce Sous-Cercle sera supprimé, toutefois toutes les Politiques et les Rôles de ce Sous-Cercle, seront conservés dans le Cercle qui dissout de telles limites.

2.8.3 Premier Lien d'un Sous-Cercle. Un Cercle qui contient un Rôle Défini qui est aussi un Sous-Cercle peut affecter une personne pour remplir ce Rôle Défini en utilisant les mêmes processus et autorité que ceux utilisés pour tout autre Rôle Défini, y compris révoquer ou modifier cette affectation comme désiré, et la personne ainsi affectée à ce Rôle remplit automatiquement le Rôle de Premier Lien au sein de ce Sous-Cercle pour la durée de cette affectation.

2.8.4 Second Lien vers le Super-Cercle. Le Second Lien d'un Cercle devient automatiquement un Membre de Cercle du Super-Cercle de ce Cercle pour la durée de son affectation à ce Rôle de Second Lien ; sous réserve, toutefois, que, sauf indication contraire précisée par une Politique de ce Super-Cercle, un Second Lien d'un Cercle qui est composé entièrement de Membres de Cercle qui servent en qualité de Premiers Liens ou Liens Transverses vers ce Cercle depuis d'autres Cercles ne devient pas un Membre de Cercle de ce Super-Cercle, et une élection dans ce Rôle Second Lien n'a pas besoin d'être conduite, jusqu'à ce que ce Sous-Cercle ait des Membres de Cercle remplissant d'autre(s) Rôle(s) que des Rôles Premier Lien ou Lien Transverse.

2.9 Liens Transverses. Par application de son processus de gouvernance, un Super-cercle peut exiger de l'un de ses Sous-Cercles d'accepter et d'intégrer au sein de ce Sous-Cercle un représentant d'un autre Cercle, lequel autre Cercle peut être le Super-Cercle lui-même ou l'un de ses autres Sous-Cercles, ou un autre Sous-Cercle de celui-ci dû en cela à une nouvelle délégation de ce Sous-Cercle (un tel représentant devient un ***"Lien Transverse"*** depuis le ***"Cercle Source"*** spécifié vers le ***"Cercle Cible"*** spécifié).

2.9.1 Définition du Lien Transverse. Un Cercle Source ainsi autorisé à nommer un Lien Transverse dans un Cercle Cible peut appliquer un tel droit en désignant l'un des Rôles de ce Cercle Source pour agir comme un représentant dans le Cercle Cible (le ***"Rôle Lien Transverse"***), et donner à ce Rôle de nouvelles Redevabilités qui soient appropriées pour atteindre les objectifs d'une telle représentation. Toute désignation de Rôle Lien Transverse et définition de Redevabilité doivent être réalisées via le processus de gouvernance de ce Cercle Source, et une fois définies, ce Cercle Source peut affecter une Personne en Charge de Rôle à ce Rôle comme indiqué par ailleurs dans les présentes ; sous réserve, toutefois, que sauf indication contraire par le Cercle qui a dûment autorisé le Lien Transverse, ce Cercle Source du Lien Transverse ne peut avoir qu'une Personne en Charge de Rôle à un moment donné pour remplir ce Rôle pour chaque Cercle Cible ainsi autorisé.

2.9.2 Autorité du Lien Transverse. Une fois que le Rôle Lien Transverse a bien été défini et affecté au Cercle Cible, la Personne en Charge de Rôle de ce Rôle a automatiquement l'autorité pour prendre des actions dans le Périmètre de ce Cercle Cible comme si ce Cercle contenait directement ce Rôle, selon les termes de la Section 1.10 ; sous réserve, toutefois, que le Cercle Source définissant ce Rôle Lien Transverse n'accorde pas à ce Rôle un Périmètre que le Cercle Source n'a pas lui-même l'autorité de contrôler.

2.9.3 Lien Transverse comme Membre de Cercle. Une Personne en Charge de Rôle affectée à un Rôle Lien Transverse devient un nouveau Membre de Cercle du Cercle Cible de ce Lien Transverse pour la durée de cette affectation, et peut utiliser tous les moyens à la disposition d'un tel Membre de Cercle pour processer les

Tensions et par ailleurs exprimer la Mission de ce Rôle Lien Transverse ; sous réserve, toutefois, qu'un Lien Transverse peut seulement utiliser le processus de gouvernance d'un Cercle Cible pour (a) processer des Tensions provenant de l'expression de sa propre Mission dans ce Cercle Cible, ou (b) prévenir ou éliminer des contraintes dans le Cercle Cible sur les capacités du Cercle Source pour exprimer la Mission de ce Cercle Source ; mais pas pour (c) construire des capacités ou placer des Redevabilités dans le Cercle Cible qui sont d'abord au service de l'expression de la Mission du Cercle Source, à moins que le Super-Cercle de ce Cercle Cible ait de façon séparée placé des Redevabilités applicables pour ce faire sur le Cercle Cible.

2.9.4 Additions au Lien Transverse par le Cercle Cible. Le Cercle Cible d'un Lien Transverse ne peut pas amender ou supprimer toute Redevabilité ou autres constructions définies pour ce Rôle Lien Transverse par le Cercle Source qu'il l'a créé ; cependant, ce Cercle Cible peut ajouter des Redevabilités et autorités à ce Rôle Lien Transverse que ce Cercle Cible a par ailleurs l'autorité de faire, et plus tard les amender ou supprimer, par le processus de gouvernance de ce Cercle.

ARTICLE 3

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

3.1 Domaine de la Gouvernance. Le processus de gouvernance de chaque Cercle doit être appliqué conformément aux règles et processus du présent Article 3 de façon à (a) créer, amender ou supprimer des Rôles, y compris définir ou amender la Mission, les Périmètres, et les Redevabilités associés à ces Rôles ; (b) créer, amender, ou supprimer des Politiques qui gouvernent le Périmètre de ce Cercle ; (c) nommer ces Rôles Élus comme précisé dans la Section 2.7 ; (d) créer, autoriser, amender, ou supprimer des Sous-Cercles, comme décrit à la Section 2.8 ; et (e) autoriser des Liens Transverse, ou amender ou supprimer ces autorisations, tel que décrit dans la Section 2.9 (de telles activités constituant les ***"Activités de Gouvernance",*** et les sorties manifestées de ces activités les ***"Résultats de Gouvernance"***). Aucune autre sortie que les Résultats de Gouvernance ne peuvent être considérés comme gouvernance conforme d'un Cercle, et le Secrétaire de ce Cercle n'enregistrera que des Résultats de Gouvernance dans les registres officiels d'un Cercle ou dans les compte-rendus de réunion ou dans tout autre dû processus qui promulgue ces Activités de Gouvernance.

3.2 Seuil pour les Changements de Gouvernance. Tout Membre de Cercle d'un Cercle peut proposer des créations ou des modifications de Résultats de Gouvernance pour ce Cercle, en utilisant tout processus autorisé par cet Article 3, de façon à résoudre ou réduire une Tension perçue par ce Membre de Cercle ; sous réserve, toutefois, que cette Tension soit en lien avec la Mission de ce Cercle ou l'un de ses Rôles. Une telle proposition ainsi faite ne peut être dûment adoptée comme un Résultat de Gouvernance formel et engageant pour ce Cercle seulement après que tout Membre de Cercle de ce Cercle a eu l'opportunité de soulever des Objections à l'adoption d'une telle proposition, dans la forme en-cours si elle a été modifiée depuis sa formulation initiale, et qu'aucune Objection n'est soulevée.

