

# La gouvernance chez Quinoa

*Ce document a pour but de formaliser et synthétiser les différentes réflexions qui ont lieu dans le cadre du processus gouvernance.*

**Date** : décembre 2020

**Rédaction** : groupe de travail gouvernance

**Validation CA** : 15/12/2020

**Présentation AG** : 2021

## Table des matières

Contexte .....	2
1. Impulsions et constats .....	2
2. Objectif du processus général .....	2
3. Le processus de réflexion gouvernance.....	2
Les piliers de la gouvernance chez Quinoa .....	3
1. Place et valorisation de chacun.e / Expression des potentialités / Inclusion.....	3
2. Autonomie - Responsabilisation .....	4
3. Confiance .....	4
4. Communication bienveillante.....	5
5. Projet collectif, sentiment d'appartenance.....	5
6. Information / Transparence .....	5
7. Horizontalité .....	6
8. Participation.....	7
9. Équipe autoportante.....	8
10. Remise en question, réflexion perpétuelle, recherche de sens .....	8
11. Bien-être .....	8
12. Partage des valeurs de l'association .....	8
13. À la recherche de l'égalité.....	9

## Contexte

### 1. Impulsions et constats

Quinoa réfléchit à son mode de gestion depuis de très nombreuses années. Elle y réfléchit dans le cadre de son objet social en vue d'avoir un mode de gestion cohérent avec sa vision du monde.

Cette réflexion s'est structurée en 2015 sous **une double impulsion** :

- **Capitalisation : Ancienneté des équipes** : il y a une forme de pérennisation d'un mode de gestion co-construit par le CA (dont plusieurs membres sont présent-e-s depuis plusieurs années) et l'équipe (dont plusieurs membres sont là depuis 10 ans). Cette pérennisation amène le souhait de « mettre des mots » sur le mode de fonctionnement actuel pour assurer une forme de continuité en cas de changement d'équipe.
- **Intérêt théorique et pédagogique sur les modes de « gestion alternative »** : Quinoa travaille sur les alternatives au modèle capitaliste néo-libéral. La question des modes de « gestion alternative » est de plus en plus travaillée par l'équipe pédagogique (festival des libertés en 2014 – Création de l'outil Potentia – etc.). De plus, le CA montre également un intérêt croissant pour cette question.

Cette double impulsion est par ailleurs liée au souci de Quinoa de continuer à avancer dans ses pratiques, en menant en permanence une réflexion critique et une envie de toujours mieux.

### 2. Objectif du processus général

Ce processus a eu pour objectif de renforcer notre « puissance d'agir » ; à comprendre ici comme renforcement de notre compréhension des enjeux, renforcement de ce qu'on fait, renforcement de la cohérence – recherche du bien-être de chacun.e – capacité à atteindre nos résultats, etc.

Il s'agit de questionner le fonctionnement interne de chacune des instances de l'organisation et de la dynamique des liens entre celles-ci. Concrètement, cela se traduit par le questionnement des prises de décisions (qui et comment), la gestion et la transmission d'informations, la gestion des conflits, les entretiens de fonctionnement, etc.

(Les différentes questions déjà identifiées liées à cette réflexion se trouvent en annexe 2).

### 3. Le processus de réflexion gouvernance

Quinoa a la volonté de fonctionner selon un mode de gouvernance choisi consciemment, en phase avec ses missions et ses valeurs, questionnant les rapports de pouvoir et les inégalités.

Directement en lien avec ces questions, d'autres modèles de gouvernance émergent et s'éloignent de systèmes plus 'standards', couramment basés sur la hiérarchie et le contrôle qui produisent parfois du mal-être au travail, qui déshumanisent ou qui aliènent. C'est dans cette recherche de cohérence et de bien-être que se situe la réflexion de Quinoa.

En constante évolution, Quinoa a d'abord souhaité capitaliser les bonnes pratiques d'une gouvernance, afin de garantir la continuité de la structure et ses spécificités.

Par la suite, en cours de ce travail, Quinoa a identifié des points d'amélioration possibles<sup>1</sup> et a ouvert cette réflexion à sa base sociale.

Un groupe de travail mixte (base sociale active, équipe, CA) a alors été choisi par élection sans candidat pour mener à bien ce chantier, accompagné par Collectiv-a (groupe de facilitateurs/trices en intelligence collective).

La réflexion a été menée à partir de différents modèles alternatifs de gouvernance, dans une volonté d'identifier un modèle propre à l'organisation, et non pas de 'rentrer' dans une case toute faite de gouvernance alternative / partagée / horizontale.

Les éléments repris ci-dessous sont ceux qui ont été identifiés comme faisant partie de l'association. En parallèle, les rôles et décisions prises par chaque instance ont été clarifiés (voir autre note).

