

Delphine CARON

(+ 33) 6 27 67 43 38

[delphine.caron@accolades-dsl.com](mailto:delphine.caron@accolades-dsl.com)

# Accompagnement pour la mise en place d'une nouvelle gouvernance et l'élaboration des orientations de la fédération N&P

Séminaire Commission Gouvernance

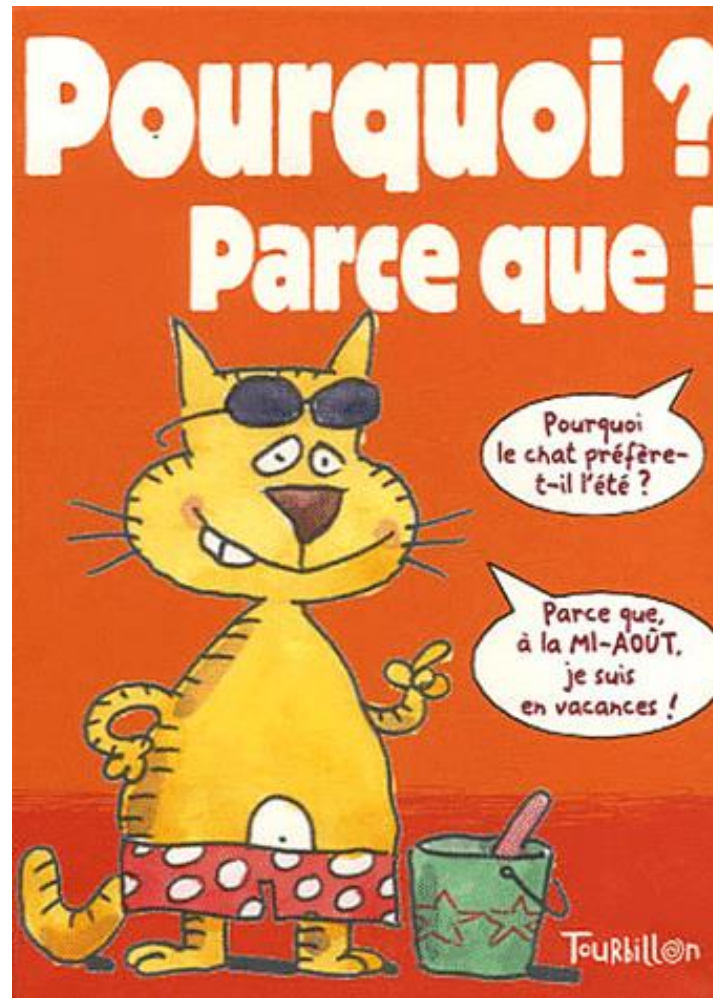
19 & 20 septembre 2020

*33 participants - Compte -rendu*



- **Une SCOP** qui forme et accompagne des associations, des collectivités locales et territoriales, des institutions, des entreprises ou des collectifs/équipes.
- **Notre cœur de métier : démarches, processus et suivi des missions**
  - La conduite de démarches participatives
  - Des processus de mobilisation collective et de transformation sociale
  - Une posture d'accompagnateur plus que d'expert

# Pourquoi sommes nous là ?



# Pour N&P, des enjeux à 2 niveaux

**Le projet associatif et la vision commune**

**La gouvernance de la fédération N&P**

# Pour N&P, des enjeux à 2 niveaux

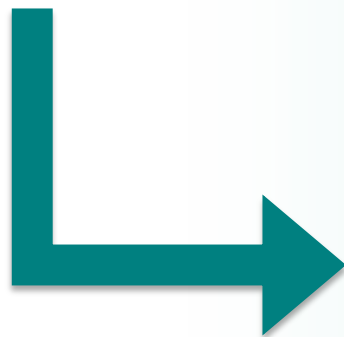
## Le projet associatif et la vision commune

L'histoire, l'identité, les valeurs et la vision collective sont présentés dans la charte.

Ce qui manque : **Comment y parvenir ? Par quels chemins?**

## Autrement dit les choix stratégiques à 5-10 ans

- ➔ un outil d'aide à la décision, une feuille de route commune, une aide à la priorisation des actions favorisant une plus grande efficacité



**Premier travail proposé en AG  
le 10 octobre 2020**

# Pour N&P, des enjeux à 2 niveaux

Le projet associatif et la vision commune

La gouvernance de la fédération N&P



De quoi parlons  
nous ?



# Gouvernance?

## De quoi parlons-nous?

Issu du latin *gubernare* (qui a donné gouvernail) et signifiait à l'origine « diriger un navire »





# Gouvernance?

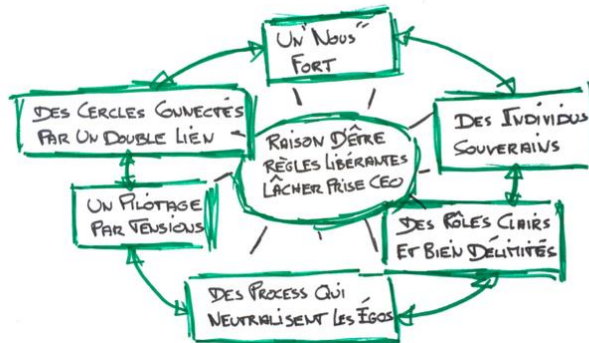
## De quoi parlons-nous?

Puis, gouvernance devient un « mot-symbole » qui recouvre à la fois :

- L'action d'exercer un pouvoir politique,
- Celle de diriger quelqu'un ou quelque chose.

⇒ Cette notion regroupe les idées de conduite, de pilotage et de direction.

**Poser la question de la gouvernance dans une association** suggère de comprendre « l'articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif » (selon Laville & Hoareau).