3.2.1 Critères de Validité des Objections. Une **"*Objection*"** à une proposition mise en avant pour qu'un Cercle la considère est définie comme une Tension qui serait provoquée par l'adoption de ladite proposition, lorsque cette Tension remplit

soit tous les critères standard définis ci-dessous depuis (a) jusqu'à (c), ou remplit le critère particulier défini en (d) ci-dessous :

(a) si la Tension n'était pas adressée l'actuelle capacité de ce Cercle pour exprimer sa Mission se dégraderait vraiment, par conséquent la Tension n'est pas simplement un potentiel d'amélioration plus avant mais une régression de la capacité actuelle (aux fins de ce critère, toute dégradation de la clarté de la gouvernance en cours de ce Cercle ou des attentes ou autorités accordées comptent comme une dégradation des capacités) ; et

(b) c'est une Tension qui, en toute rigueur, n'existe pas déjà pour ce Cercle même en l'absence de cette proposition, par conséquent elle serait créée ou amplifiée spécifiquement par l'adoption de cette proposition ; et

(c) la Tension est générée par des données ou des évènements connus dans le présent sans considération pour des données ou évènements qui seraient de l'ordre de la prédiction, sous réserve qu'une occasion soit susceptible d'exister dans le futur pour percevoir et ajuster si et quand de telles prédictions commençaient à se manifester ; ou, indépendamment des critères ci-dessus, si

(d) la Tension est due au fait que la proposition porte atteinte aux règles définies dans la présente Constitution ou pousse ce Cercle à agir en dehors de l'autorité qui lui est conférée par le processus prévu défini ci-dessous, ou sinon qui empêcherait ce Cercle ou ses Membres de Cercle d'opérer avec les règles, processus, ou autorités définies par les présentes ou accordées ci-après.

3.2.2 Juger la Validité d'une Objection. Sauf si expressément décrit autrement dans la présente Constitution, le Membre de Cercle soulevant une potentielle Objection à une proposition détermine la validité de cette potentielle Objection, sous réserve que, pour qu'une Objection soit considérée valide, le Membre de Cercle qui soulève cette Objection doit être en mesure de fournir un argument raisonnable pour expliquer pourquoi une telle Objection est conforme aux critères énoncés à la Section 3.2.1.

3.2.3 Intégration des Cercles Liés. Aux fins de la présente Section 3.2, toutes les propositions de gouvernance ou les potentielles Objections à ces propositions soulevées dans un Cercle par un Membre de Cercle qui sert de Premier Lien ou de Lien Transverse vers ce Cercle seront considérées également valides et autorisées dans la mesure où elles auraient été valides dans le Cercle d'origine de ce lien, sous réserve des limites décrites dans la Section 2.9.3.

3.3 Réunions de Gouvernance. Chaque Cercle doit tenir des réunions régulières, en alignement avec les Politiques applicables de ce Cercle, pour conduire spécifiquement les Activités de Gouvernance de ce Cercle conformément aux termes de la présente Constitution (les ***"Réunions de Gouvernance"*** de ce Cercle). Un Cercle doit en outre tenir une Réunion de Gouvernance spéciale promptement à la demande de tout Membre de Cercle de ce Cercle, et cette Réunion de Gouvernance spéciale peut être utilisée à toutes fins qui seraient autrement valides dans une Réunion de Gouvernance régulière.

3.3.1 Facilitation des Réunions. Le Facilitateur d'un Cercle convoque, préside, et facilite les Réunions de Gouvernance de ce Cercle en alignement avec les règles et les processus précisés dans la présente Section 3.3.

3.3.2 Participation. Chaque Membre de Cercle d'un Cercle a le droit d'assister et de pleinement participer aux Réunions de Gouvernance de ce Cercle. D'autres personnes qui ne sont pas Membres de Cercle peuvent assister et participer à une Réunion de Gouvernance de ce Cercle seulement si (a) ils ont été explicitement invités par un Membre de Cercle du Cercle, et (b) chaque Membre de Cercle du Cercle a eu la possibilité, avant cette Réunion de Gouvernance, de soulever une Objection à cette participation, et aucune Objection n'a été soulevée laquelle reste toujours, au seul jugement du Membre de Cercle qui a soulevé l'Objection ; si ces critères sont remplis, un tel participant invité peut participer comme s'il avait la qualité de Membre de Cercle de ce Cercle pour la durée de cette Réunion de Gouvernance.

3.3.3 Quorum. Sauf indication contraire précisée par Politique d'un Cercle, (i) il n'y a aucune exigence de quorum minimum pour les Réunions de Gouvernance de ce Cercle, (ii) les Résultats de Gouvernance de ces réunions sont valides quelque soit le nombre de Membres de Cercle qui ont participé, et (iii) aux fins de la Section 3.2, chaque Membre de Cercle ne participant pas à une Réunion de Gouvernance est automatiquement réputé avoir eu une chance de soulever une Objection à toutes les propositions faites pendant cette réunion et réputé également n'avoir soulevé aucune Objection ; aux conditions, toutefois, que la notification de cette réunion ait été donnée à tous les Membres de Cercle par le Secrétaire de ce Cercle, en alignement avec toute Politique applicable définie par ce Cercle ou, en l'absence de telle Politique, en alignement avec le jugement de bonne foi du Secrétaire de ce que sont des pratiques raisonnables de notification.

3.3.4 Construction de l'Ordre du Jour. L'ordre du jour pour une Réunion de Gouvernance se construit pendant cette réunion et non à l'avance, par le Facilitateur qui sollicite et capture les points sur l'ordre du jour formel de cette réunion au début ou proche du début de chacune de ces réunions. Les points de l'ordre du jour sont demandés à tous les participants de la réunion dans le cas d'une réunion générale, où, dans le cas d'une réunion spéciale, seulement au participant qui a sollicité cette réunion spéciale, à moins que ledit participant n'autorise des points supplémentaires des autres participants. Nonobstant ce qui précède, le Facilitateur peut ajouter des points de tout participant à l'ordre du jour formel à tout moment au cours d'une Réunion de Gouvernance après que l'ordre du jour initial ait été établi, cependant, dans le cas d'une réunion spéciale, il peut ne pas procéder au traitement de ces points nouvellement ajoutés après que tous les points ajoutés à l'origine aient été traités, sauf à ce que le participant qui a sollicité cette réunion spéciale ne l'autorise.

(a) Points de l'Ordre du Jour Valides. Les participants à la réunion peuvent ajouter des points à l'ordre du jour uniquement pour tenter de traiter des Tensions selon les termes de la Section 3.2 ; sous réserve, toutefois, qu'un participant peut néanmoins ajouter un point à l'ordre du jour pour lequel ce participant n'a pas de proposition initiale exprimée sous la forme de Résultat de Gouvernance, et processer ce point de l'ordre du jour comportera la recherche d'une proposition via le processus défini à la présente Section 3.3.

(b) Format d'un Point de l'Ordre du Jour. Un participant à la réunion ajoute un point à l'ordre du jour en fournissant seulement un titre court qui référence la Tension que le participant a l'intention d'adresser ou la proposition que le participant a l'intention de faire, et ne doit pas engager d'explications ou de discussions à propos de cette Tension ou proposition jusqu'au démarrage du traitement de ce point de l'ordre du jour tel que prévu dans les présentes.

(c) Ordonner l'Ordre du Jour. Une fois que tous les points de l'ordre du jour d'une Réunion de Gouvernance ont été remontés et capturés, le Facilitateur détermine l'ordre dans lequel seront traités ces points en utilisant tout processus que le Facilitateur juge approprié, sous réserve que tous les points de l'ordre du jour qui demande une élection pour l'un des Rôles Élus du Cercle soient placés avant tous les autres points de l'ordre du jour à la demande de l'un des participant de la réunion.

