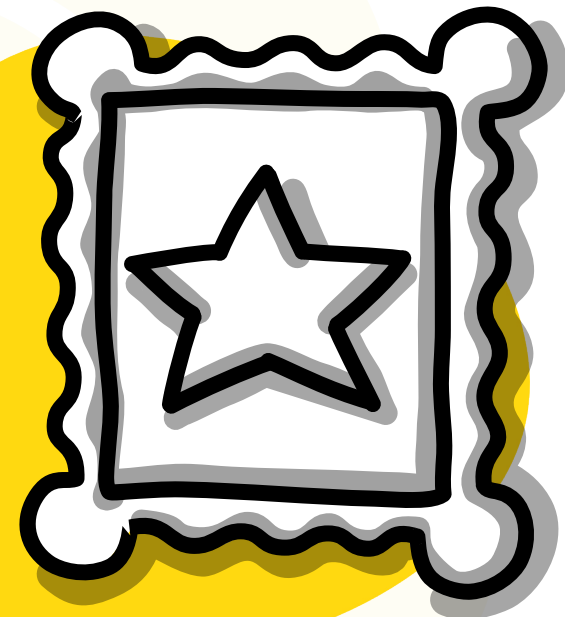


ÉCOCRATIE

# CADRE INTENTIONNEL

Diriger par les *intentions* communes



PRÉSENCE **ACTIVE**

# ÉCOCRATIE

## CADRE INTENTIONNEL

Bienvenue dans ce mini livret sur le cadre intentionnel. Nous espérons de tout cœur qu'il vous plaira et qu'il vous sera utile.

Bonne lecture à vous !

### VOUS EN VOULEZ PLUS ?

Accédez gratuitement à des vidéos pédagogiques et à des livrets complets sur notre centre de ressources.

Notre centre ressource regroupe :

- Plus de 500 pages de documentation ressource en plusieurs livrets
- Plus de 30 processus
- Plus de 3 heures de vidéos pédagogiques






<http://bit.ly/3Q1xBs7>

### CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger  
Joy Robert



### CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

-  [info@presence-active.org](mailto:info@presence-active.org)
-  [presence-active.org](http://presence-active.org)
-  [linkedin.com/school/pr%C3%A9sence-active/](https://www.linkedin.com/school/pr%C3%A9sence-active/)
-  [facebook.com/presence.active.org](https://www.facebook.com/presence.active.org)
-  [youtube.com/@presence-active](https://www.youtube.com/@presence-active)

### LICENCE LIBRE

#### NOTRE CONTRIBUTION AU MONDE

Ce livret et ces fiches sont mises à disposition sous licence libre « creative commons » par Présence Active.

CC-BY-SA Présence Active 2025

CC : Creative Commons, c'est le nom anglais de la licence libre.

BY : Rend l'œuvre accessible à tous et toutes, sous condition de citer la source de l'œuvre, en l'occurrence celle de Présence Active.

SA : Autorise l'utilisation et la modification de l'œuvre à condition que celle-ci reste partageable sous la même licence, en l'occurrence CC-BY-SA.

Présence Active a choisi d'offrir de nombreuses productions pédagogiques aux communs. Elles sont le fruit de plus de 15 ans d'explorations et d'expériences et aussi le fruits de nombreuses heures de conception, d'écriture, d'illustration, de corrections, etc. Nous nous reconnaissons à nous-même la grande valeur de ce que nous vous offrons. Par cette donation, nous souhaitons soutenir la diffusion de nouvelles pratiques collectives et contribuer ainsi à une évolution sociétale que nous appelons de tous nos vœux.