Crédits : Jacques Goldstyn

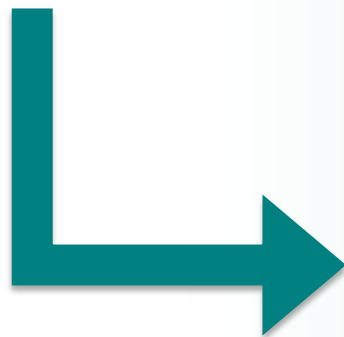


# Pour N&P, des enjeux à 2 niveaux

## Le projet associatif et la vision commune

### La gouvernance de la fédération N&P

- L'alignement de la gouvernance actuelle avec les valeurs du réseau : horizontalité, confiance, partage et prise d'autonomie
- Un fonctionnement optimal par rapport à l'activité de la fédération (aujourd'hui et demain)
- Une implication réelle des adhérents



Premier travail proposé en  
séminaire les 19 et 20  
septembre 2020



# Méthode d'accompagnement

- Privilégier la maïeutique à l'expertise → **intelligence collective**
- Adopter une animation participative, ludique et efficace → **clés de la coopération**
- Opter pour une **approche appréciative**
- **Impliquer les acteurs** à plusieurs niveaux :
  - ✓ Comité de pilotage : veille à la relation entre N&P et Accolades, garant du processus.
  - ✓ Commission gouvernance : groupe de travail ouvert composé de volontaires qui étudient les situations et les solutions, formulent des propositions.
  - ✓ Assemblée générale : définit les orientations stratégiques et décide
  - ✓ Puis les acteurs : équipe salariée, CF, BF, autres...
- **S'inscrire dans un processus d'accompagnement au changement** :
  - ✓ Phase 1 (mai-octobre) : inclue la préparation à distance, le séminaire de septembre et l'AG → on définit une feuille de route réaliste avec des résultats attendus et des retours sur expérience



# Ambitions

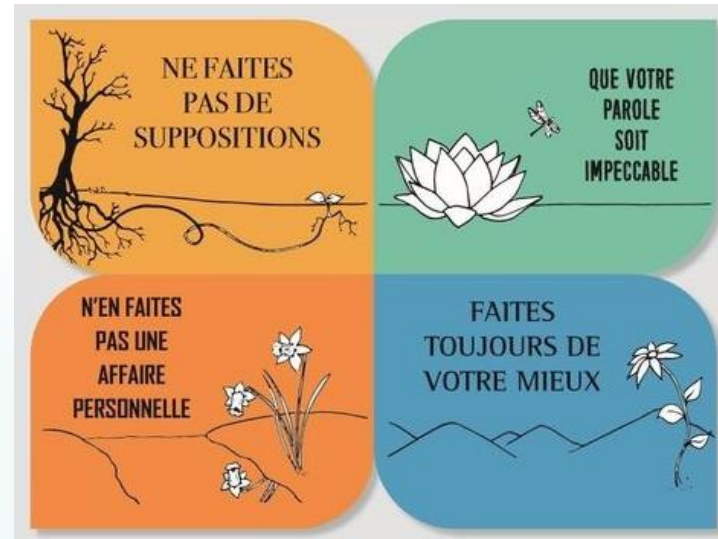
## des 2 premières journées de séminaire

### Introduction

- Créer un cadre propice aux échanges
- Définir la raison d'être de la fédération N&P
- Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération
- Identifier vos envies d'agir et vos premiers petits pas vers le changement

# Créer un cadre propice aux échanges

Les 4 accords Toltèques :



+ Écouter pour comprendre plutôt  
que pour répondre

+ Avoir une parole concise

+ Clarifier l'organisation des journées en termes d'horaires, de pauses, de logistique

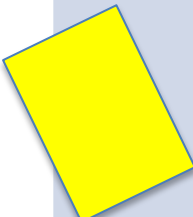
*A partir d'une base donnée par Accolades, compléments par le groupe*



# Définir la raison d'être de la fédération N&P


Travaux de groupes pour compléter la matrice suivante :

**Pourquoi la fédération Nature et Progrès existe-t-elle ?**




**Quelle plus-value a aujourd'hui la fédération ?**

*par rapport à l'action des groupes locaux, mais aussi de son environnement (autres acteurs du bio, pouvoirs publics, consommateurs...)*



**En quoi la fédération est-elle reconnue ?**



**Aujourd'hui, quelles sont les compétences, les forces, les ressources de la fédération selon vous ?**





# Définir la raison d'être de la fédération N&P

**Production du groupe :**  
Pourquoi la fédération existe-t-elle aujourd'hui?

*+ des jeunes*

## POURQUOI LA FÉDÉ

Existe-t-elle? Devenue Fédé en 82

*Des cahiers des charges. Participatif Réseau*

- 5/8 \* En réaction à l'Agriculture chimique à Productiviste & industrielle
- 5/8 \* Promouvoir les pratiques Agro-écologique
- 6/8 \* Projet de Société. Ethique & Social
- 4/8 \* SPG - Certification - *Validité des Cahiers des Charges*
- 6/8 \* Pour Fédérer, Unifier - Visibilité de Groupes locaux.
- 2/8 \* Faire reconnaître la marque / et / ou la mention.  
2/8 - S/L'international
- 1/8 \* Pour décentraliser. pour + ~~économie~~ *autonomie* locale.
- \* Pour répondre des besoins - Pour ensemble

- Ecologique	4/8
- de Santé	4/8
- d'échange	1/8
- de reconnaissance de pratique paysanne & de 1/8	2/8
- Organisation - administrative - 2/8	2/8

*ACCOM pagnement de locaux*  
Accueil  
- *Doucit ce que l'on apporte et +*  
- *TDS invisibles / le paiement TDS*

- 2/8 \* Pour dépasser le groupe.
- 1/8 \* Regroupement inter-générationnel - géographique - professionnel -
- \* la Fédé permet la représentation des adhérents isolés

*Historique Révenez à l'histoire de N&P*

A départ des groupes  
82/83 → Congrès TOUR → FEDERATION CRÉAT  
2002 SPG -  
2013 Créat Fédérat

*→ un peu vise Cahier des charges  
meilleur manière de s'organiser*



# Définir la raison d'être de la fédération N&P

**Production du groupe :** Quelles sont les compétences, les forces, les ressources de la fédération?

*Ce qui nous saute aux yeux...*

- la Charte
- LA CHARTE
- LE SPG — COMAC
- LES 16 CAHIERS des CHARGES
- LA SOLIDARITÉ,
- L'ENTRAIDE
- LA DIVERSITÉ
- ECHANGE DE SAVOIRS FAIRE
- EQUIPE SALARIÉE
- GROUPES LOCAUX