3.3.5 Processer les Points de l'Ordre du Jour. Une fois que l'ordre de l'ordre du jour est déterminé, les participants de la réunion poursuivent en processant chaque point de l'ordre du jour un à la fois, et l'objectif et le focus pendant le traitement de ce point de l'ordre du jour est seulement de résoudre ou réduire la Tension représentée par ce point de l'ordre du jour, et seulement tel que perçue et jugée par la personne qui a apporté ce point de l'ordre du jour (le ***"Proposeur"***).

(a) Arriver à une Proposition. Pour processer un point de l'ordre du jour, le Proposeur a l'option soit de faire une proposition immédiate pour adresser la Tension représentée par ce point de l'ordre du jour, soit de démarrer une discussion ouverte ou tout autre processus qui peut être autorisé par le Facilitateur afin de générer une ou plusieurs propositions.

(b) Processus de Prise de Décision. Une fois que la proposition est mise en avant par le Proposeur pour un point de l'ordre du jour, le Facilitateur doit respecter le processus décrit en **ANNEXE B** (le ***"Processus de Prise de Décision Intégrative"***) pour suivre le processus et résoudre cette proposition, à moins que ce point de l'ordre du jour ne soit une demande d'élection, auquel cas le Facilitateur doit suivre le processus décrit en **ANNEXE C** (le ***"Processus d'Élection Intégrative"***).

(c) Tester les Objections. Dans la mesure où des Objections sont soulevées lors du processing de la proposition, le Facilitateur peut tester la validité de ces Objections en demandant au participant qui a soulevé cette Objection de fournir un argument raisonnable tel que requis par les dispositions dans la Section 3.2.2 expliquant pourquoi cette Objection remplit les critères requis, et cette Objection sera rejetée à moins qu'un tel argument n'ait été présenté. Ces tests d'Objection par la Facilitateur peuvent être faits au moment de la première expression de l'Objection par un participant ou à tout moment par la suite jusqu'à ce que la proposition soit résolue, et en tout cas le Facilitateur se doit d'engager ces tests s'il est sollicité pour le faire pendant la phase d'intégration du Processus de Prise de Décision Intégrative ou du

Processus d'Élection Intégrative, selon le cas, par un participant dans ce processus.

3.3.6 Décisions Opérationnelles pendant les Réunions de Gouvernance. Sans limiter la portée des dispositions de cet Article 3, dans la mesure où cela est fait de bonne foi et ne distrait pas l'objectif prévu d'une Réunion de Gouvernance, tout participant peut provoquer ou accepter de prendre des Projets ou Prochaine-Actions au cours de cette réunion, ou prendre d'autres décisions opérationnelles en dehors du périmètre des Activités de Gouvernance, sous réserve que ce participant ait par ailleurs l'autorité de le faire en dehors de cette réunion. Une telle décision opérationnelle qui se trouve ainsi prise au cours des Réunions de Gouvernance ne constitue en aucun cas un résultat formel de cette réunion, ne sera pas capturée par le Secrétaire dans le compte-rendu de cette réunion ni dans les registres formels du Cercle qui conduit cette réunion, et ne porte ni plus ni moins d'autorité que si cette décision avait été prise en dehors des réunions de Cercle par le Membre de Cercle qui prendrait ainsi cette décision.

3.4 Gouvernance en Dehors des Réunions. Sauf disposition contraire par une Politique applicable, un Cercle peut conduire des Activités de Gouvernance en dehors des Réunions de Gouvernance formelles de ce Cercle, par n'importe lequel de ces Membres de Cercle distribuant une proposition de gouvernance valide à tous les autres Membres de Cercle de ce Cercle via un canal habituellement utilisé pour les communications de ce Cercle. Cette proposition sera considérée adoptée comme un Résultat de Gouvernance formel à la suite d'une réponse de chacun des Membres de Cercle de ce Cercle avec une reconnaissance explicite que ce Membre de Cercle ne voit aucune Objection à cette proposition. Un Cercle peut, toutefois, définir une Politique qui (a) limite davantage ou supprime cette possibilité de faire des propositions en dehors des Réunions de Gouvernance de ce Cercle ; ou (b) institue une échéance après laquelle la proposition ainsi distribuée sera automatiquement considérée acceptée même en l'absence de réception d'explicite reconnaissance de non-Objection des Membres de Cercle, sous réserve toutefois que tout Membre de Cercle conserve toujours le droit de stopper le processus ou l'acceptation de cette proposition faite en dehors d'une Réunion de Gouvernance en notifiant le Secrétaire de ce Cercle, dans la limite de temps précisée par Politique dudit Cercle, de son désir de plutôt processer cette proposition dans une Réunion de Gouvernance de ce Cercle.

3.5 Interprétation de la Gouvernance. Chaque Partenaire ainsi affecté par les Résultats de Gouvernance d'un Cercle peut, chaque fois que nécessaire ou utile dans son service de l'Organisation, (a) utiliser son jugement raisonnable pour interpréter cette gouvernance, y compris déduire l'étendue ou les limites de toutes les autorités ou attentes définies par cette gouvernance, ou (b) demander au Secrétaire du Cercle concerné de fournir une interprétation, auquel cas ce Secrétaire doit répondre promptement avec une telle interprétation ; aux fins de cette clause, les Secrétaires concernés incluent le Secrétaire du Cercle qui a défini cette gouvernance, et, dans le cas d'une gouvernance appliquée ou agissant sur un autre Cercle, cet autre Secrétaire de Cercle également. Dans tous les cas, ce Partenaire peut utiliser et agir en se basant sur cette interprétation comme Résultat de Gouvernance valide lui-même, sujet aux dispositions supplémentaires précisées dans la présente Section 3.5.

3.5.1 L'Interprétation du Secrétaire l'Emporte. Dans la mesure où l'interprétation des Résultats de Gouvernance par un Partenaire entre en conflit avec

une interprétation faite par le Secrétaire de ce Cercle, cette interprétation du Secrétaire l'emporte et a valeur d'arbitrage et tous les Partenaires doivent intégrer cet arbitrage du Secrétaire dans leur processus d'interprétation raisonnable dès qu'ils ont connaissance de cet arbitrage ; sous réserve, toutefois, que cet arbitrage sera considéré nul et non avenu au changement de la gouvernance sujet de cette interprétation via le processus prévu dans les présentes, ou sinon après avoir été inversé ou annulé comme prévu par les présentes.

3.5.2 L'Interprétation du Super-Cercle l'Emporte. Dans la mesure où l'interprétation effectuée par le Secrétaire d'un Cercle selon les termes de la présente Section 3.5 entre en conflit avec une interprétation faite par le Secrétaire d'un des Super-Cercles de ce Cercle, récursivement, l'interprétation du Super-Cercle l'emporte et a valeur d'arbitrage, et tous les Partenaires et les Secrétaires de Sous-Cercle se doivent d'intégrer cet arbitrage de ce Super-Cercle dans leur processus d'interprétation raisonnable dès qu'ils ont connaissance de cet arbitrage ; sous réserve, toutefois, que cet arbitrage sera considéré nul et non avenu au changement de la gouvernance sujet de cette interprétation via le processus prévu dans les présentes, ou sinon après avoir été inversé ou annulé comme prévu par les présentes.