**PRÉSENCE  
ACTIVE**

## DIRECTION PAR L'INTENTION & CADRE INTENTIONNEL

*Diriger une organisation ou un projet par des intentions communes claires et inspirantes*

*Qu'est-ce qu'un groupe ?  
Qu'est-ce qui le motive ?  
Qu'est-ce que la direction par l'intention ?  
En quoi les intentions communes soutiennent-elles la réussite collective ?*



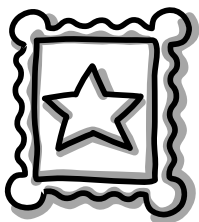
Un groupe est un système vivant complexe où chaque membre apporte sa propre histoire, ses croyances, sa carte du monde. En groupe, il est très facile de croire nous comprendre sans toutefois réellement percevoir les points de vue des autres. Cette situation peut mener à des malentendus : un projet collectif qui semble parfait au démarrage peut finir par révéler des divergences d'aspirations ou de valeurs avec le temps.

Pour éviter ces écueils, il est important d'investir le temps nécessaire pour nous assurer que nos intentions communes sont suffisamment claires et inspirantes pour l'ensemble des membres.

### CADRE INTENTIONNEL

*S'aligner sur des intentions communes claires et inspirantes*

La psychologie sociale définit un groupe comme un ensemble de personnes se réunissant autour d'un objectif commun, avec deux composantes clés : la dynamique de gestion visant à réaliser les projets et la dynamique relationnelle. En groupe, les intentions communes sont ce qui nous réunit, ce qui nous inspire.



Idéalement, elles devraient être claires et inspirantes, elles devraient être soutenues de manière consensuelle par tous les membres de l'organisation, tous les membres sont censés être « pour » ces intentions et leurs réalisations. L'Écocratie les places à la direction de l'organisation, ce sont elles qui servent de référence aux différentes prises de décisions et actions individuelles et collectives. Aucune décision ou action ne peuvent aller à leur encontre. Tout ce qui est fait au sein de l'organisation doit être à leur service. Le cadre intentionnel peut comprendre plusieurs éléments servant autant à inspirer qu'à cadrer le projet.

Il permet de vérifier en continu que l'équipe avance dans la bonne direction. Ce cadre peut prendre un temps certain à être formalisé, mais il assure des fondations stables et solides à l'organisation pour déployer ensuite ses activités et ses projets.

Pour l'Écocratie, les éléments clés du cadre intentionnel sont les suivants : une ou plusieurs missions, une raison d'être, des valeurs et principes, potentiellement une temporalité. Il peut également être intéressant de clarifier une vision du monde idéale et les ambitions, ainsi que l'identité des membres ou les rôles sociaux qu'ils se donnent. Le cadre intentionnel peut aussi comprendre des éléments tels qu'un modèle économique et un modèle juridique. Si l'organisation a une visée régénérative, c'est-à-dire qu'elle vise à contribuer à la régénération des systèmes naturels et sociaux, il est intéressant que cela apparaisse dans le cadre intentionnel d'une manière ou d'une autre, typiquement au niveau de la raison d'être.

Tous les éléments du cadre intentionnel sont des éléments importants, qui ont de la valeur pour les membres. Plus ce cadre intentionnel est motivant, stimulant et en résonance avec les valeurs des membres, plus l'organisation et les projets bénéficieront d'énergie et de potentiel de réalisation.

Nous recommandons de prendre suffisamment de temps pour clarifier les intentions les plus significatives du cadre intentionnel de manière à ne pas avoir besoin de les requestionner trop souvent.

### REPÈRE IDENTITAIRE PORTEUR DE SENS

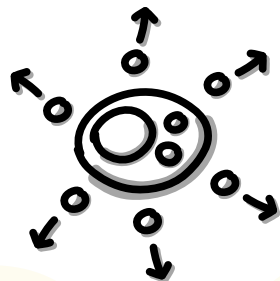
Ce cadre participe à l'identité collective, il permet aux personnes de se reconnaître ou non dedans. Sur cette base, elles peuvent affirmer ou infirmer leur volonté de s'impliquer dans cette organisation ou dans ce projet. L'écriture suffisamment synthétique de ce cadre permet de se connecter aux intentions communes en les affichant, en les lisant rapidement ou en les mémorisant.

*Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement,  
et les mots pour le dire arrivent aisément.*

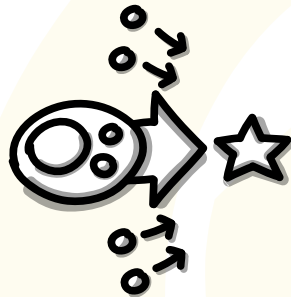
*Nicolas Boileau*

## FOCALISATION DE L'ÉNERGIE COLLECTIVE

Un groupe sans cadre intentionnel risque de se disperser et de manquer de cohérence d'ensemble. Un cadre intentionnel précis et ciblé a le potentiel de canaliser les énergies dans une même direction.



DISPERSION



ALIGNEMENT

## INDICATEURS

Certaines des intentions peuvent être atteintes et terminées, la plupart du temps elles ne se terminent pas, c'est un processus continu. Il est intéressant d'associer des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs à certains éléments du cadre intentionnel et de les évaluer régulièrement pour nous assurer que nous allons dans la direction souhaitée.

### Exemple

*Indicateurs quantitatifs : nombre d'actions réalisées, taux de participation, objectifs atteints, impact mesurable...*

*Indicateurs qualitatifs : niveau d'engagement des membres, qualité des interactions, satisfaction des parties prenantes, alignement perçu avec les valeurs...*

Une évaluation régulière, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle, permet d'ajuster le cap si nécessaire. Cette évaluation peut prendre diverses formes : suivi des indicateurs, réunion de célébration avec un bilan de fertilisation, questionnaires, entretiens individuels ou collectifs. Les résultats peuvent servir à nourrir les réflexions collectives et à faire évoluer les pratiques.

## ÉLÉMENTS DU CADRE INTENTIONNEL

### MISSION

La ou les missions correspondent à ce que nous faisons concrètement ensemble, à nos propositions de valeur principales, à travers des produits ou services, commerciaux ou non. La description d'une mission peut commencer par un verbe d'action et peut répondre à des questions sur le « pour qui » ou le « avec qui », les personnes bénéficiaires ou les parties prenantes, le « faire ou proposer quoi principalement », l'activité ou le service qui est mis en œuvre et le « pour quel bénéfice », la valeur ajoutée de l'activité, du produit ou du service.



#### Questions-cadres

*Que faisons-nous concrètement, pour qui ?*

*Quelles sont nos propositions de produits ou de services principaux, nos propositions de valeur ?*

### RAISON D'ÊTRE

La raison d'être est la raison pour laquelle notre organisation existe, la raison pour laquelle nous faisons ce que nous faisons. Elle décrit les intentions qui motivent notre ou nos missions. La description de la raison d'être peut commencer par « Nous... » et peut aussi répondre à des questions sur le « pourquoi », en quoi faire ce que nous faisons est important pour nous, le « pour qui », les personnes pour qui cela est bénéfique et le « pour quoi », le bénéfice qu'elle offre à ces personnes.



#### Questions-cadres

*Pourquoi, pour qui et pour quoi faisons-nous ce que nous faisons ?*

*Quel effet cherchons-nous à produire en faisant ce que nous faisons ?*

*Quelle est notre motivation principale à réaliser notre ou nos missions ?*



## VALEURS ET PRINCIPES



Les valeurs et les principes correspondent à ce qui est vraiment important pour nous et à notre façon de les mettre en œuvre de manière concrète et cohérente. La description des valeurs peut contenir un ou plusieurs mots, elle peut répondre à des questions sur le « qui », les personnes qui sont importantes pour nous, le « pour quoi », le résultat recherché qui est important, le « quoi », la notion importante. Les principes décrivent les manières de faire significatives et pertinentes pour pouvoir traduire les valeurs vers l'action. La description des principes peut commencer par un verbe d'action, elle peut répondre à des questions sur le « comment agir au service de cette valeur », la manière d'agir cohérente avec nos valeurs.

