

Qu'est-ce qui est attendu d'un rôle et à quoi sert-il?

## INTENTION

### POUR LE GROUPE

Définir des mandats pour chaque rôle permet de clarifier collectivement l'organisation des missions et des décisions, d'avoir une vision partagée de «qui fait quoi» et d'être transparent sur les responsabilités qui incombent à chaque rôle.

### POUR CHACUN ET CHACUNE

Un mandat clair permet de s'emparer de ses rôles avec autonomie et responsabilité et de développer sa confiance dans le groupe pour la réalisation des missions portées par les autres.



## EXPLICATIONS

Un mandat est la clarification d'un rôle, à savoir sa mission précise et son cadre : responsabilités, champ d'autonomie...

Un rôle est une fonction dont l'organisation a besoin pour réaliser ses missions au service de sa raison d'être.

Un rôle peut être attribué à une personne ou à un groupe/organe/cercle s'il est trop conséquent pour être porté par une seule personne. Dans ce cas, d'autres rôles peuvent exister au sein de cet organe.

Le mandat d'un rôle peut comprendre différents éléments plus ou moins détaillés selon les besoins dont voici la liste:

### TITRE DU RÔLE

Quels sont le ou les meilleurs mots pour désigner cette fonction nécessaire, ici et maintenant, pour l'organisation?

### RAISON D'ÊTRE

Pourquoi ce rôle existe-t-il ? A quel(s) besoin(s) répond-t-il ? Comment est-il au service de la stratégie de l'organisation, elle-même au service de sa raison d'être?

Attention, la raison d'être d'un rôle ne doit pas répondre à la question «ce rôle existe pour quoi faire?», ce qui touche davantage à la question des tâches et responsabilités concrètes ci-dessous.

## RESPONSABILITÉS ET TÂCHES

### De quoi ce rôle est-il responsable? Que fait-il?

Avec un rôle, la personne ou le groupe qui le porte est redevable envers l'organisation de faire une série de choses. Il s'agit donc de préciser les responsabilités du rôle, et éventuellement ses tâches ou résultats attendus plus spécifiques, avec des délais d'action, une liste de points dans lesquels des actions concrètes sont identifiées.

## CHAMP D'AUTONOMIE

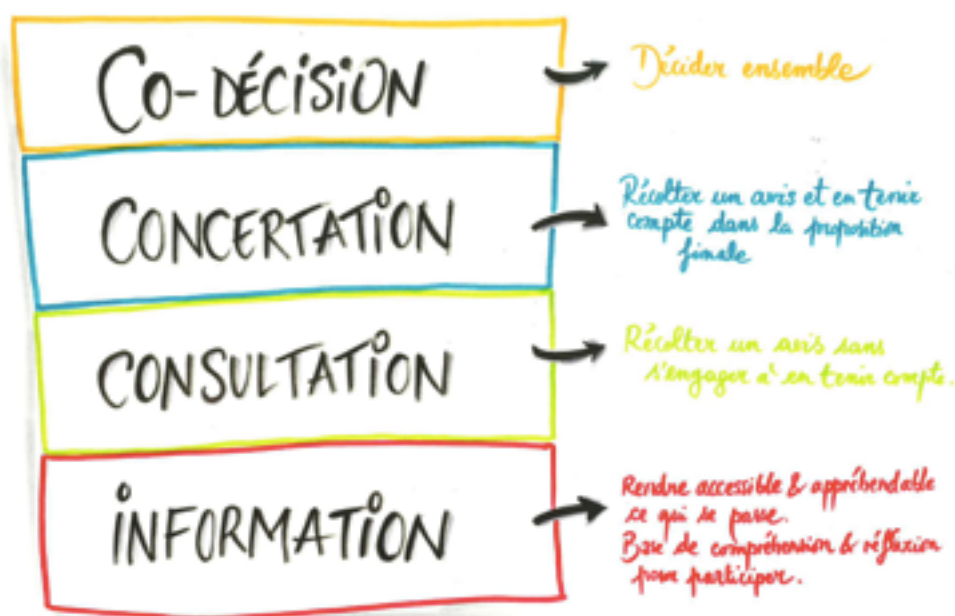
### Avec quel pouvoir?

En portant un rôle, une personne ou un groupe est redevable envers l'organisation de faire une série de choses avec un certain pouvoir et une limite à son autonomie.

Il s'agit du champ d'autonomie du rôle, ou de son **périmètre d'autorité**: jusqu'où le rôle peut-il agir et décider seul, et sur quoi doit-il impliquer le reste du groupe ou d'autres rôles? Cette implication du reste du groupe se traduit par un certain **niveau de participation**.