*Plus concrètement...*

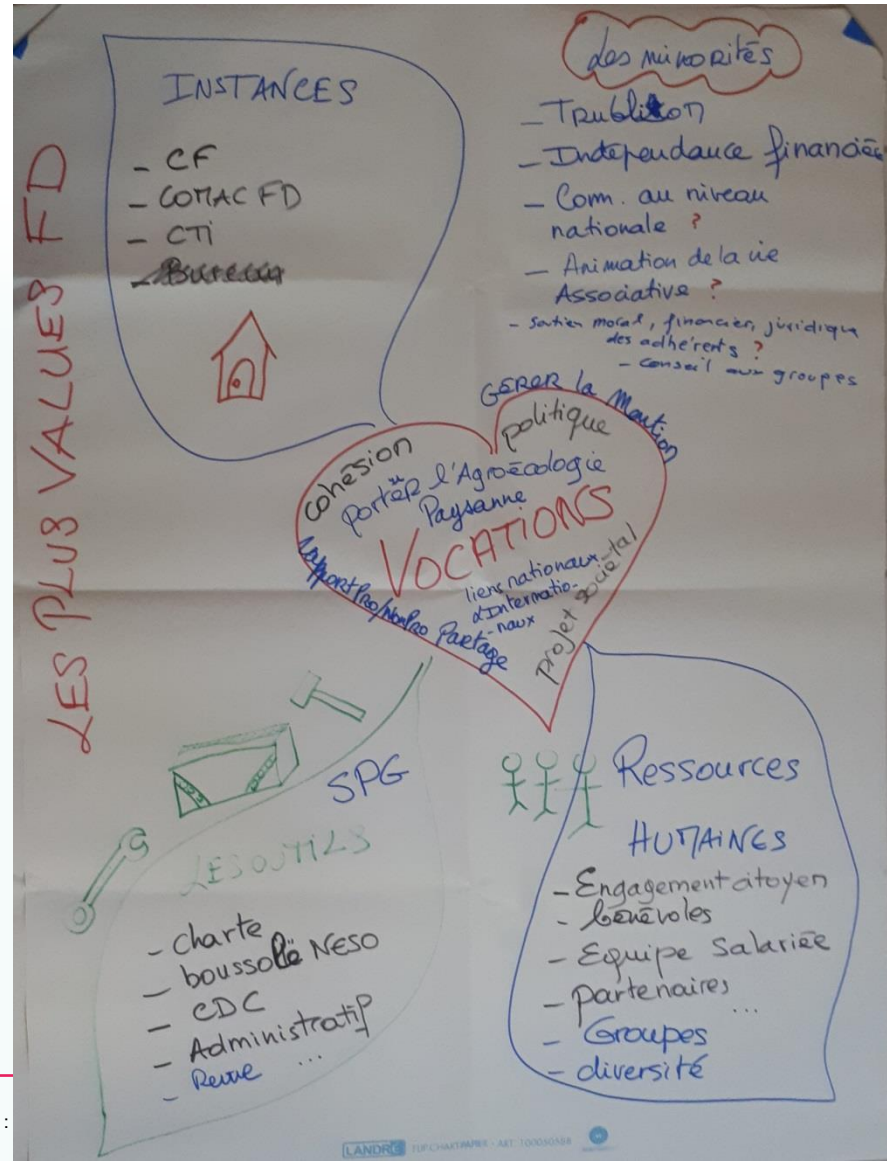
- LA REVUE
- LE SITE INTERNET
- LA BASE DE DONNÉES
- MARCHÉS, FOIRES, ACTIONS DIVERSES
- 
- CIRCULATION DE L'INFORM<sup>LEGALE ET STATUTAIRE</sup>
- CAPACITE DE SE REMETTRE EN
- EXPERIENCE <sup>HISTOIRE QUESTION</sup>
- CF <sup>DE LUTTE</sup> → RENOUVELLEMENT (JEUNESSE)
- CONFIANCE EN LA ATTENTION
- ORGANISATION ET EXPERTISE COLLECTIVE

~~adhérents~~, bénévoles,  
adhérents, acteurs  
produits, méthodes,  
techniques

COMPÉTENCES, FORCES,  
RESSOURCES = MÊME COMBAT

# Définir la raison d'être de la fédération N&P

**Production du groupe :**  
 Quelle est la plus-value de la fédération ?







# Définir la raison d'être de la fédération N&P

## Production du groupe :

En quoi la fédération est-elle reconnue ?

En quoi la Fédération est-elle reconnue ?

\* La mention \* la revue

\* Le SPG : reconnu par iFOAM  
ancien et durable  
démarche avant gardiste par l'intégration des citoyens, producteurs  
et consommateurs

\* Pionniers de la bio, toujours là  
Alternative à la bio conventionnelle

\* Cahiers des charges garantis de la qualité des produits  
et des pratiques : exigence et cohérence

\* Représentation et participation dans les réseaux agricoles,  
commerciaux

\* Organisation et gestion de foires et salons

Actions des groupes



# Définir la raison d'être de la fédération N&P

Présentation des synthèses en grand groupe

Questions/réponses sur ce que cela vous inspire

**La raison d'être d'une organisation évolue dans le temps, et il est donc  
essentiel de régulièrement l'interroger.**

Quelle est la raison d'être de la fédération dans les années à venir ?

Pourquoi devrait-elle continuer à exister ?

Et si nous devons formuler cette raison d'être en une phrase (ou 2)?



## Raison d'être de l'échelon national N&P au service des groupes locaux et des adhérents

- **Promouvoir le projet de société N&P** en interne et en externe (en favorisant la mutualisation, l'expérimentation, l'échange des savoirs...)
- **Garantir la cohérence globale** en veillant à l'harmonisation des documents, des outils communs, ...
- **Accompagner les groupes locaux** en facilitant la mise en réseau, l'accès à l'information, la création de nouveaux groupes, la formation et l'échange de pratiques
- **Assurer, avec les groupes locaux, la cogestion de la mention**