### Questions-cadres

*Quelles sont nos valeurs et leurs principes de mise en pratique ?*

*Qui ou quoi est vraiment important pour nous ?*

*Quelle manière d'agir nous permet de traduire nos valeurs vers l'action ?*

## TEMPORALITÉ

Chaque organisation ou projet se déploie dans une temporalité qui lui est propre, des projets de même nature peuvent se déployer sur le long terme et d'autres sur le très court terme. Cette différence à elle seule peut faire la différence entre participer ou non, entre une équipe qui fonctionne ou des conflits sur les intentions.



### Question-cadre

*Est-ce qu'une temporalité particulière est importante pour nous, si oui, laquelle ?*

## VISÉES RÉGÉNÉRATIVES

Les visées régénératives correspondent aux impacts positifs que nous souhaitons avoir sur les systèmes naturels et sociaux qui nous entourent. Il est possible de s'appuyer sur l'approche du donut, 9 limites planétaires et 12 planchers sociaux. La description de la visée régénérative peut être faite de différentes manières : directement dans la raison d'être, dans les valeurs et principes, dans la vision, dans les ambitions.



### Questions-cadres

*Quel impact positif souhaitons-nous apporter aux systèmes naturels et sociaux ?*

*Quels résultats souhaitons-nous atteindre, dans quel délai ?*

*Souhaitons nous formaliser nos visées régénératives dans notre raison d'être, dans nos valeurs et principes, dans notre vision ou dans nos ambitions ?*

## VISION



La vision se connecte à notre imaginaire, elle décrit un futur souhaitable, ce qui pourrait être. Elle présente un idéal, une finalité, un résultat recherché. La description de la vision peut commencer par « un monde où... » et elle peut répondre à la question « pour qui », les personnes pour qui cela est bénéfique et à la question « pour quoi », le bénéfice qu'elle offre à ces personnes.

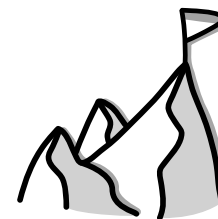
### Questions-cadres

*Quel monde idéal souhaitons-nous ?*

*Pourquoi, pour qui ou pour quoi souhaitons-nous ce monde ?*

## AMBITIONS

Les ambitions se connectent aux résultats concrets et mesurables que nous souhaitons atteindre. La description d'ambition peut contenir des chiffres, des dates, des résultats à atteindre, elle peut répondre à des questions sur le « qu'est-ce qui est atteint ou terminé », le « combien », une quantité à atteindre, et le « quand », une date de réalisation.



### Questions-cadres

*Quelles sont nos ambitions concrètes et mesurables ?*

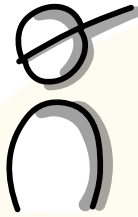
*Quelles sont nos ambitions qualitatives ou quantitatives ?*

*Quels résultats voulons-nous atteindre ?*

*Dans quelle temporalité souhaitons-nous obtenir ces résultats ?*

## RÔLES SOCIAUX

Les rôles sociaux décrivent ce à quoi nous nous identifions en lien avec notre ou nos missions : nos métiers. La description de rôle social peut contenir un ou plusieurs mots, elle peut répondre à des questions sur « quel métier » nous permet de proposer nos produits ou nos services.

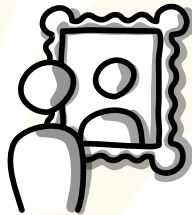


### Questions-cadres

*À quel rôle nous identifions-nous pour réaliser notre ou nos missions ?  
Quels sont nos métiers pour proposer nos produits ou services ?*

## IDENTITÉ

L'identité décrit ce à quoi nous nous identifions en tant que membre de l'organisation. Elle peut être symbolique ou métaphorique. La description de l'identité peut contenir un ou plusieurs mots, elle peut répondre à la question sur le « qui » ou le « comme qui ou comme quoi ».



### Questions-cadres

*À qui nous identifions-nous en tant que membres de l'organisation ?  
Symboliquement cette identité est comme quoi ?*

## STATUT JURIDIQUE

Pour certaines organisations, le statut juridique peut participer à l'identité et aux valeurs collectives. Il décrit la forme légale de l'organisation, ce choix pouvant avoir des implications importantes, notamment sur la gouvernance et la responsabilité des membres. La description et les implications liées du statut juridique peuvent fortement varier d'un pays à un autre.