Ainsi selon ses responsabilités et ses tâches, le rôle peut:

- décider seul et se contenter d'informer les autres (de façon passive ou proactive): il s'agit ici du **niveau de l'information**.
- demander des avis avant de décider, sans obligation de les prendre en compte: **niveau de la consultation**.
- demander des avis et les prendre en compte, essayer d'arriver à un accord au croisement de ces avis: **niveau de la concertation**.
- avoir l'accord clair des autres sur sa proposition, prendre la décision avec elles et eux: **niveau de co-décision**.



Le champ d'autonomie peut varier en fonction des responsabilités et ne pas concerner tout le groupe de la même manière (pour une même responsabilité, le rôle doit peut-être se concerter avec tel organe et seulement informer les autres).

Les responsabilités et le champ d'autonomie peuvent être reliés au sein du mandat, vu que le champ d'autonomie varie en fonction des responsabilités et des tâches.

## DURÉE DU MANDAT

Est-ce qu'il y a un délai au mandat ?  
Pour combien de temps le rôle est-il attribué?

## MODE D'ATTRIBUTION

Est-ce que le rôle est attribué (ou l'organe constitué) d'une certaine manière? Par exemple il peut être attribué avec différentes méthodes comme le tirage au sort, l'élection sans candidat, la candidature volontaire...

## CRITÈRES

La personne (ou l'organe) à qui est attribué le rôle doit-elle avoir des compétences ou qualités particulières?  
Le rôle va-t-il être évalué selon des critères particuliers?

## RESSOURCES

Est-ce que des moyens spécifiques sont mis à disposition du rôle pour remplir ses responsabilités?  
Moyens financiers: quel est le budget alloué au rôle, s'il y en a un?  
Moyens temporels: quel investissement de temps le rôle demande-t-il (ou peut-il y consacrer)?  
Moyens logistiques: y a-t-il des ressources logistiques spécifiques à disposition (un ordinateur, un gsm...)

## PROCESS ET POLITIQUES LIÉS AU RÔLE

Y a-t-il un *process*, c'est-à-dire une manière de faire quelque chose décidée collectivement (ex: comment faire pour se faire rembourser une dépense) ou des politiques, c'est-à-dire des règles qui s'appliquent à l'ensemble des membres de l'organisation (ex: politique de rémunération interne), directement liés au rôle?

## RÉFÉRENT·E

Lorsque le mandat est attribué à plusieurs personnes, une personne peut être référente pour le reste du groupe c'est-à-dire qu'elle sera la première personne à qui l'on s'adresse pour toute question liée au mandat de cet organe.  
Cette personne peut être désignée par les membres de l'organe en question.



## EXEMPLE DE FICHE MANDAT

### TITRE DU RÔLE:

Rôle matériel chez collectiv-a.

### RAISON D'ÊTRE:

Le rôle matériel existe pour assurer un stock de matériel collectif soutenant de manière durable et ludique notre travail.

## RESPONSABILITÉS ET TÂCHES :

- avoir une vision globale du matériel existant pour assurer un matériel suffisant pour tous les membres du groupe.
- coordonner l'achat de ce matériel en lien avec nos valeurs.
- réfléchir à une ou des façons de créer du matériel réutilisable (en concertation avec le rôle apprentissage).
- clarifier et communiquer aux membres de l'équipe une politique sur les achats qui précise ce qui fait partie des dépenses de collectivité ou ce qui est de l'ordre des achats personnels.
- anticiper l'achat d'un matériel de bureau confortable en vue de nos futurs locaux, en concertation avec le rôle «bureau».

## CHAMP D'AUTONOMIE:

Le rôle peut décider seul des achats qui lui semblent pertinents et en informer le reste de l'équipe, avec une autonomie financière jusqu'à 1000€ par an. Au-delà de cette somme, il doit co-décider avec l'équipe.

## DURÉE DU MANDAT:

Non-précisée. Dans ce cas-ci, chacun-e peut remettre ce rôle lors des espaces gouvernance (les réunions dédiées à la gouvernance de l'organisation, c'est à dire aux rôles notamment).

## MODE D'ATTRIBUTION:

Tirage au sort (et souveraineté d'émettre une objection)

## RESSOURCES

Jusqu'à 1000€ par an.

## PROCESS ET POLITIQUES LIÉS:

Politique d'achats qui précise ce qui fait partie des dépenses de collectivité ou ce qui est de l'ordre des achats personnels.

Se référer au process général des notes de frais pour se faire rembourser une dépense.