3.5.3 Interprétations Publiées comme Jurisprudence. Un Secrétaire d'un Cercle peut en outre choisir de documenter et de publier les interprétations ainsi faites par ce Secrétaire conformément à cette Section 3.5 dans les registres de gouvernance de ce Cercle. Dans la mesure où de telles interprétations sont ainsi publiées, (a) tous les Partenaires doivent aligner dans la mesure du possible leurs propres interprétations de la gouvernance de ce Cercle avec les interprétations publiées, sans nécessiter le poids de recherches importantes, comme si ces interprétations étaient elles-mêmes de la gouvernance valide de ce Cercle, et (b) lorsque des interprétations formelles sont ainsi faites, le Secrétaire de ce Cercle doit examiner les interprétations plus anciennes de ce Cercle, et de tout Super-Cercle de ce Cercle, et doit s'efforcer d'éviter tout conflit avec les interprétations antérieures dans la mesure du raisonnable et du possible dans les circonstances alors en vigueur, sous réserve toutefois que ce Secrétaire peut contredire and même changer une interprétation existante de ce Cercle lorsque un argument convaincant existe pour une telle inversion, tant que la nouvelle interprétation n'entre pas en conflit avec une interprétation publiée par un Super-Cercle de ce Cercle.

3.6 Dégradation de Processus. Lorsqu'un Cercle fait preuve d'un mode de comportement ou de résultats qui est en conflit avec les règles et les processus définis dans la présente Constitution, tels que déterminés selon les termes de cette Section 3.6 (ce Cercle vit alors l'expérience d'une ***"Dégradation de Processus"***), alors cette Dégradation de Processus doit déclencher la reconstitution du processus, des règles particulières, et des autorités étendues définies dans la présente Section 3.6 jusqu'à ce que cette Dégradation de Processus soit résolue comme prévu aux présentes.

3.6.1 Gouvernance en Échec. Lorsqu'un Cercle (i) commence à processer un point de l'ordre du jour dans une Réunion de Gouvernance mais ne parvient pas à une proposition finale acceptée après des efforts et un délai raisonnables, et (ii) ce Proposeur demande alors la tenue d'une Réunion de Gouvernance spéciale et séparée dans l'objectif de tenter à nouveau de résoudre ce point, et (iii) cette nouvelle tentative échoue également ; alors, à la seule discrétion de chacun, ce Proposeur ou le

Facilitateur de ce Cercle peut déclarer une "Dégradation de Processus" et déclencher la reconstitution du processus décrit en Section 3.6.3.

3.6.2 Audit de Processus. Le Facilitateur d'un Cercle a la Redevabilité d'auditer les registres et les réunions de chaque Sous-Cercle, comme précisé en **ANNEXE A**, sauf dans le cas ou le Facilitateur est aussi le Premier Lien ou le Facilitateur d'un Sous-Cercle, alors cette Redevabilité, en ce qui concerne ce cas particulier de Sous-Cercle, est alors placée sur le Second Lien de ce Cercle ; ou, si ce Second Lien est aussi le Premier Lien ou le Facilitateur de ce Sous-Cercle, alors sur le Secrétaire de ce Cercle ; ou, si le Secrétaire est aussi le Premier Lien ou le Facilitateur de ce Sous-Cercle, alors sur le Membre de Cercle le plus ancien de façon continue dans ce Cercle et qui ne soit pas le Premier Lien ou le Facilitateur de ce Sous-Cercle et ni le Premier Lien de ce Cercle (l'***"Auditeur de Processus"*** de ce Cercle). L'Auditeur de Processus pour un Cercle a l'autorité d'établir quand ce Cercle fait preuve de Dégradation de Processus et doit alors déclencher la reconstitution du processus comme décrit en Section 3.6.3.

3.6.3 Reconstitution de Processus. Lorsqu'une Dégradation de Processus se produit dans un Cercle, ce qui suit doit se produire tant que le processus nominal n'est pas reconstitué, selon l'évaluation raisonnable de l'Auditeur de Processus de ce Cercle : (i) l'Auditeur de Processus de ce Cercle devient automatiquement le Facilitateur de ce Cercle ; et (ii) l'Auditeur de Processus de ce Cercle doit prendre et dynamiser un Projet pour rechercher la reconstitution du processus nominal dans ce Cercle ; et (iii) l'autorité pour juger de façon raisonnable de la validité d'une Objection soulevée au cours du processus de gouvernance de ce Cercle, qui est généralement dévolue à la personne ayant émis l'Objection comme cela est défini à la Section 3.2.2, sera dévolue à la place au Facilitateur de ce Cercle ; et (iv) à la demande du Facilitateur de ce Cercle, laquelle requête ne peut être faite que dans l'intérêt de reconstituer le processus, le Premier Lien de ce Cercle sera remplacé par toute personne choisie par l'autorité et le processus applicable du Super-Cercle de ce Cercle, sous réserve que le Facilitateur de ce Cercle ait le pouvoir d'approuver une telle nomination compte-tenu des besoins de ce Cercle pour aider dans la reconstitution du processus nominal.

3.6.4 Escalade de la Dégradation de Processus. Si la Dégradation de Processus n'est pas remédiée dans un délai raisonnable, selon le jugement de l'Auditeur de Processus du Super-Cercle de ce Cercle, cet échec de reconstitution du processus nominal sera considéré comme une Dégradation de Processus du Super-Cercle de ce Cercle.

3.6.5 Reconstitution de Processus en Cours. Toute Dégradation de Processus qui est identifiée et prise en compte comme prévu aux présentes, ou qui serait raisonnablement identifiée et prise en compte en temps utile, ne doit pas être considérée comme une violation de la présente Constitution ou une omission de la part d'une des parties à faire respecter les termes des présentes, sauf à ce que la Dégradation de Processus escalade comme indiqué dans les présentes jusqu'aux Ratifieurs et que les Ratifieurs échouent dans la reconstitution du processus nominal dans un délai raisonnable.

ARTICLE 4

PROCESSUS OPÉRATIONNEL

4.1 Domaine des Opérations. En plus de tenir toutes les responsabilités et autorités applicables des Personnes en Charge de Rôle conférées par l'Article 1 de la présente, les Membres de Cercle d'un Cercle doivent en plus synchroniser et aligner leur travail pour s'aider les uns les autres à exprimer la Mission et les Redevabilités de tous les Rôles de ce Cercle, et dudit Cercle lui-même, en adoptant de nouvelles responsabilités, autorités, et processus spécifiés dans cet Article 4 (toutes ces activités, y compris l'exécution de celles définies à l'Article 1, constituent le ***"Processus Opérationnel"*** dudit Cercle).

4.2 Devoir de Transparence. Les Membres de Cercle d'un Cercle ont la responsabilité de fournir à leurs collègues Membres de Cercle la transparence totale sur leur processing et flux de travail en ce qui concerne leur travail pour ce Cercle et ses Rôles, tel que précisé plus loin dans cette Section 4.2.

4.2.1 Projets et Prochaines-Actions. Chaque Membre de Cercle d'un Cercle se doit, sans délai à la suite d'une demande d'un autre Membre de Cercle de ce Cercle, de fournir au demandeur toute la transparence sur tous les Projets et Prochaines-Actions que ce Membre de Cercle porte et suit en vue de les exécuter conformément à la Section 1.7, ceci pour chaque Rôle dudit Cercle.

4.2.2 Priorité Relative. Pour tout Projet ou Prochaine-Action porté(e) par un Membre de Cercle, à la demande d'un autre Membre de Cercle de ce Cercle et ce, sans délai, un tel porteur se doit de fournir son meilleur jugement sur la priorité relative qu'il envisage pour allouer son attention ou d'autres ressources à ce Projet ou cette Prochaine-Action, tel qu'indiqué dans la Section 1.9, par rapport à toutes les autres activités possibles dans lesquelles que ledit porteur pourrait allouer son attention ou ses ressources.