### Questions-cadres

*Est-ce qu'un statut juridique particulier est important pour nous et si oui, lequel ?*

## MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pour certaines organisations, le modèle économique peut participer à l'identité et aux valeurs collectives. Il décrit la manière dont l'organisation crée et propose de la valeur et à qui elle le propose.

### Questions-cadres

*Est-ce qu'un modèle économique particulier est important pour nous et si oui, lequel ?*

## RETOURNEMENT NÉGATIF-POSITIF

Lors de l'écriture du cadre intentionnel, si une personne fait des formulations négatives, visant à s'éloigner ou à ne pas vouloir quelque chose, il est intéressant d'inviter à faire un retournement de formulation, à identifier ce qui pourrait être l'inverse positif, une chose de laquelle s'approcher ou souhaitable. Il arrive que la formulation négative soit la manière la plus claire de décrire quelque chose d'important.

### Questions-cadres

*Si tu ne souhaites pas ça, qu'est-ce que tu pourrais souhaiter et qui serait l'inverse idéal ?  
Lorsque tu cherches à t'éloigner de ça, de quoi cherches-tu à t'approcher ?*

*Le cadre est ce qui permet  
à la liberté de s'exprimer  
sans déborder.*

*Edgar Morin*

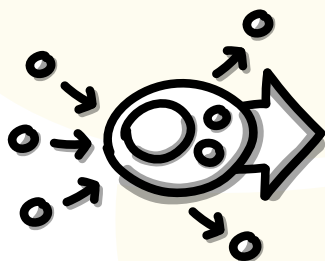
## CHEMIN PERSONNEL ET CHEMIN COLLECTIF

### Accueillir et nourrir les chemins personnels et collectifs

Au-delà des intentions communes, une organisation est aussi un espace de rencontre entre différents chemins de vie, chacun-e suivant son propre chemin avec ses aspirations et ses enjeux.

Certaines organisations peuvent impliquer des personnes qui se regroupent pour faire la même chose à plusieurs, elles font quelque chose de plus grand ensemble grâce à un plus grand nombre de personnes qui œuvrent dans la même direction. Par exemple des indépendants ayant les mêmes compétences et qui ensemble peuvent répondre à plus de demandes. D'autres organisations peuvent impliquer des personnes qui se regroupent pour se compléter et faire quelque chose de plus grand ensemble grâce à des synergies. Par exemple des indépendants ayant des compétences différentes et qui ensemble peuvent répondre à des demandes plus complètes. Il est courant que nos organisations associent ces deux aspects.

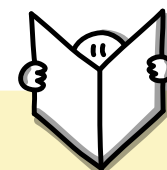
Chaque personne peut rejoindre une organisation pour des motivations très différentes, certaines personnes cheminent longtemps ensemble, d'autres moins. Il est naturel que les équipes évoluent au fil du temps, au fil des arrivées et des départs. Ces variations dans la composition de l'équipe peuvent déstabiliser son fonctionnement. Pour éviter cela, il peut être intéressant de demander aux personnes de s'engager pour une durée minimale. Quelles que soient les différences de motivations, il est possible de nous réunir autour des intentions communes tout en nourrissant notre propre chemin.



CHEMIN PERSONNEL

### POINTS CLÉS À RETENIR

- Le cadre intentionnel définis clairement les intentions communes les plus claires et inspirantes possibles.
- Il sert de référentiel pour toutes les actions et décisions individuelles et collectives.
- Un cadre intentionnel complet comprend plusieurs éléments clés : mission-s, raison d'être, valeurs et principes, qui peuvent être complétés par une vision, des ambitions et des visées régénératives.
- La formalisation des intentions communes permet de soutenir l'alignement des membres et de prévenir les divergences futures, tout en respectant la diversité des chemins personnels au sein des différents projets de l'organisation.
- Même s'il est évolutif, le cadre intentionnel gagne à être suffisamment stable pour servir de repère identitaire durable.