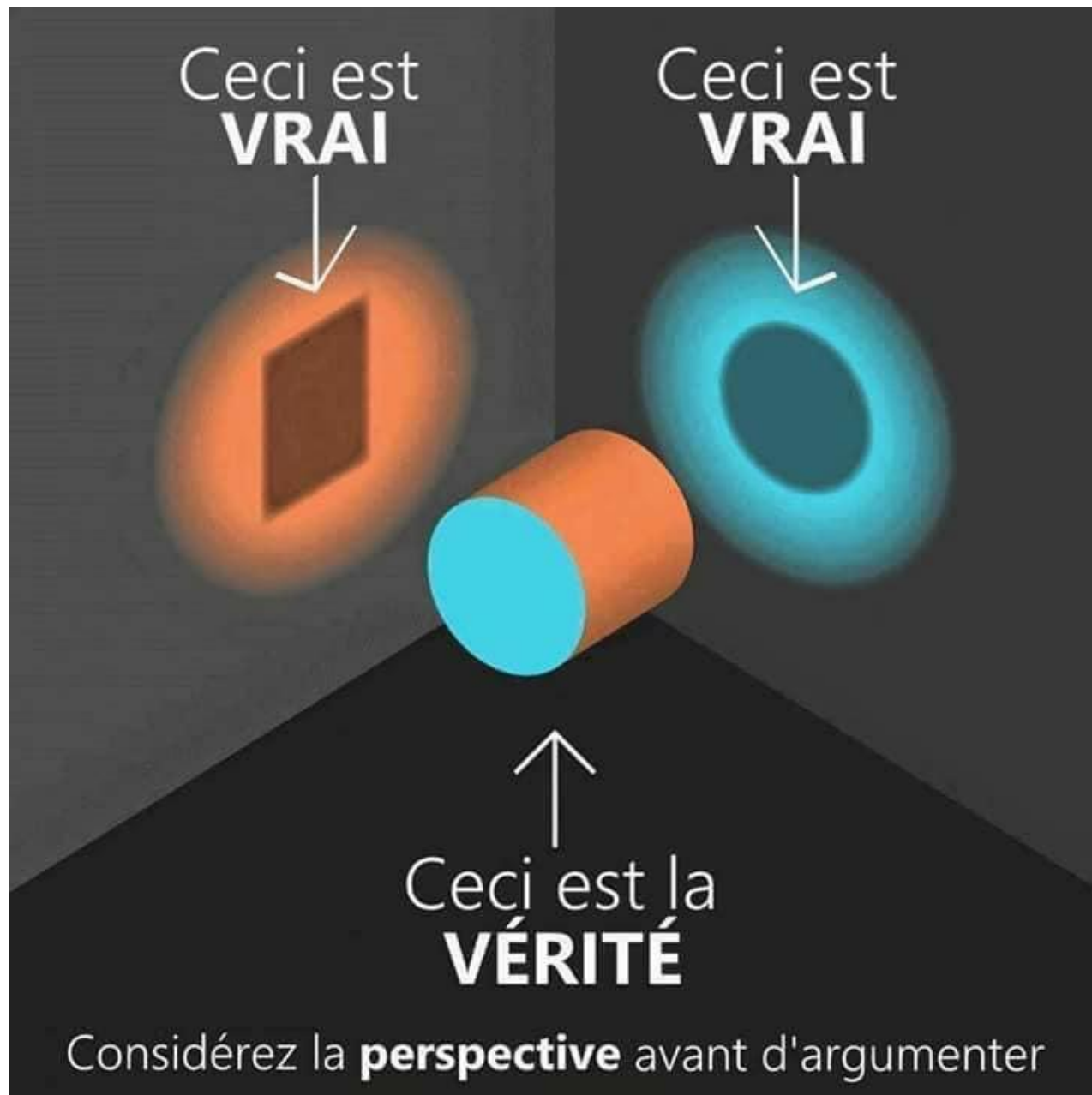


# Ambitions

## des 2 premières journées de séminaire

### Introduction

- Créer un cadre propice aux échanges
- Définir la raison d'être de la fédération N&P
- **Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération**
- **Identifier vos envies d'agir et vos premiers petits pas vers le changement**

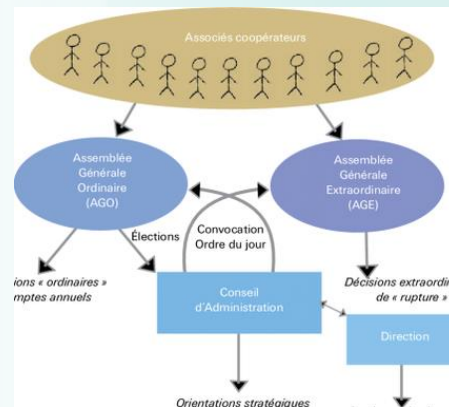
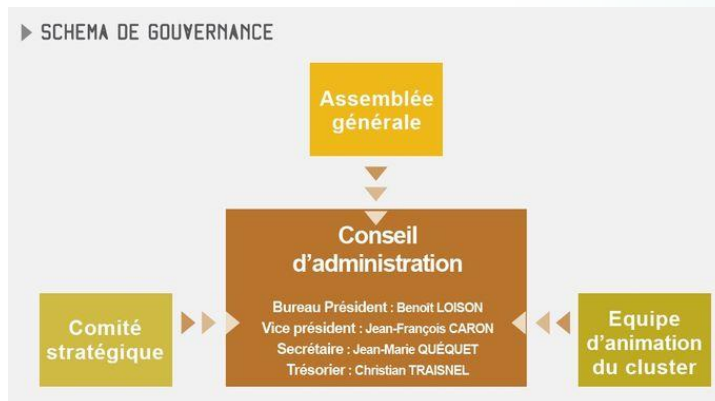




# Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération

En 5 sous groupes de 6 personnes,

- 1) Listez les acteurs (groupes ou personnes) et instances (formelles et informelles) qui influencent et font fonctionner la fédération aujourd'hui;
- 2) Dessinez votre schéma actuel de gouvernance en positionnant chacun des acteurs et instances pré-listés;
- 3) Précisez les circuits de décision et de communication tels qu'ils existent aujourd'hui





# Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération

En 5 sous groupes de 6 personnes,

- 1) Listez les acteurs (groupes ou personnes) et instances (formelles et informelles) qui influencent et font fonctionner la fédération aujourd'hui;
- 2) Dessinez votre schéma actuel de gouvernance en positionnant chacun des acteurs et instances pré-listés;
- 3) Précisez les circuits de décision et de communication tels qu'ils existent aujourd'hui
- 4) Choisir un ordre des témoins : chaque participant du groupe restera 10 min. près du schéma pour apporter des éclairages ou l'expliquer si besoin