## Les piliers de la gouvernance chez Quinoa

### 1. Place et valorisation de chacun.e / Expression des potentialités / Inclusion

Chaque individu a une valeur, est vu comme un être humain à part entière pouvant apporter ses compétences (sous des formes multiples), pouvant contribuer vraiment à la collectivité et reconnaître la spécificité de chacun.e

- *Ex : tous les acteurs sont accessibles, chacun met ses compétences à disposition.*

La potentialité de chacun.e : Quinoa essaie de reconnaître, valoriser, laisser la place à chacun d'apporter ce qu'il peut/veut. L'expression et la parole de chacun.e est requise et respectée.

- *Ex : les bénévoles impliqués.e.s directement sont autonomes dans la gestion d'une activité (cuissons, ciné-débat,s...) tout en étant accompagné.e.s si, dans un objectif formatif, cela est nécessaire afin de les autonomiser.*

Chercher le point de vue de tou.te.s via l'utilisation d'outils qui rendent cela possible. L'avis de chacun.e est pris en compte et est inséré dans une volonté d'améliorer les activités de Quinoa et son fonctionnement.

- *Ex : Faire venir des intervenant.e.s internes et externes ou mise à contribution de toutes les personnes présentes.*

Viser l'égalité en termes d'avis, idées, opinions, initiatives. C'est un objectif qui, dans les faits, n'est pas toujours simple, puisqu'elle engage et dépend de la responsabilité des personnes prenantes. Néanmoins, nous tentons que pour chaque prise de décision, chacun.e contribue et qu'il apporte quelque chose. Sinon apparaît une hiérarchie (non-équivalence des individus dans une réunion ce qui engendre des tensions,

<sup>1</sup> A ce stade, il n'a donc pas été question de proposer une nouvelle manière de fonctionner (ex : pas de rôle tournant par rapport au profil de poste) mais plutôt de lister des questionnements et points d'amélioration futurs. Les instances pourront revenir sur ces éléments dans un 2eme temps.

non-dits).

- *Ex : comité gouvernance composé de la base active, CA et équipe, qui travaillent conjointement et chacun.e est autant légitime.*

Accorder une attention à l'expérience et le vécu même si une personne n'a pas une fonction dans la structure. Voir la personne comme un ensemble de savoirs et connaissances.

- *Ex : bénévoles ne sont pas cloisonné.e.s dans une fonction mais iels sont valorisé.e.s pour toutes leurs expériences, savoirs, compétences....) Comme par exemple être à la fois cuistot.e, animateur.trice,...*

## 2. Autonomie - Responsabilisation

La responsabilisation et l'autonomie commencent par une adéquate formation et mise en confiance de la personne afin que celle-ci puisse prendre les décisions relatives à son poste / son mandat. Le but étant d'être dans une position d'épanouissement, de confiance et d'égalité entre les différentes personnes.

Autonome ne signifie pas être seul.e face à ses problèmes mais avoir toujours la possibilité de consulter son équipe ou une autre instance. Quinoa donne / met à disposition les ressources / donne une direction / accompagne pour autonomiser les personnes dans leurs tâches / projets.

- *Exemple : Un.e permanent.e est responsable d'un processus et prend les décisions qui concernent son processus (ex : Projets Internationaux, Animations scolaires et associatives, ...). Si une décision sort du « cadre », celle-ci est ramenée en réunion d'équipe.*
- *Exemple : les cuistots des WE sont autonomes, de l'élaboration de la liste des courses, au choix du menu, tout en respectant la note de politique alimentation de Quinoa (saisonnalité/bio/local/paysan/végétarien)*
- *Exemple : les anciens volontaires / responsables témoignent de leur expérience lors des soirées d'info.*

## 3. Confiance

Elément-clé de la gouvernance.

Elle nourrit la motivation, l'autonomie et la responsabilisation de chacun.e.

Chaque personne est considérée comme ayant des compétences, des intentions et une posture favorable à nos valeurs et raison d'être.

Ici le contrôle n'a pas sa place.

La confiance se joue et se donne de manière réciproque et mutuelle entre individus ou entre instances. Elle stimule dès lors le travail collaboratif et la coopération à différents niveaux, ainsi que la transversalité.

C'est croire de manière optimiste aux intentions de chacun.e, assurer un espace de liberté et de travail assez

grand et aussi remettre à chacun.e la mission de prendre soin des valeurs de Quinoa, de les porter et de les vivre.

La confiance mutuelle fait naître la coopération.