4.2.3 Projections. Pour tout Projet ou Prochaine-Action porté(e) par un Membre de Cercle, à la demande d'un autre Membre de Cercle de ce Cercle et ce, sans délai, un tel porteur se doit de donner une projection raisonnable, sans la lourdeur d'un(e) planning/analyse détaillé(e), de la date probable à laquelle ce Projet ou cette Prochaine-Action sera terminé(e), compte tenu du savoir, du contexte, et des priorités du porteur dudit Projet ou de ladite Prochaine-Action. Une telle projection ne constitue en aucune façon un engagement et doit être considérée comme l'estimation approximative du moment qui peut être changée à tout moment, et de plus, sauf disposition contraire dans la gouvernance en vigueur, cette projection ne confère aucune obligation de suivre, ni de gérer le travail en fonction de ladite projection, ou encore de tenir un suivi ou de prévenir le destinataire de tout changement la concernant ; sous réserve toutefois, que le destinataire peut continuer de demander d'autres projections de temps en temps, et ce de façon raisonnable.

4.2.4 Items de Check-list et Indicateurs. Pour chaque Rôle d'un Cercle tenu par un Membre de Cercle dudit Cercle, un tel Membre de Cercle se doit, dans les Réunions de Triage dudit Cercle ou de toute autre réunion qui a pu être établie par Politique dudit Cercle, (a) de suivre et de reporter tout indicateur affecté à ce Rôle par le Premier Lien dudit Cercle, Second Lien, ou tout autre Rôle auquel a été accordée

l'autorité de spécifier ainsi de tels indicateurs, et (b) de vérifier l'accomplissement de toutes les actions récurrentes que le Membre de Cercle exécute couramment au service des Redevabilités dudit Rôle et pour lequel un autre Membre de Cercle a aussi demandé une vérification régulière.

4.3 Devoir de Processer. En plus de processer régulièrement les Redevabilités et Projets comme requis en Section 1.4 et 1.6, chaque Membre de Cercle d'un Cercle doit se livrer à un tel processing promptement à la demande d'un autre Membre de Cercle de ce Cercle, et informer le demandeur des résultats de ce processing, y compris des Projets ou des Prochaine-Actions qui en résultent, et donc identifié(e)s et suivi(e)s.

4.3.1 Intégrer les Demandes. Lors du processing de toute Redevabilité ou Projet à la suite d'une demande spécifique conformément à la Section 4.3, un Membre de Cercle processant en conséquence se doit de considérer tout Projet ou Prochaine-Action qui est spécifiquement demandé(e) par un tel demandeur, s'il y en a, et se doit de les intégrer dans les listes des Projets possibles et Prochaine-Actions de ce Membre de Cercle dans la mesure où ce Membre de Cercle jugent ces Projets ou Prochaine-Actions appropriés selon les définitions et termes décrits en Section 1.4 ou 1.6, ou, dans la mesure où ces Projets et Prochaine-Actions ne sont pas jugés appropriés, ledit Membre de Cercle doit fournir au demandeur les raisons d'une telle évaluation.

4.3.2 Priorisation Distincte du Processing. Tous les Projets ou Prochaine-Actions définis par un Membre de Cercle lors d'un processing à la demande selon les termes de la présente Section 4.3, y compris ceux considérés et acceptés suite à la demande, doivent néanmoins être soumis aux processus de priorisation et d'allocation de ressource et à l'autorité dudit Membre de Cercle conformément aux Sections 1.5 et 1.9, et ce Membre de Cercle n'a aucune obligation d'intégrer les demandes de mise en priorité particulière pour ce Projet ou Prochaine-Action, sauf disposition contraire dans les présentes ou dans la gouvernance en vigueur du Cercle concerné.

4.4 Devoir de Considération. Lorsqu'un Membre de Cercle d'un Cercle demande la permission pour une action qui impacte le Périmètre d'un Rôle tenu par un autre Membre de Cercle dudit Cercle, tel que prévu à la Section 1.10, l'autre Membre de Cercle a la responsabilité de promptement et dûment considérer, évaluer, et répondre à une telle demande, et ne peut refuser cette permission à une telle proposition d'action qu'en donnant une Objection à ladite action qui répond aux critères de validité définis dans la Section 3.2.1.

4.5 Devoir d'Alignement. Chaque Membre de Cercle qui tient un ou plusieurs Rôles d'un Cercle doit, dans l'expression de ses responsabilités et autorités en tant que Personne en Charge de Rôle pour ces Rôles, juger et faire de son mieux dans cette expression pour s'aligner avec toutes les priorités ou stratégies établies par le Premier Lien dudit Cercle, ou tout autre Membre de Cercle, processus, ou tout autre mécanisme auquel a été accordé l'autorité de spécifier ainsi de telles priorités ou stratégies via le Processus de Gouvernance prévu d'un Cercle dûment autorisé.

4.6 Réunions de Triage. Chaque Cercle se doit de tenir des réunions régulières avec ces Membres de Cercle comme définies dans la présente Section 4.6 pour faciliter le Processus Opérationnel général (les ***"Réunions de Triage"*** de ce Cercle), en sus de

toutes les autres réunions générales ou sur des sujets spécifiques en rapport avec le travail opérationnel de ce Cercle, que celui-ci peut tenir de temps en temps.

4.6.1 Focalisation et Intention. Les Réunions de Triage d'un Cercle doivent comporter un espace pour (a) faire remonter les données récurrentes, les indicateurs, et les vérifications qui augmentent la visibilité sur la Réalité Actuelle ; (b) partager les nouvelles sur l'évolution du cheminement du travail essentiel à travers les différents Rôles du Cercle ; et (c) trier les Prochaine-Actions ou Projets nécessaires pour résoudre les contraintes majeures ou faciliter l'intégration inter-Rôle au sein du Cercle, y compris autoriser les Membres de Cercle d'engager les devoirs et les autorités des autres Membres de Cercle dans leurs Rôles, comme défini par les présentes et via le Processus de Gouvernance du Cercle.

4.6.2 Fréquence & Présence. Les Réunions de Triage régulières d'un Cercle sont convoquées à une fréquence spécifiée par Politique du Cercle, ou, en l'absence d'une telle politique, à une fréquence déterminée par le Secrétaire du Cercle. Chaque Membre de Cercle a le droit d'assister et de participer pleinement à ces Réunions de Triage, et il n' y a aucune exigence de quorum minimum pour ces réunions sauf indication contraire par Politique du Cercle. Sauf indication contraire dans la présente Constitution, les autres personnes qui ne sont pas des Membres de Cercle d'un Cercle peuvent participer à la Réunion de Triage du Cercle seulement si (a) ils ont été explicitement invités à le faire par un Membre de Cercle du Cercle, et (b) chaque Membre de Cercle du Cercle a eu la possibilité, avant cette Réunion de Triage, de soulever une Objection à cette participation, et aucune Objection n'a été soulevée laquelle reste toujours, au seul jugement du Membre de Cercle qui a soulevé l'Objection.

4.6.3 Facilitation & Processus. Le Facilitateur d'un Cercle conduit et facilite les Réunions de Triage régulières du Cercle en alignement sur la focalisation, l'intention, et les règles définies par les présentes et toute autre Politique et processus définis via le Processus de Gouvernance du Cercle. En l'absence de gouvernance en vigueur précisant autrement, le Faciltateur doit inclure différents espaces pour chacune des focalisations requises pour cette réunion telles que définis à la Section 4.6.1, en utilisant les règles et processus additionnels suivants :

(a) Remontée des Données. Une fois que le Facilitateur ouvre l'espace pour faire remonter les données récurrentes de la Réunion de Triage du Cercle, chaque Membre de Cercle doit vérifier l'accomplissement de toutes les actions régulières et récurrentes, et reporter toutes les données ou indicateurs, que ce Membre de Cercle s'est vu dûment assigner la charge de vérifier ou de reporter selon les termes de la Section 4.2.4.