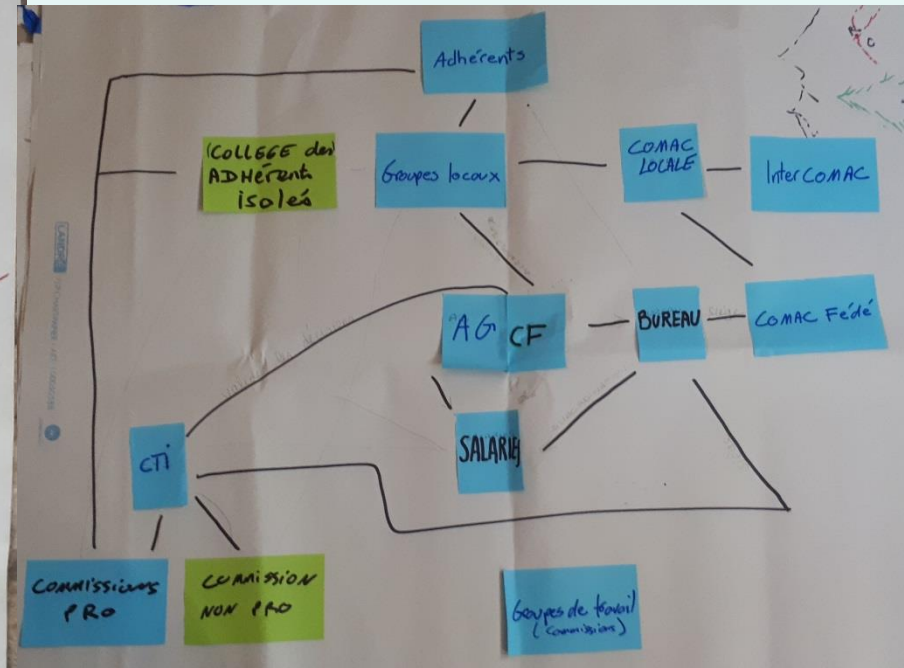
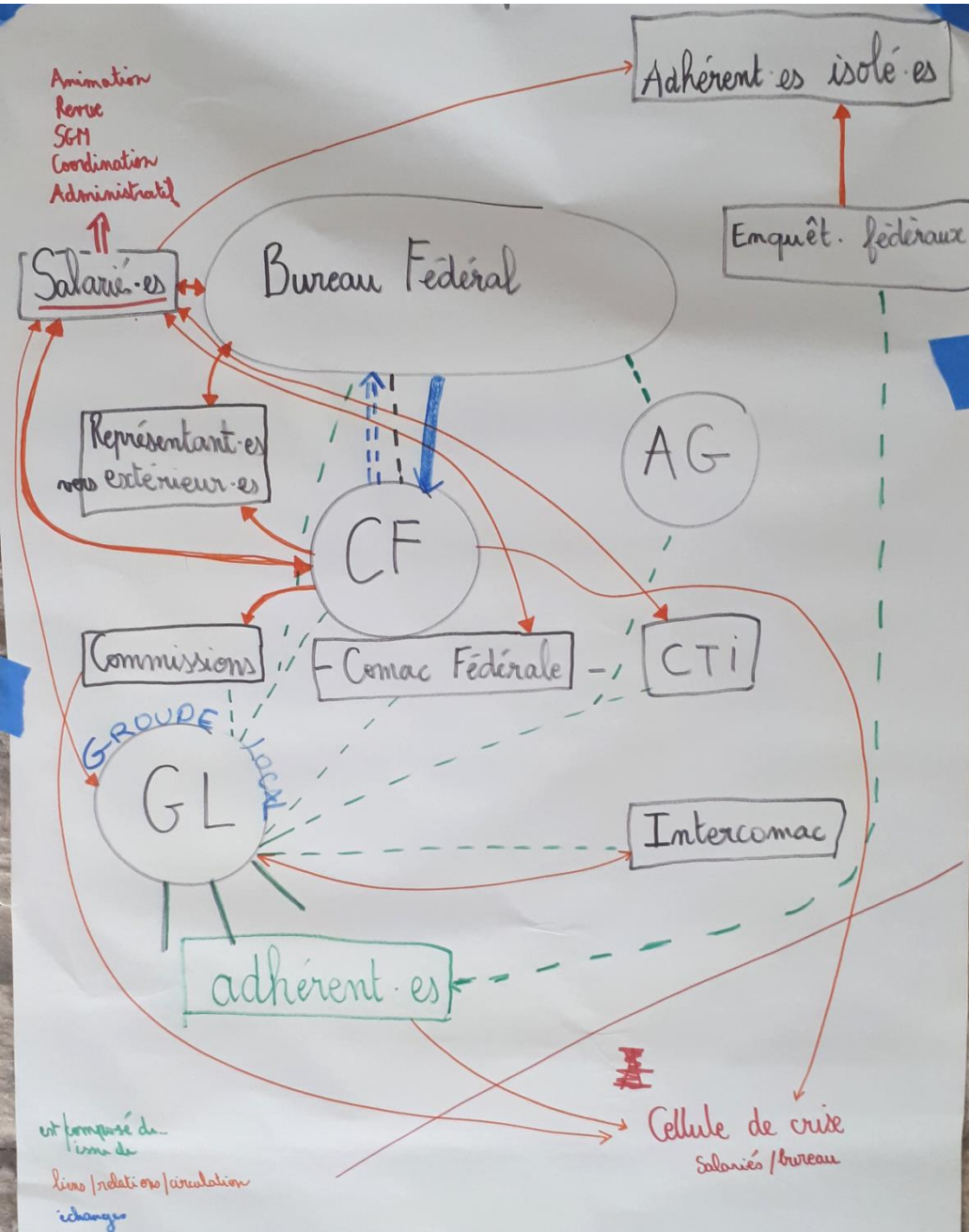
⇒ Pendant la pause, affichage des productions de chaque groupe dans la salle,

⇒ Pendant 50 minutes, circulation des participants entre les productions, on observe et on pose des questions au témoin si besoin