- *Ex : Confiance des membres de l'équipe vis-à-vis des non-membres de l'équipe. Ouverture à des propositions émanant des membres de l'AG.*
- *Ex : Confiance du CA vis-à-vis de l'équipe dans la mise en œuvre, d'être propositionnelle et décisionnaire.*

#### 4. Communication bienveillante

Posture : plutôt girafe (par opposition à la posture chacal), c-à-d prend de la distance, observe de haut, dans un climat d'ouverture et de confiance.

Chacun.e travaille pour atteindre les objectifs de l'association et non pour son bénéfice ou objectif personnel. On collabore et on s'aide mutuellement. On écoute et on observe sans juger. On respecte le temps de parole de chacun.e, on parle en son nom propre et de façon transparente et assumée mais tout en restant bienveillant.e/humble. La parole est distribuée de façon équitable et le cadre choisi facilite l'expression de chacun.e.

- *Ex : cadre de sécurité en réunion d'équipe*

#### 5. Projet collectif, sentiment d'appartenance

Chacun.e est relié.e/porté.e par les valeurs portées par l'organisation.

Tout projet est assumé par plusieurs personnes qui travaillent ensemble, en collaboration.

Nous partageons tou.te.s le même objectif d'un monde plus juste et solidaire, ce qui nous unit.

Sentiment d'appartenance au collectif qui provoque l'auto responsabilisation.

- *Ex : choix des thématiques à travailler (gouvernance, féminisme, antiracisme...)*

#### 6. Information / Transparence

Les parties prenantes à une décision ont accès à la même information. « Décider, c'est décider en connaissance de cause ». Cela signifie que celles et ceux qui décident doivent disposer de toutes les informations pertinentes.

Tous les documents (PV des réunions des différentes instances, informations, ...) sont accessibles à chacun.e et ils sont classés de façon structurée afin de permettre à chacun d'y avoir accès facilement.

La confidentialité doit rester l'exception et est cadrée de manière claire et transparente pour tou.te.s. Deux

types de contenus relèvent de la confidentialité :

- Les PV des entretiens de fonction de l'équipe : ils sont l'occasion pour chacun.e d'aborder des sujets de la vie personnelle, des éléments interpersonnels, des ressentis qui ne sont pas partageables avec le reste de l'équipe ;
- Un contenu spécifique dans le cadre d'un document / d'une réunion qui relève de l'ordre de la confidentialité. La confidentialité du contenu doit être spécifiée en amont et cadrée comme telle.  
*Exemples : don anonyme, conversation privée avec la personne de confiance.*

Les instances veillent à rendre facilement compréhensible et diffusable l'information. cfr Échelle de la participation.

- *Exemple : PV des CA accessibles à toute l'équipe depuis le serveur*

## 7. Horizontalité

L'horizontalité se pense en termes de gestion collégiale et collaborative, sans monopole ou concentration du pouvoir (que ce soit par une Présidence au sein du CA ou par une coordination au sein de l'équipe permanente).

Elle invite à donner le même poids dans les décisions à toutes les parties prenantes (quel que soit son poste, son ancienneté ou son temps de travail).

Elle se concrétise dans les différentes instances :

- **Au niveau du CA** : le rôle de la présidence est un rôle de coordination-facilitation du travail du conseil (voir ROI), c'est aussi un rôle de relais entre CA et équipe
- **Au niveau de l'équipe permanente** : le rôle de la coordination est un rôle de coordination et pas de direction, c'est aussi un rôle de relais entre équipe et CA
- **Au niveau des processus collectifs** avec par exemple les responsables des projets internationaux qui ont un rôle de facilitateurs-trices

Le principe d'horizontalité doit prendre en compte les relations de pouvoir internes aux instances qui peuvent être basées sur l'ancienneté, l'expertise, l'éloquence.

*Concrètement, sont mis en place les éléments suivants :*

- *Facilitation des réunions tournantes (CA et équipe)*

- *Tour de parole aux réunions d'équipe (RE) par rapport aux prises de décision : pas d'interruption, pas de « ping-pong » et le-la facilitateur-trice récapitule les éléments essentiels pour construire une décision*
- *Tour de ressenti aux CA ou RE par rapport à des activités passées, par rapport à des décisions prises, par rapport à la dynamique de la réunion*
- *Accès aux documents, infos : transparence et climat de confiance*
- *Base Sociale Active : CA et équipe accordent de l'intérêt et de la valeur aux propositions de la Base Sociale Active*
- *Volonté d'inclure et de mettre à l'aise les personnes quel que soit leur parcours. Temps et écoute consacré pour cela.*
  - *Parrainage nouvel-le administrateur-trice par un-e ancien-ne*
  - *Vienzavekmoi pour les volontaires et nouveaux.elles membres du CA*
  - *« pas de question idiote », on explique les choses pour que tout le monde ait les clés de compréhension (CA, comité de gouvernance...)*
- *Relation équipe-CA : CA relativement jeune, administrateurs-trices ont souvent côtoyé les employé-es lors des PI, connaissent souvent Quinoa. Le CA est le lieu d'apprentissage et n'est pas recruté selon des compétences spécifiques. L'équipe prémâche le travail par rapport à des points de décision et discussions en CA.*
- *Deux personnes de l'équipe sont invitées aux réunions du CA (tournante)*
- *Invitation des responsables à quelques réunions du CA*