### POUR ALLER PLUS LOIN

Dilts R.B. & Meza A. 2018. *Collaboration générative : Libérer la puissance créative de l'intelligence collective*

Dilts R.B. & Meza A. 2017. *La modélisation des facteurs de succès : Entrepreneurs nouvelle génération : Vivez vos rêves et créez un monde meilleur par votre entreprise*



# CADRE INTENTIONNEL

Définir des intentions claires et inspirantes



## MISSION

*Que faisons-nous concrètement, pour qui ?  
Quelles sont nos propositions de produits ou de services principaux, nos propositions de valeur ?*



## VISION

*Quel monde idéal souhaitons-nous ?  
Pourquoi, pour qui ou pour quoi souhaitons-nous ce monde ?*



## RAISON D'ÊTRE

*Pourquoi, pour qui et pour quoi faisons-nous ce que nous faisons ?  
Quel effet cherchons-nous à produire en faisant ce que nous faisons ?  
Quelle est notre motivation principale à réaliser notre ou nos missions ?*



## AMBITION

*Quelles sont nos ambitions concrètes et mesurables ?  
Quelles sont nos ambitions qualitatives ou quantitatives ?  
Quels résultats voulons-nous atteindre ?  
Dans quelle temporalité souhaitons-nous obtenir ces résultats ?*



## VALEURS & PRINCIPES

*Quelles sont nos valeurs et leurs principes de mise en pratique ?  
Qui ou quoi est vraiment important pour nous ?  
Quelle manière d'agir nous permet de traduire nos valeurs vers l'action ?*



## RÔLES SOCIAUX

*À quel rôle nous identifions-nous pour réaliser notre ou nos missions ?  
Quels sont nos métiers pour proposer nos produits ou services ?*



## TEMPORALITÉ

*Est-ce qu'une temporalité particulière est importante pour nous, si oui, laquelle ?*



## IDENTITÉ

*À qui nous identifions-nous en tant que membres de l'organisation ?  
Symboliquement cette identité est comme quoi ?*



## VISÉES RÉGÉNÉRATIVES

*Que souhaitons-nous apporter de positif aux systèmes naturels et sociaux ?  
Quels résultats souhaitons-nous atteindre, dans quel délai ?  
Souhaitons nous formaliser nos visées régénératives dans notre raison d'être, nos valeurs et principes, notre vision ou nos ambitions ?*



## JURIDIQUE & ÉCONOMIQUE

*Est-ce qu'un statut juridique particulier est important pour nous et si oui, lequel ?  
Est-ce qu'un modèle économique particulier est important pour nous et si oui, lequel ?*





# CADRE INTENTIONNEL

Présence Active



## VISION



Une humanité consciente où les personnes et les organisations coexistent en symbiose avec leurs écosystèmes

## RAISON D'ÊTRE



Contribuer à l'essor d'une culture régénérative et laisser une planète habitable aux générations futures

## MISSIONS



Faciliter une gouvernance inspirante, efficiente, évolutive et agréable au service de la transition écologique et sociale

1. Créer et mettre à disposition des ressources pédagogiques et pratiques sous forme de commun
2. Faciliter des processus générant de l'intelligence collective
3. Accompagner des équipes de la découverte à la pratique autonome
4. Former des personnes à la facilitation, la formation et l'accompagnement
5. Évaluer l'impact écologique et social

## VALEURS & PRINCIPES ÉCOSYSTÉMIQUES

### JE - PRÉSENCE, ÉVOLUTION & RELATIONS

Favoriser l'évolution et l'expression singulière de chacun·e  
Cultiver la présence et l'alignement entre valeurs profondes et actions concrètes  
Encourager l'auto amélioration continue et la flexibilité adaptative face aux défis



### NOUS - GESTION COLLECTIVE

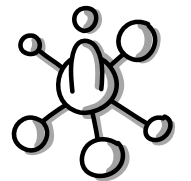
Utiliser une gouvernance évolutive basée sur des structures fluides et auto-organisées  
Utiliser des processus collaboratifs favorisant l'intelligence collective et l'adaptation aux besoins émergents