## Partager un état des lieux de la gouvernance actuelle de la fédération

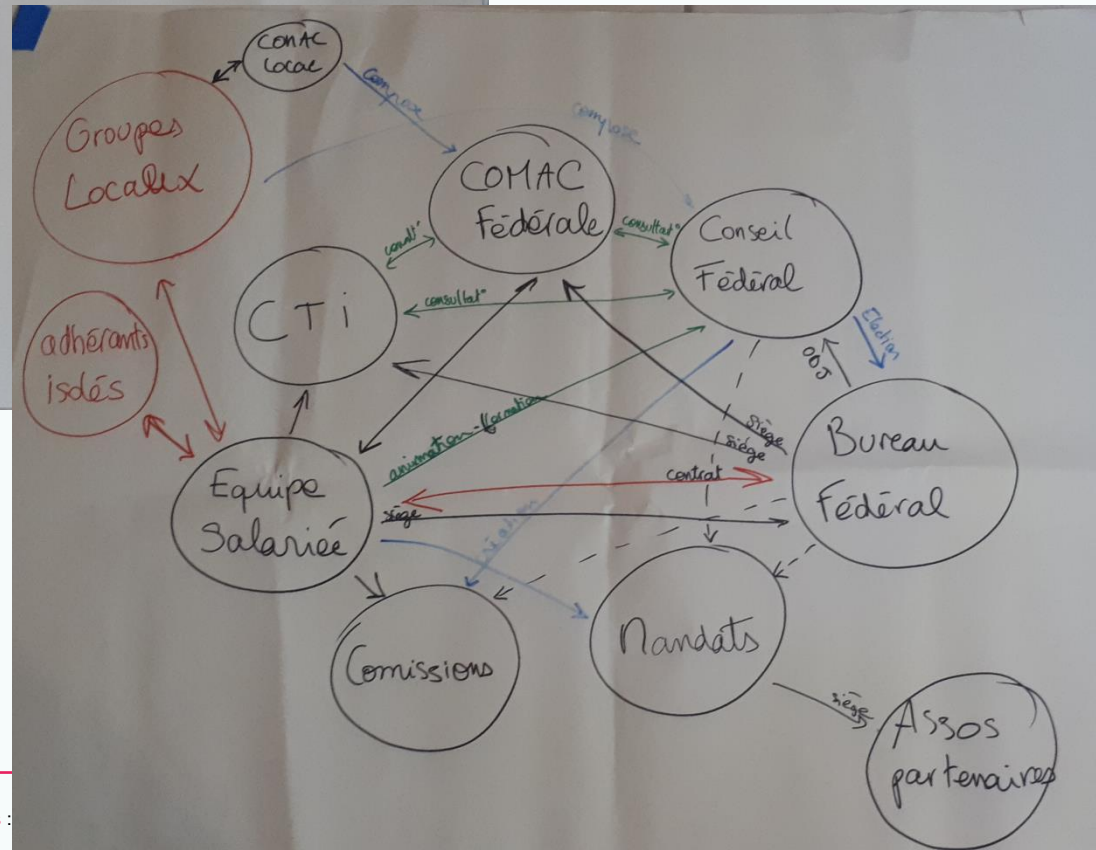
Production des sous-groupes





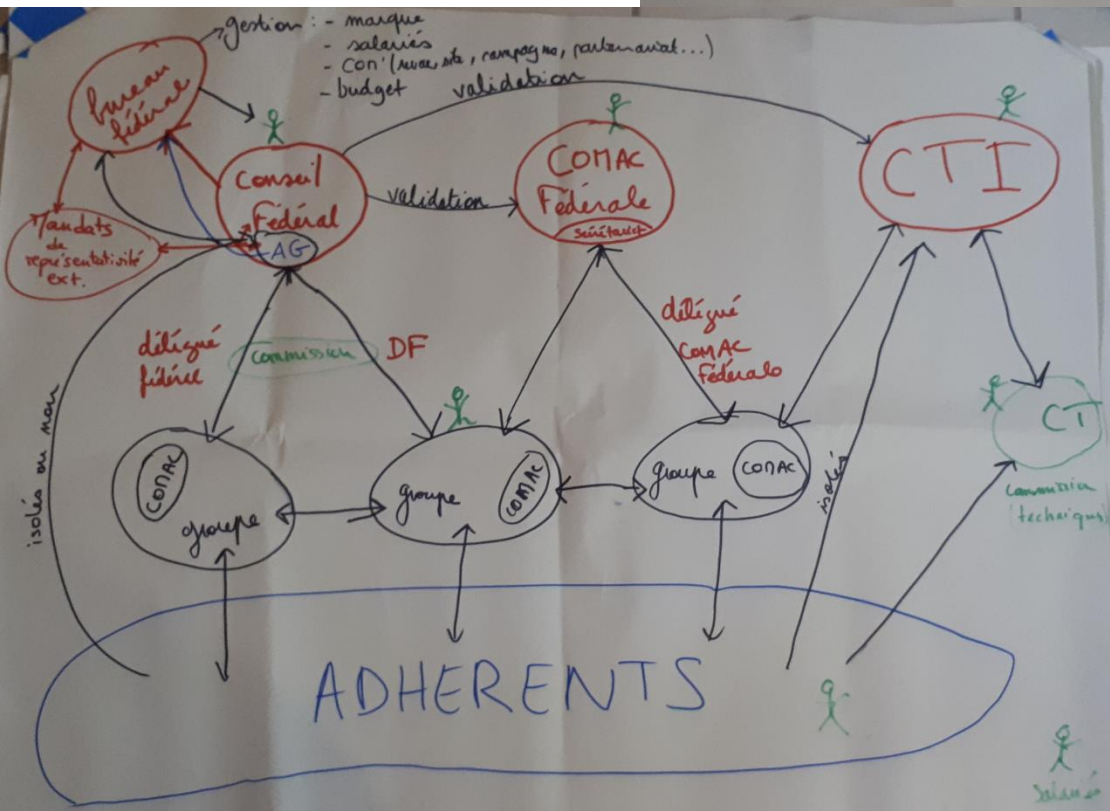
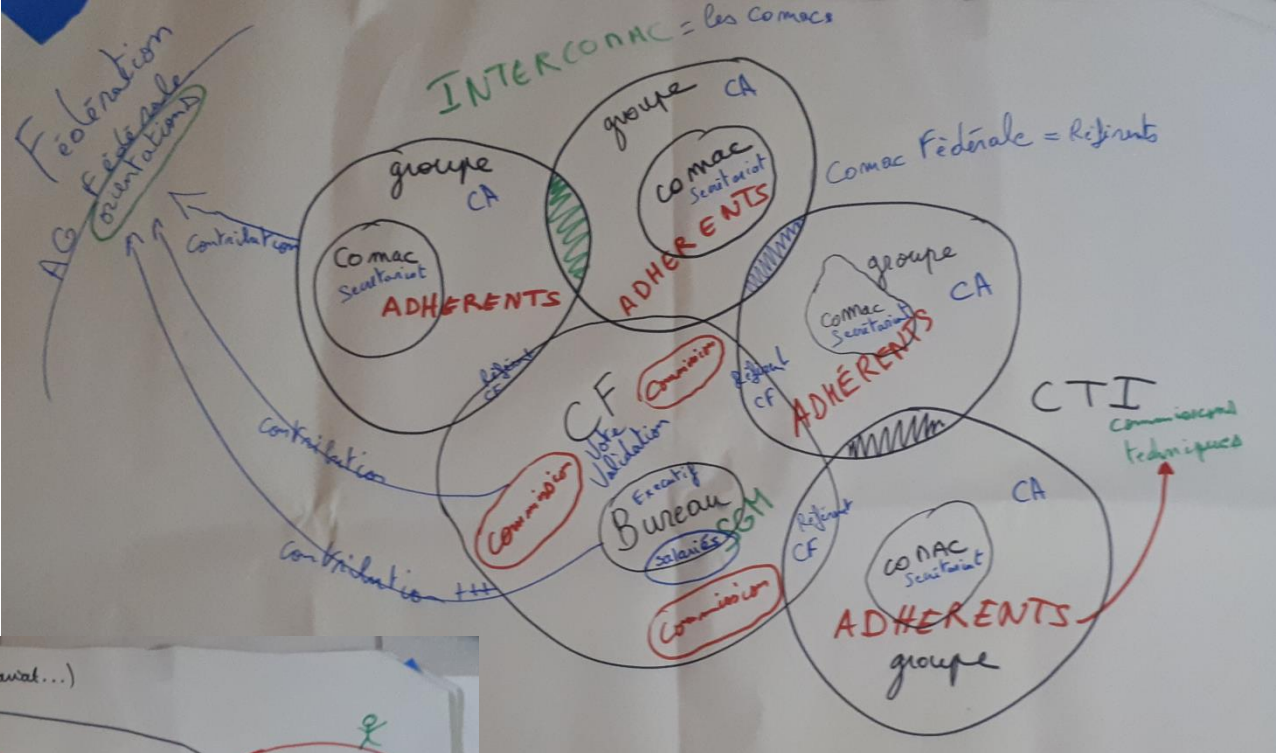