(b) Nouvelles sur l'évolution. Une fois que le Facilitateur ouvre l'espace pour les nouvelles sur l'évolution au cours d'une Réunion de Triage d'un Cercle, chaque Membre de Cercle se doit de mettre en évidence l'évolution réalisée depuis la dernière Réunion de Triage dans l'accomplissement de tout projet ou dans l'expression de toute Redevabilité dûment tenue par le Membre de Cercle, si pour cette nouvelle sur l'évolution (a) ledit Membre de Cercle estime pertinent et utile de la reporter aux participants de cette réunion, ou (b) un

autre Membre de Cercle en fait la demande explicite pour cette réunion ou l'a demandé sur une base continue lors d'une précédente réunion. Toutes ces demandes pour des nouvelles continues sur l'évolution sont capturées et publiées par le Secrétaire dudit Cercle.

(a) Points de Triage. Une fois que le Facilitateur ouvre l'espace pour les points de triage lors d'une Réunion de Triage d'un Cercle, le Facilitateur crée un ordre du jour des points à trier pour cet espace et tous les participants sont autorisés à ajouter autant de points à cet ordre du jour qu'ils jugent utiles de trier. Pour chaque point de l'ordre du jour, le Facilitateur doit permettre au participant qui a apporté le sujet d'engager avec les autres participants autant que nécessaire dans les devoirs et autorités tenus par ces autres participants, jusqu'à ce que cet échange ait soit traité le besoin perçu dudit participant, ou se soit conclu par la définition et l'affectation d'une ou plusieurs Prochaine-Actions ou Projets, qui une fois exécutés, auront traité ce besoin. Les participants s'efforceront d'avancer le plus vite possible dans un tel processing pour permettre que tous les points apportés soient traités jusqu'à une conclusion, et le Secrétaire enregistrera toutes les Prochaine-Actions ou Projets ainsi identifiés et fournira promptement ses résultats aux participants après une telle réunion.

4.6.4 Premier Lien comme Substitut. Afin de réaliser la fonction d'intégration prévue d'une Réunion de Triage, pour la durée de cette réunion, le Premier Lien (du Cercle qui tient cette réunion) est autorisé à agir avec et exercer l'autorité de tout Rôle de ce Cercle tenu par tout Membre de Cercle de ce Cercle qui n'est pas présent à cette réunion, et toutes les décisions prises ou actions entreprises sous cette autorité dureront après cette réunion comme si elles avaient été prises ou entreprises par la Personne en Charge de Rôle d'un tel Rôle, jusqu'à indication contraire ou remplacée par cette Personne en Charge de Rôle.

ARTICLE 5

QUESTIONS D'ADOPTION & AUTORITÉS DES RATIFIEURS

5.1 Cercle(s) d'Ancrage. Les Ratifieurs de la présente Constitution, en rapport avec l'adoption de cette Constitution, doivent définir un ou plusieurs Cercles initiaux ainsi autorisées et nécessaires pour gouverner et exécuter le travail de l'Organisation selon les termes de la présente Constitution (chacun un **"*Cercle d'Ancrage*"**). Chaque définition doit au minimum inclure : (i) un nom pour le Cercle d'Ancrage, (ii) la Mission du Cercle d'Ancrage, et (iii) un Périmètre pour un tel Cercle d'Ancrage. Les Ratifieurs peuvent modifier ces définitions de temps à autre selon les dispositions du présent Article 5.

5.2 Questions de Partenariat. Les Ratifieurs de la présente Constitution doivent préciser quel(s) Cercle(s) d'Ancrage, le cas échéant, a le pouvoir de désigner et de retirer les Partenaires de l'Organisation et de régir les questions relatives à la participation de ces Partenaires en tant que Partenaires de l'Organisation, y compris définir les systèmes de rémunération et autres systèmes et processus relatifs aux

Partenaires. Dans la mesure où les Ratifieurs n'accordent pas un tel pouvoir à un Cercle d'Ancrage, les Ratifieurs sont eux-mêmes réputés conserver cette autorité.

5.2.1 Partenaires Source. En plus de déléguer ou de conserver l'autorité générale de nommer les Partenaires de l'Organisation, les Ratifieurs se doivent, au minimum, d'accorder le statut de Partenaire à une ou plusieurs personnes qui constitueront les Partenaires initiaux de l'Organisation et serviront automatiquement comme Membres de Cercle du ou des Cercles d'Ancrages spécifiques (les ***"Partenaires Source"***). Sauf si spécifié différemment par les Ratifieurs, même si l'autorité générale de nommer ou de retirer des Partenaires a été déléguée à un Cercle d'Ancrage comme autorisé par la présente, toutes les autorités sur les questions relatives au statut de Partenaire pour ces Partenaires Source devront néanmoins être conservées par les Ratifieurs.

5.3 Les Ratifieurs comme Super-Cercle. Les Ratifieurs doivent être considérés comme le Super-Cercle de chaque Cercle d'Ancrage, ainsi que le Premier Lien du Premier Lien de chaque Cercle d'Ancrage, aux fins de toutes Redevabilités, autorités, procédures, ou autres questions abordées dans la présente Constitution qui y fait référence.

5.3.1 Premiers Liens des Ratifieurs. Les Ratifieurs nomment un Premier Lien pour chaque Cercle d'Ancrage, et cette(ces) nomination(s) peut(peuvent) être changée(s) par les Ratifieurs de temps en temps.

5.3.2 Second Liens vers les Ratifieurs**.** Les Ratifieurs doivent faire les efforts raisonnables, dans la mesure du possible, pour fournir au(x) Second Lien(s) élu(s) par chaque Cercle d'Ancrage de la visibilité et des éléments sur des questions qui dépassent le Périmètre de son Cercle d'Ancrage, y compris, dans la mesure du possible et à la demande d'un tel Second Lien, l'accès et la participation à toutes les réunions d'intérêt général ou tous les processus de gouvernance des Ratifieurs.

5.4 Structure Initiale. En rapport avec ou immédiatement après l'adoption de la présente Constitution, les Ratifieurs ou leurs délégués peuvent également définir les Sous-Cercles initiaux de chaque Cercle d'Ancrage, ainsi que les Sous-Cercles des Sous-Cercles et ce de manière récursive, et tous les Rôles initiaux, Politiques, affectations aux Rôles, ou autres décisions dans le cadre de tel Cercle, à l'exception de la nomination des Personnes en Charge de Rôle pour les Rôles Élus, ce qui est dans l'autorité du Cercle de les définir par ailleurs et par lui-même selon les termes de la présente Constitution (la **"*Structure Initiale*"**). L'autorité des Ratifieurs ou de leurs délégués pour spécifier une Structure Initiale doit être limitée uniquement à la structure de départ et les décisions relatives en lien avec l'adoption de la présente Constitution, et une telle autorité initiale ne doit pas continuer au-delà d'une telle adoption, sauf disposition contraire produite selon la procédure régulière décrite dans la présente.

5.5 Renonciation à l'Autorité. Pour toutes les questions relevant du Périmètre d'un Cercle d'Ancrage, par l'adoption de cette Constitution les Ratifieurs renoncent par la présente à toute autorité qu'ils peuvent avoir par ailleurs pour opérer en dehors des termes de cette Constitution ou de supplanter toute autorité, autonomie, ou autre gouvernance accordée par cette Constitution ou par les processus prévus décrits dans la présente ; sous réserve, toutefois, que les Ratifieurs conservent (i) les autorités

continues et limitées décrites dans le présent Article 5, y compris l'autorité de modifier ou d'abroger cette Constitution selon les processus prévus et décrits par la présente, (ii) toutes les autres autorités détenues par ailleurs par les Ratifieurs qui ne sont pas dans un Périmètre placé dans un Cercle d'Ancrage, et (iii) toutes autorités qu'un Ratifieur peut avoir par ailleurs du fait de son affectation à des Rôles dans des Cercles de l'Organisation comme prévus par la présente Constitution.