## 8. Participation

La participation de chaque partie prenante est un élément clé de la gestion de Quinoa. Il est important que les décisions qui nous concernent soient prises avec les personnes en question. Cela se concrétise :

- **Au niveau des orientations institutionnelles** : les résultats institutionnels sont réfléchis collectivement (AG – CA et équipe permanente)
- **Au niveau des orientations stratégiques de l'asbl** : les grandes orientations de l'Asbl sont élaborées de façon participative (équipe – CA – AG et les partenaires pour certains enjeux)
- **Au niveau de la gestion opérationnelle** : les différents processus/actions sont sous la responsabilité des responsables de processus/action. Cependant, différentes réflexions et prises de décisions les concernant impliquent une participation collective à la réflexion. Il s'agit essentiellement de décisions portant sur des activités qui sortent en partie du cadre fixé par les actions (en termes de thématiques, de publics, de budget, etc.).

*Concrètement, cela se traduit par :*

- *Partage de l'atteinte des résultats à l'AG annuellement + partage des enjeux*
  - *Ex : baisse nombre volontaires pour les projets internationaux : enjeu partagé en AG → atelier d'inspiration avec la base sociale active*
- *Quinoa = ONG féministe. Ceci est le fruit d'une réflexion collective portée par toutes les instances.*

- *Journées de réflexion pour le programme DGD : CA inclus*
- *Vision-mission avec partenaires du Sud et CA*
- *Réunion d'équipe tous les 15 jours avec partage au niveau des activités et prises de décision collectives*

## 9. Équipe autoportante

Le choix d'une telle gouvernance basée sur la collaboration, la confiance, la responsabilisation et l'autonomie de chacun.e favorise la résilience de l'organisation face à des imprévus. La structure est flexible, organique et peut s'adapter au changement.

- *Ex : L'équipe a pu fonctionner sans coordination avec l'appui du CA*

## 10. Remise en question, réflexion perpétuelle, recherche de sens

Organisation apprenante. Sans cesse en évolution.

L'organisation veut pouvoir évoluer, s'adapter au contexte changeant, se remettre en question afin de rester en cohérence avec ses valeurs.

- *Ex : AG thématiques, prise de position par rapport à des campagnes, thématiques (féminisme, assassinats extra-judiciaires, gouvernance)*

## 11. Bien-être

Une attention au bien-être est portée dans toutes les décisions, spécifiquement pour les décisions 'RH', mais pas uniquement. Quinoa valorise le bien-être dans toutes ses relations (avec le CA, les partenaires, les bénévoles).

Pour l'équipe, cela se traduit notamment par le fait que la charge de travail de chacun.e soit équitable et vise un équilibre vie privée - vie professionnelle. Dans la mesure du possible et pour autant que l'équilibre du collectif soit respecté, les décisions iront dans ce sens.

- *Ex : demande de diminution de temps de travail, prolongation du congé de maternité...*

## 12. Partage des valeurs de l'association

Le partage des valeurs de l'association par l'ensemble des parties prenantes est essentiel au bon fonctionnement de la gouvernance et aux prises de décision collective :

- respect
- bien-être (équilibre professionnel/privé - flexibilité)
- bienveillance
- équité

- solidarité
  - intégrité
  - convivialité (repas équipe-CA, repas à l'AG, auberge espagnole aux ciné débats → création de liens qui permettent la confiance)
- Exemple : lors de recrutement, le partage de ces valeurs est 'étudié' avec les candidat.e.s

### 13. À la recherche de l'égalité

Le principe d'égalité et celui de non-discrimination qui en découle sont à la fois le socle légal et 'politique' (vision du monde et valeurs) sur lequel Quinoa base son organisation et son action.

*Concrètement, Quinoa a mis en place :*

- *Politique genre : ex : futurs papas peuvent aller aux 3 échos sur le temps de travail*
- *Barème 4.1 relevé au 4.2 (2 barèmes différents au sein de l'équipe)*
- *Bourses pour les Projets Internationaux*
- *Même canevas pour les entretiens de fonction de toute l'équipe avec même temporalité*