## Partager un état des lieux de la gouvernance actuelle de la fédération



Production des sous-groupes

# Partager un état des lieux de la gouvernance actuelle de la fédération



2 versions complémentaires d'un même groupe



# Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération

En plénière, que reprenez-vous de ces productions ?

Ce qui est commun ? Ce qui diffère ? Ce qui vous surprend ?

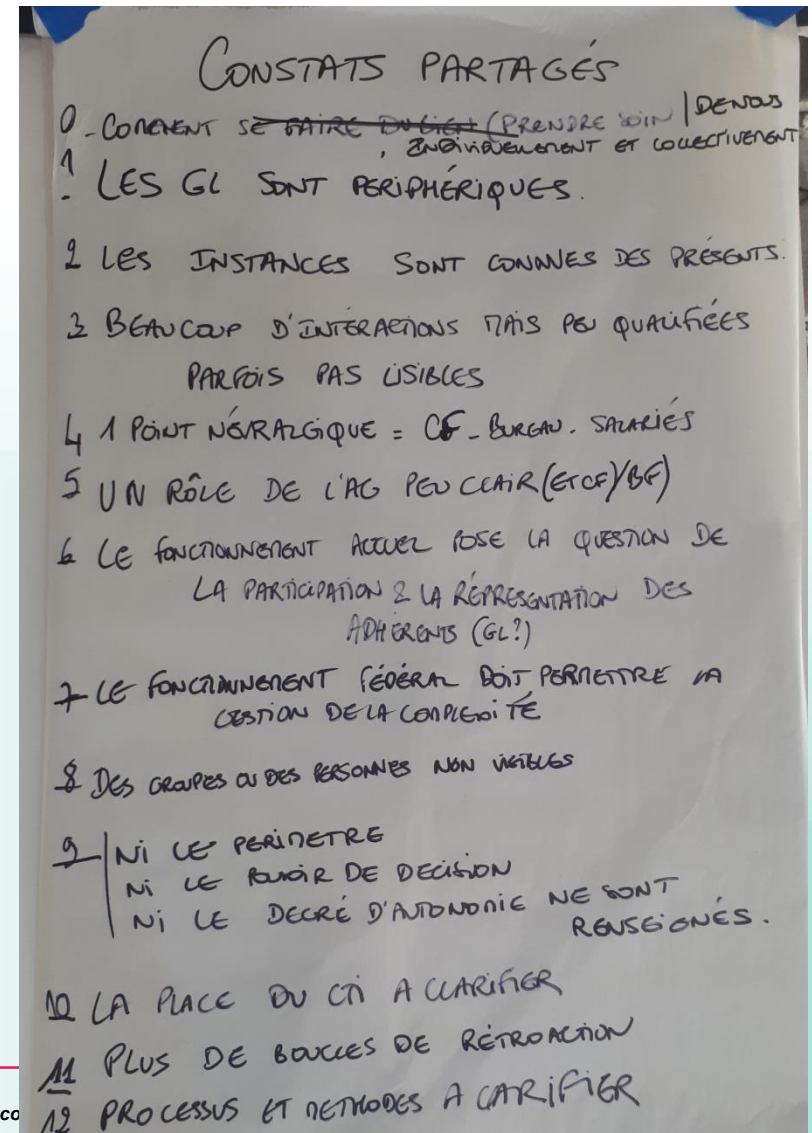
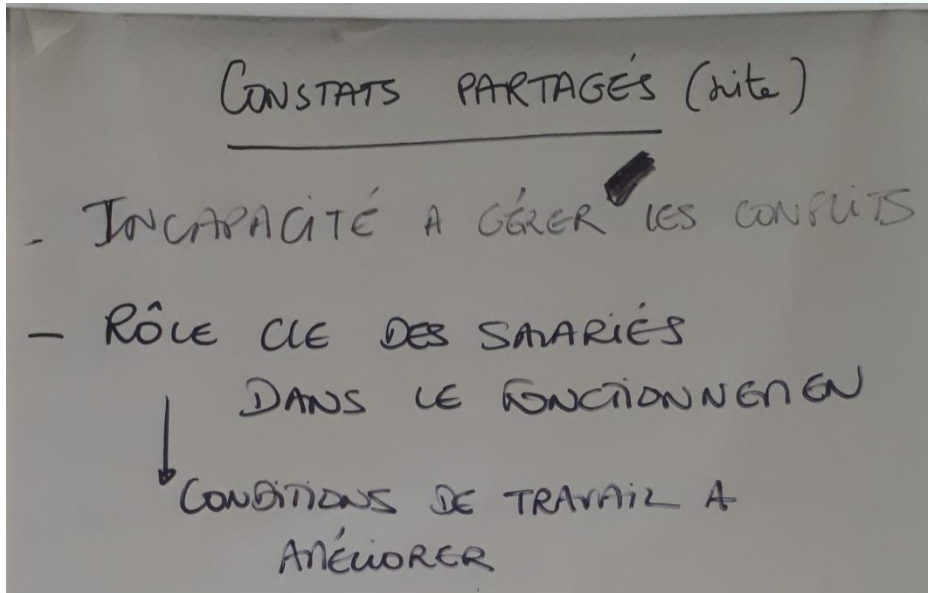


# Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération



## Constats partagés par les participants

À partir de l'analyse collective des schémas et d'un échange en plénière sur une situation impliquant une salariée de la fédération et les membres du bureau et affectant par ricochet, l'ensemble des salariés et des adhérents de N&P.



# Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération



## Constats partagés par les participants (retranscription des travaux)

- ✓ Les groupes locaux sont représentés en périphérie
- ✓ Les instances sont connues des présents (*en tout cas leur existence*)
- ✓ Beaucoup d'interactions entre les instances mais peu qualifiées ou parfois non lisibles
- ✓ Un point névralgique composé des salariés, du bureau et du CF
- ✓ Un rôle de l'AG peu clair (*tout comme celui*) du CF, du BF
- ✓ Le fonctionnement actuel pose la question de la participation et de la représentation des adhérents au niveau national (via groupes locaux?)
- ✓ Le fonctionnement fédéral doit permettre la gestion de la complexité (*tout en restant simple*)
- ✓ Des personnes ou des groupes ne sont pas visibles
- ✓ Ni le périmètre, ni le pouvoir de décision, ni le degré d'autonomie ne sont renseignés *pour chaque entité*
- ✓ La place du CTI est à clarifier
- ✓ Plus de boucles de rétroaction (*retour sur expérience, capitalisation, évaluation*)
- ✓ Les processus et les méthodes sont à clarifier
- ✓ Comment prendre soin de nous individuellement et collectivement?
- ✓ Incapacité à gérer les conflits
- ✓ Rôle clé des salariés dans le fonctionnement mais des conditions de travail à améliorer



# Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération (synthèse Accolades)

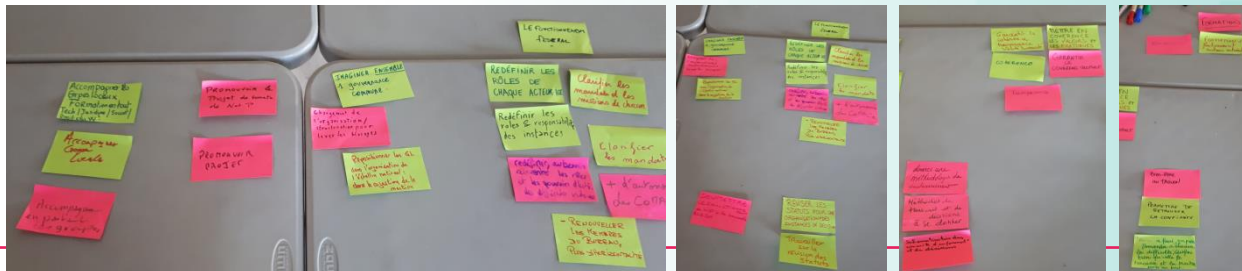
- 1) **Un point névralgique composé des salariés, du bureau et du CF, mais :**
  - Des salariés en demande de soutien,
  - Un bureau fédéral avec un rôle qui empiète sur celui du CF,
  - Un CF et des délégués fédéraux qui peinent à remplir leur mission et à s'impliquer
- 2) **Un fonctionnement général des instances compliqué et peu lisible** (AG, CF, BF, CTI...) : nécessité de clarifier les missions, le périmètre, le pouvoir et le degré d'autonomie de chaque entité et de qualifier les interactions entre elles
- 3) Le fonctionnement actuel pose la question de **la participation et de la représentation des adhérents au niveau national** – appropriation de l'échelon national par les groupes locaux ?
- 4) **Nécessité de clarifier les processus** tels que :
  - Les modes de communication, d'animation et de décision
  - Les boucles de rétroaction (évaluation, apprentissage, réaction) sur le fonctionnement
  - Des espaces pour « prendre soin » des individus et des groupes qui composent N&P
  - Les processus de gestion de conflits

# Les changements souhaités, vos envies d'agir ?

Au regard de ce que vous avez produit depuis hier matin, individuellement et sur un post-it, formuler le **chantier prioritaire que vous souhaitez initier sur la gouvernance de l'échelon national de N&P ?**

- Redéfinir ou réinventer les rôles et responsabilités de chaque acteur/instance (7 post-it)
- Reposer/imaginer ensemble les bases/ la structure du fonctionnement fédéral et réviser les statuts (5 post-it)
- Mettre en cohérence les valeurs de N&P et les pratiques de gouvernance (5 post-it)
- Améliorer le bien-être et retrouver la confiance (3 post-it)
- Revoir et définir les processus circuits d'information et de décision (3 post-it)
- Se former pour mieux fonctionner (3 post-it)
- Renouvellement des membres du bureau pour plus d'horizontalité (1 post-it)

*Pour 6 post-it, les participants n'ont pas répondu à la question, ils n'ont pas été comptabilisés*



Merci  
de  
votre  
participation