### TOUT - SYSTÉMIQUE & RÉGÉNÉRATION

Reconnaître notre interdépendance avec les systèmes vivants  
S'inspirer de la sagesse de la nature et la célébrer  
Viser à avoir un impact régénératif mesurable sur les écosystèmes et la société

### DOMAINES D'ACTIVITÉ

Organisations vivantes  
Approches régénératives  
Leadership contributif  
Gouvernance et gestion collective de projet  
Processus démocratiques





# CADRE INTENTIONNEL

Réseau local de bénévoles



## VISION



Un monde où la solidarité et l'entraide contribuent au bien vivre ensemble

## RAISON D'ÊTRE



Promouvoir le bénévolat, renforcer le tissu associatif et favoriser la cohésion sociale dans le canton.

## MISSIONS



Informier, orienter, former et soutenir les bénévoles et les organisations qui ont recours à des bénévoles.

## VALEURS & PRINCIPES

### ANCRAGE

Nous reconnaissons et valorisons l'engagement bénévole comme l'un des ferments du lien social.

### RESPECT

Nous reconnaissons et valorisons la diversité des opinions, le libre arbitre et l'autonomie des personnes et des associations.

### SOLIDARITÉ

Nous mettons en lien des personnes, associations et institutions.



# CADRE INTENTIONNEL

Réseau local Economie Sociale et Solidaire

## RAISON D'ÊTRE



Contribuer à faire de l'économie un levier majeur de transition vers une société respectueuse de l'humain et de la biosphère.

## MISSIONS



1. Soutenir les membres en leur permettant de développer leurs parts de marché, d'améliorer et de valoriser leurs bonnes pratiques.
2. Accompagner les porteuses et porteurs de projets au développement d'entreprises respectant les critères de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)
3. Inciter les entreprises et le public à améliorer en continu leurs pratiques et favoriser leur accès au réseau ESS.
4. Influencer les conditions cadres pour une meilleure prise en compte des projets et pratiques alignés sur les valeurs de l'ESS.
5. Alimenter un nouvel imaginaire collectif pour insuffler le changement.



# CADRE INTENTIONNEL

Jardin de Quartier



## RAISON D'ÊTRE



À travers l'investissement et l'appropriation de ce jardin par les enfants, les jeunes et autres acteurs du quartier, développer une conscience écologique, ainsi qu'une vision du monde et du futur et susciter la curiosité

## MISSIONS



Réunir les enfants, les jeunes et les acteurs du quartier pour des échanges autour des questions culturelles, de découverte de la nature et de partage d'idées pour tisser des liens et construire ensemble.

## VALEURS & PRINCIPES

### PERMACULTURE

Nous souhaitons que nos activités soient alignées sur l'éthique et les principes de la permaculture en soutenant l'évolution de chacun, le renforcement des collectifs, tout en prenant soin de l'écosystème terre.

### LIEN BIENVEILLANT

Nous souhaitons que nos activités et notre mode d'organisation soient source de reconnexion et de soin à soi, aux autres et plus largement à l'ensemble de la nature.

Nous souhaitons explorer une manière de s'organiser, des règles aptes à soutenir un bien vivre ensemble.

### PARTAGE

Nous encourageons le partage de connaissances et d'expériences.

### CURIOSITÉ ET CRÉATIVITÉ

Nous souhaitons stimuler le plaisir de découvrir de nouvelles choses, de nouvelles manières de penser et de faire, de stimuler l'imaginaire

### PLAISIR ET CONVIVIALITÉ

Pour que nos activités soient source de plaisir et de motivation, nous consultons les différentes parties prenantes pour prendre en compte les différents élans et aspirations.

Nous souhaitons ouvrir des temps de partage informels ou il est possible de se rencontrer sans avoir besoin de faire.





# PRÉSENCE ACTIVE

Gouvernance et facilitation  
pour des organisations  
vivantes & régénératives

[presence-active.org](https://presence-active.org)