5.6 Amendements de la Constitution. Les Ratifieurs peuvent amender cette Constitution de quelque façon qu'il juge bon ou abroger cette Constitution entièrement en utilisant toute autorité ou processus prévu qu'ils souhaitent, sous réserve qu'un tel amendement ou révocation soit communiqué promptement au Premier Lien et Second Lien de chaque Cercle d'Ancrage. Sans limiter ce qui précède, les Ratifieurs n'ont pas l'autorité de violer les termes de cette Constitution ou de la gouvernance qui en résulte sans avoir préalablement modifié ou abrogé cette Constitution en conséquence de façon à autoriser une telle action.

5.7 Accès à la Constitution. Les Ratifieurs doivent faire une copie de la présente Constitution, telle que modifiée à ce jour, facilement accessible à des fins d'examen par tout Partenaire de l'Organisation.

ANNEXE A

DEFINITION DES RÔLES STRUCTURELS

Rôle : Premier Lien (1er Lien)

Mission :

[Le 1er Lien hérite de la Mission du Sous-Cercle définie par son Super-Cercle.]

Périmètre :

[Le 1er Lien hérite de toute portion du Périmètre de l'ensemble du Sous-Cercle, comme définie par son Super-Cercle, qui n'a pas encore été déléguée via le Processus de Gouvernance à un Rôle du Sous-Cercle ; à condition toutefois, que le 1er Lien ne puisse définir des Politiques qui gouvernent plus avant ce Périmètre que via le Processus de Gouvernance du Sous-Cercle.]

Redevabilités :

- Affecter et retirer des Rôles Définis les Partenaires et autre Personne
- Nommer des Personnes pour servir comme Membres de Cercle du Sous-Cercle, et les retirer lorsque nécessaire
- Suivre l'adéquation entre les Rôles Définis du Sous-Cercle et les Personnes en Charge de Rôle qui tiennent ces Rôles, et offrir du feedback et du coaching à ces Personnes en Charge de Rôle afin d'améliorer leur capacité à exprimer la Mission de ces Rôles et à tenir les Redevabilités de ces Rôles
- Allouer les ressources accordées par le Super-Cercle ou sinon acquises par le Sous-Cercle à travers les divers Projets, Rôles, ou Membres de Cercle du Sous-Cercle, y compris déléguer à son gré cette allocation à ces Rôles et Membres de Cercle ou aux propriétaires de ces Projets
- Définir les priorités, stratégies, et autres contraintes servant à guider le Processus Opérationnel du Sous-Cercle, afin d'aligner et intégrer le travail de celui-ci de façon à mieux exprimer sa Mission et ses Redevabilités, et de l'aligner avec toute priorité, stratégie, ou direction de son Super-Cercle
- Définir les indicateurs qui donnent la visibilité sur la performance du Sous-Cercle dans l'expression de sa Mission, et assigner les Rôles appropriés du Sous-Cercle pour recueillir les données de chaque indicateur

Version Originale ©2012 HolacracyOne, LLC - Traduction Française ©2012 IGI Partners Tous Droits Réservés

Rôle : Second Lien (2nd Lien)

Mission :

[Le 2nd Lien hérite de la Mission du Sous-Cercle définie par son Super-Cercle.]

Redevabilités :

- Éliminer les contraintes qui limitent la capacité interne du Sous-Cercle à exprimer sa Mission, mais qui ne relèvent pas du périmètre de contrôle du Sous-Cercle ou qui sont sinon au-delà de ses capacités pour les résoudre sauf à ce que des modifications soient apportées au sein de son Super-Cercle ou aux autres entités au sein de ce Super-Cercle
- Chercher à comprendre les Tensions transmises au Second Lien par l'un des Membres de Cercle du Sous-Cercle, afin d'identifier celles dont le traitement dans le Super-Cercle est approprié
- Fournir la visibilité au Super-Cercle sur la santé et la durabilité des opérations au sein du Sous-Cercle
- Définir les indicateurs qui donnent la visibilité sur la durabilité de la capacité du Sous-Cercle à produire des résultats qui expriment sa Mission, et assigner les Rôles appropriés du Sous-Cercle pour recueillir les données de chaque indicateur

Version Originale ©2012 HolacracyOne, LLC - Traduction Française ©2012 IGI Partners Tous Droits Réservés

Rôle : Facilitateur

Mission :

Aligner les pratiques de gouvernance et d'opérations du Cercle avec les règles de base et les processus énoncés dans la présente Constitution.

Redevabilités :

- Faciliter les Réunions de Gouvernance et les Réunions de Triage du Cercle selon les règles de la présente Constitution, et les faire respecter en imposant ces règles pendant ces réunions chaque fois que nécessaire
- Auditer les réunions et les registres des Sous-Cercles du Cercle pour évaluer leur alignement avec la présente Constitution, y compris au minimum lorsque invité à le faire par le Second Lien d'un Sous-Cercle, et engager le Processus de Reconstitution défini dans la présente Constitution si une Dégradation de Processus est découverte dans un Sous-Cercle

---

Rôle : Secrétaire

Mission :

Stabiliser la gouvernance du Cercle au fil du temps en tant que gardien des registres officiels du Cercle et du processus de la tenue des registres.

Périmètre :

Tous les registres du Cercle requis par la présente Constitution, ainsi que tous les processus de tenue des registres et les systèmes qui sont requis pour créer et maintenir de tels registres pour le Cercle

Redevabilités :

- Maintenir tous les enregistrements du Cercle requis par la présente Constitution, y compris la saisie des résultats du Processus de Gouvernance et des Réunions de Triage du Cercle, maintenir une vue compilée de toute la gouvernance actuellement en vigueur pour le Cercle, et maintenir une liste de tous les éléments opérationnels actuellement suivis en Réunion de Triage
- Organiser toutes les réunions régulières et spéciales du Cercle qui sont requises explicitement par la présente Constitution ou par Politique établie par le Cercle, en alignement avec les termes de la présente Constitution et toute Politique pertinente du Cercle, et en aviser tous les Membres de Cercle en précisant les horaires et lieux des réunions ainsi planifiées
- Interpréter la gouvernance en vigueur d'un Cercle à la demande d'un Membre de Cercle tel que prévu par la présente Constitution, y compris statuer sur les questions de processus applicable, de procédure et d'autorité en rapport avec ou concédée par la présente gouvernance ou la Constitution elle-même

Version Originale ©2012 HolacracyOne, LLC - Traduction Française ©2012 IGI Partners Tous Droits Réservés

ANNEXE B

PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION INTÉGRATIVE

Ce processus structuré est utilisé en Holacracy™ durant les Réunions de Gouvernance, pour résoudre une proposition sur comment le Cercle doit s'organiser afin de poursuivre sa mission.

Présenter la Proposition

Qui Parle : Uniquement le Proposeur

Le proposeur fait état de sa proposition et, le cas échéant, de la Tension(s) qu'il tente de résoudre. Pas de discussion ni de réaction quelle qu'elle soit.

Questions de Clarification

Qui Parle : Quelqu'un Pose une Question, le Proposeur Répond ; Recommencer

Le Facilitateur sollicite des questions de clarification dans le but de comprendre la proposition, et le proposeur soit répond ou dit "non spécifié dans la proposition". Toute réaction exprimée sur la proposition ou toute discussion à propos de la proposition est immédiatement coupée par le Facilitateur, y compris les réactions déguisées en questions de clarification.