## BALISES ET RÉFLEXIONS

Chaque mandat clarifie les responsabilités d'un rôle et ce qui est attendu de la personne qui le porte. **Au plus les rôles sont précis et clairs**, au plus les choses peuvent être faites sans frottement (sans avoir mutuellement l'impression de marcher sur les plates-bandes de l'autre) et sans frustration (de voir des tâches qui ne se font pas et ne relèvent d'aucun rôle).

Un fonctionnement avec des rôles aux mandats clairs permet aussi de **gagner en efficacité**, et un temps précieux, en sachant qui est censé faire quoi. D'une part, la responsabilité peut être rappelée directement au rôle. D'autre part, certaines tâches imprévues peuvent être attribuées presque automatiquement à un rôle si celles-ci sont liées à ses responsabilités.

Le mandat est aussi **un outil pour une répartition plus explicite du pouvoir**. Les nombreuses responsabilités et tâches parfois portées implicitement par les porteurs et porteuses de projet peuvent être mises

sur papier, dans un ou plusieurs mandats. Par là, elles deviennent non seulement **tangibles** (il faut faire ça dans le projet pour qu'il fonctionne) mais aussi **transmissibles**. Les mandats permettent ainsi de nommer ce qui est fait et par qui, et donc potentiellement de **mieux répartir les responsabilités et la charge de travail (et le pouvoir qui va avec)**. Par ailleurs, plus un mandat sera complet et précis, plus il sera facile pour une nouvelle personne qui reçoit le rôle de s'en emparer.

Avoir un rôle ne veut pas nécessairement dire **faire soi-même tout ce qui relève de ce rôle**. Un rôle peut évidemment **déléguer à d'autres** certaines tâches de son mandat. Mais c'est la personne qui a le rôle qui en aura la charge mentale, qui **porte la responsabilité finale que les choses soient faites**. Ainsi, il vaut sans doute parfois mieux qu'une personne porte le rôle, même s'il est gros, et en délègue des parties, plutôt que de décider de porter un rôle à plusieurs (ce qui, d'une certaine manière, est plus rassurant, vu que la charge mentale et la responsabilité sont alors partagées). Dans les cas où un rôle est toutefois porté par plusieurs personnes (et devient donc un organe), il est important de se répartir alors clairement au sein du groupe les responsabilités, tâches et champs d'autonomie, voire des rôles spécifiques.

Ce canevas de mandat détaillé plus haut propose certaines catégories qui nous semblent structurantes. Il y a évidemment de **nombreuses variantes possibles**. Une catégorie fort importante selon nous est la raison d'être du rôle. Celle-ci permet d'y voir toujours clair sur la question de l'existence du rôle, et par là de ne pas se perdre dans des rôles réflexes (président du CA...) ou qui ne seraient plus pertinents. Elle permet aussi de garder en tête en quoi ce rôle répond à un besoin de l'organisation pour réaliser sa mission, au service de sa raison d'être. Au plus cette raison d'être répondra à un «pourquoi» profond et vivant, au plus elle sera pertinente, et au plus les responsabilités du mandat seront alignées avec les besoins. A ne pas confondre donc avec "ce rôle existe pour quoi faire" (responsabilités).

Une seconde catégorie qui nous semble tout aussi fondamentale dans des organisations qui fonctionnent horizontalement est celle du champ d'autonomie d'un rôle. En effet, celui-ci permet de **s'emparer avec souveraineté de ses responsabilités**, et d'oser avancer, faire des choix, décider des choses en ne mobilisant pas l'entièreté du groupe à chaque étape, en n'ayant pas besoin que tout le monde décide de tout. Mais le champ d'autonomie permet aussi de ne pas trop avancer seul-e, et rappelle à un rôle sur quels points il est fondamental de décider ensemble, ou de consulter telle ou telle partie de l'organisation. **Il s'agit donc à la fois d'un encouragement à agir avec souveraineté et légitimité, mais aussi à développer la conscience et le réflexe de consulter ou co-décider avec le reste de l'organisation dès que nécessaire.**

Attention aussi à ne pas **se perdre dans une bureaucratie pointilleuse** qui définirait chaque détail du champ d'autonomie d'un rôle. Certaines choses peuvent aussi être précisées dans la pratique, une fois que des tensions apparaissent autour d'une responsabilité.

## LIENS + SOURCES

- Fiche collectif-a «Décider ensemble»
- Fiche collectif-a « La raison d'être» (en cours d'élaboration)
- Sociocracy 3.0: <https://sociocracy30.org/>
- Informations sur l'élection sans candidat : [universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils](https://universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils)
- Information sur les niveaux de la participation: Barbara GARBARCZYK, « Cinq questions à se poser avant de (faire) participer ! », Analyse, SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], 2017.