Tour de Réaction

Qui Parle : Chacun à son Tour, Un à la Fois, Excepté le Proposeur

Le Facilitator demande à chaque personne à son tour de réagir à la proposition, et empêche toute forme de discussion ou de réponse aux réactions.

Amender & Clarifier

Qui Parle : Le Proposeur Seulement

Le proposeur a une chance de clarifier tous les aspects de la proposition ou de faire des modifications rapides de la proposition sur la base des réactions – le proposeur n'a pas besoin de répondre à tout ici, et ne doit pas tenter quelque chose de plus qu'une évidence, un changement rapide. Le Facilitateur interrompt toute discussion ou commentaire de quelqu'un d'autre que le proposeur.

Tour d'Objection

Qui Parle : Chacun à son Tour, Un à la Fois, En Incluant le Proposeur

Le Facilitateur demande à chaque personne à son tour si elle voit des Objections à l'adoption de la proposition. Les Objections sont formulées et capturées par le Facilitateur sans discussion ou question, sachant que le Facilitateur peut poser des questions juste dans le but d'aider une personne qui soulève une objection à vérifier que celle-ci répond aux critères requis pour être considérée comme une Objection valide. Une fois le tour terminé, si aucune Objection n'a été soulevée, la proposition est adoptée et le processus s'arrête là.

Intégration

Qui Parle : Qui Veut – Discussion Ouverte

Le Facilitateur mène une discussion ouverte, centrée sur chaque Objection une à la fois, sur la façon d'ajouter ou de modifier la proposition pour en faire une option viable pour résoudre juste la Tension derrière la proposition d'origine (et rien de plus). Le proposeur évalue si quelque amendement potentiel continue d'adresser la Tension d'origine, et la personne qui a soulevé chaque Objection évalue si l'amendement potentiel supprime cette Objection spécifique. Une fois qu'une proposition amendée possible est conçue, le Facilitateur arrête la discussion et revient au Tour d'Objection avec la proposition amendée.

Version Originale ©2012 HolacracyOne, LLC - Traduction Française ©2012 IGI Partners Tous Droits Réservés

ANNEXE C

PROCESSUS D'ÉLECTION INTÉGRATIVE

Décrire le Rôle

Le Facilitateur décrit le Rôle et mentionne une durée pour l'élection.

Remplir les Bulletins de Vote

Chaque participant remplit un bulletin de vote sous la forme "[Nom du Proposeur] désigne [Nom du Nominé]", et désigne le Membre de Cercle qu'il estime être la meilleure solution pour le Rôle – nul n'est autorisé à spécifier plus d'un nominé, et nul n'est autorisé à s'abstenir. Le Facilitateur arrête promptement tout commentaire ou toute discussion à propos de l'élection ou des candidats potentiels.

Tour de Nomination

Le Facilitateur lit à haute voix chaque bulletin et demande à chaque proposeur à son tour pourquoi il ou elle a désigné la personne figurant sur son bulletin. Chaque personne donne un bref exposé des raisons pour lesquelles elle croit que la personne qu'elle a désignée serait la meilleure solution pour le Rôle.

Tour de Changement de Nomination

Le Facilitateur demande à chaque proposeur à son tour s'il ou elle voudrait changer sa nomination, sur la base de nouvelles idées qui ont émergé lors du tour de nomination. Le Facilitateur prend note de tout changement et rend visible le nombre total pour chaque nominé.

Faire une Proposition

Si une seule personne a le plus de nominations, alors le Facilitateur propose cette personne comme nominée pour remplir le Rôle et passe au Tour d'Objection. S'il y a égalité sur le plus grand nombre de nominations, alors le Facilitateur peut, à sa seule discrétion, effectuer l'une des actions suivantes :

1. Sélectionner au hasard et l'aveugle l'un des nominés à égalité (e.g. lancer une pièce), et proposer cette personne.
2. Si l'actuelle personne en charge de ce Rôle est parmi celles qui sont ex aequo, proposer cette personne.
3. Si seulement l'un des nominés ex aequo s'est désigné lui-même, proposer cette personne.
4. Revenir au Tour de Changement de Nomination en demandant à chaque participant qui a désigné un Membre de Cercle qui ne fait pas parti des nominés ex aequo, de changer leur nomination vers l'un des nominés ex aequo, puis revenir à cette étape et appliquer de nouveaux ses règles.

Tour d'Objection

Le Facilitateur demande à chaque participant à son tour s'il voit une Objection à ce que le nominé proposé remplisse le Rôle ; il demande au nominé proposé en dernier. Si des Objections sont soulevées, le Facilitateur peut soit (a) revenir à l'étape "Faire une Proposition" et choisir un autre nominé comme indiqué, en ignorant le compte de voix du nominé qui a fait l'objet de l'Objection ; ou (b) passer à l'étape suivante pour tenter de résoudre l'Objection. Dès qu'il n'y a plus d'Objection, l'élection est terminée.

Intégration

Le Facilitateur mène une discussion ouverte, centrée sur chaque Objection une à la fois, sur la façon d'ajouter ou de modifier la proposition pour en faire une option viable pour terminer l'élection, selon le processus et les règles identifiées dans le Processus de Prise de Décision Intégrative.

Version Originale ©2012 HolacracyOne, LLC - Traduction Française ©2012 IGI Partners Tous Droits Réservés

TRADUCTION DES TERMES CLÉS DE LA CONSTITUTION V3.0 DE L'HOLACRACY

A, B
Accountability : Redevabilité
Anchor Circle : Cercle d'Ancrage

C
Circle : Cercle
Circle Member : Membre de Cercle
Constitution : Constitution
Cross Link : Lien Transverse
Cross Link Role : Rôle Lien Transverse
Current Project : Projet en Cours
Current Reality : Réalité Actuelle

D
Defined Role : Rôle Défini

E
Elected Role : Rôle Élu

F
Facilitator : Facilitateur
Facilitator Role : Rôle Facilitateur
Focus : Focus

G
Governance : Gouvernance
Governance Activities : Activités de Gouvernance
Governance Meeting : Réunion de Gouvernance
Governance Output : Résultat de Gouvernance

H
Holacracy™ : Holacracy™

I, J, K
Individual Action : Action Individuelle
Initiale Structure : Structure Initiale
Intégrative Decision-Making Process : Processus de Prise de Décision Intégrative
Integrative Election Process : Processus d'Élection Intégrative

L, M
Lead Link : Premier Lien (1er Lien)
Lead Link Role : Rôle Premier Lien

N
Next-Action : Prochaine-Action

O

Version Originale ©2012 HolacracyOne, LLC - Traduction Française ©2012 IGI Partners Tous Droits Réservés

Objection : Objection
Operational Process : Processus Opérationnel
Organization : Organisation

P, Q
Partner : Partenaire
Policy : Politique
Potential Future Project : Projet Futur Possible
Process Auditor : Auditeur de Processus
Process Breakdown : Dégradation de Processus
Process Restoration : Reconstitution de Processus
Processing : Processer
Project : Projet
Proposer : Proposeur
Purpose : Mission

R
Ratifiers : Ratifieurs
Rep Link : Second Lien (2nd Lien)
Rep Link Role : Rôle Second Lien
Role : Rôle
Role-Filler : Personne en Charge de Rôle

S
Scope : Périmètre
Secretary : Secrétaire
Secretary Role : Rôle Secrétaire
Seed Partners : Partenaires Source
Source Circle : Cercle Source
Sub-Circle : Sous-Cercle
Super-Circle : Super-Cercle

T, U, V, W, X, Y, Z
Tactical Meeting : Réunion de Triage
Target Circle : Cercle Cible
Tension : Tension

Version Originale ©2012 HolacracyOne, LLC - Traduction Française ©2012 IGI Partners Tous Droits Réservés