

# Fédération d'associations Nature & progrès (30)

Accompagnement pour la mise en place  
d'une nouvelle gouvernance et  
l'élaboration des orientations

**Phase 2 & 3**

**Mise à jour le 26/10/2020**  
Delphine Caron

**Proposition faite par [accolades](#) à :**

Fédération d'associations Nature & Progrès  
13, Boulevard Louis Blanc  
30100 Alès  
France  
[www.natureetprogres.org](http://www.natureetprogres.org)  
Tél. : 04 66 91 21 94  
Fax : 04 66 91 21 95  
np@natureetprogres.org

## 1. Contexte

Cette proposition d'accompagnement fait suite à une première proposition rédigée en janvier 2020, précisant le contexte et les enjeux pour Nature & Progrès (N&P), et décrivant un processus complet d'accompagnement visant la mise en place d'une nouvelle gouvernance et l'élaboration d'orientations stratégiques pour la fédération.

En mai 2020, une proposition détaillée de la phase 1 a été rédigée puis validée par N&P. Elle a été réalisée de mars à octobre 2020.

Enfin, cette proposition concerne et détaille les phases 2 et 3 de l'accompagnement proposé par Accolades pour animer la suite du processus.

## 2. Objectifs de l'accompagnement complet

L'accompagnement proposé par [Accolades](#) permettra d'atteindre les objectifs suivants :

- ✓ **Imaginer une gouvernance adaptée aux valeurs et aux objectifs de N&P**
  - En élaborant des orientations à moyen terme permettant de se projeter dans une organisation désirable adaptée aux enjeux d'aujourd'hui et de demain,
  - En tirant les enseignements du fonctionnement actuel à partir d'un autodiagnostic partagé
  - En s'inspirant des modes de gouvernance alternatifs permettant la participation active des parties prenantes,
  - En se projetant sur un nouveau schéma de gouvernance respectant les valeurs portées par N&P.
  
- ✓ **Éprouver le nouveau schéma de gouvernance pour conclure la révision statutaire**
  - En clarifiant collectivement les rôles et responsabilités des acteurs du projet de N&P,
  - En expérimentant des outils d'animation, de pilotage et de mode de décision collectif,
  - En analysant collectivement les techniques et mécanismes testés,

### 3. Présentation de l'accompagnement

#### 3.1. Approche proposée pour l'ensemble de l'accompagnement

Tout d'abord, nous entendons **la gouvernance d'une association** comme « *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). Ainsi les dimensions essentielles et spécifiques à la gouvernance d'une association sont : le sens donné à l'action collective et l'implication des parties prenantes. **La gouvernance partagée** s'entend comme un système de gouvernance mariant vision, transparence et agilité tout en intégrant différents modes de décision, selon l'importance des choix à faire. Ainsi il s'agit d'un pilotage dynamique qui avance par tests, essais et amélioration continue. Des modes de gouvernance alternatifs aux schémas plus classiques, inspirés notamment de la **Sociocratie et l'Holocratie**, seront présentés et utilisés au fur et à mesure de l'accompagnement, offrant des outils que le groupe explorera lors de la construction de sa gouvernance.

Ensuite, **le choix méthodologique se veut résolument participatif** pour permettre une meilleure appropriation des résultats de l'accompagnement. Ainsi, ce dernier se construit à partir des réalités des participants et vise à amener les salariés, les administrateurs et les adhérents à co-construire leur modèle de gouvernance. La mise en place d'un groupe de travail ouvert et l'adoption d'une animation participative renforceront l'interconnaissance, faciliteront l'expression de chacun et permettront une réelle production collective. De plus, la démarche proposée s'appuiera sur **l'approche appréciative** qui met l'accent sur les succès, les forces et les ressources d'une équipe pour développer un projet collectif. Il s'agit notamment de décrypter les représentations pour pouvoir se projeter et envisager des changements motivants et fédérateurs.

Accolades assurera la préparation et l'animation des temps collectifs ainsi que le suivi du processus étape par étape sur l'ensemble de la démarche. Accolades apportera également un soutien à distance aux salariés de la fédération sur la rédaction des comptes rendus, l'accompagnement aux changements de pratiques pendant l'expérimentation.

Enfin, nous proposons **un accompagnement se composant de 3 phases**, dont la première phase a déjà été effectuée :

- 1) **Une première phase pour lancer la démarche et élaborer les orientations à moyen terme.** Cette première phase s'est déroulée de fin mars à octobre 2020. En plus d'un cadrage de la démarche avec le comité de pilotage, un premier séminaire de la commission gouvernance a été animé en septembre et l'AG d'octobre a permis de dessiner les contours des axes stratégiques de Nature & Progrès à l'horizon 2025.
- 2) **Une deuxième phase visera à co-construire une gouvernance adaptée.** Au départ de manière conceptuelle, le schéma sera enrichi par des expériences des groupes N&P et les expérimentations conduites par les membres du groupe de travail en termes d'animation d'instance, d'organisation par cercles, de modes de décision innovants (par consentement, consensus, autres...), etc. Cette phase se composera de 3 séminaires de la commission gouvernance (une à une journée et demie) et de 2 comités de pilotage.

- 3) **Une dernière phase permettra de procéder à la validation par l'AG d'avril 2021.** Un comité de pilotage préalable finalisera la préparation de l'AG. La présentation du nouveau schéma organisationnel sera réalisée par les membres de la commission gouvernance. Cette animation sera préparée à l'occasion du 4<sup>ème</sup> séminaire de la commission.

### 3.2. Contenu et déroulement de l'accompagnement

Une journée d'intervention correspond à 6 heures d'intervention.

Acteurs	Contenu prévisionnel / activités	Durée	Période
<b>Phase 1 : Lancement de la démarche et élaboration des orientations à moyen terme</b>			
Accolades et comité de pilotage	<b>Comité de pilotage</b> Cadrage de la démarche	2 heures	Fin mars 2020
Accolades et commission Gouvernance	<u>Réunions de préparation :</u> Mise en place des conditions de réussite de l'accompagnement Préparation du 1er séminaire de travail sur la gouvernance et de l'AG <b>1er séminaire de travail sur la gouvernance de N&amp;P</b>	13 heures	Mai à septembre 2020
Accolades et AG	<b>Lancement de la démarche et élaboration des orientations</b>	6 heures	Octobre 2020
		<b>Total réalisé</b>	<b>21 heures</b> <b>Soient 3,5 jours</b>

Acteurs	Contenu prévisionnel / activités	Durée	Période
<b>Phase 2 : Construction d'une gouvernance adaptée et expérimentation</b>			
Accolades et comité de pilotage	<b>Comité de pilotage : calage des séminaires gouvernance et des phases 2 et 3</b>	2 heures	Décembre 2020
Accolades et commission Gouvernance	<b>2<sup>ème</sup> séminaire commission gouvernance</b> Définition d'une gouvernance désirable pour N&P * Partager des principes de gouvernances participatives inspirées de la sociocratie, l'holocratie... et des expériences des groupes locaux * Élaborer différents schémas organisationnels tenant compte des enseignements du premier séminaire * Choisir le schéma à expérimenter et à explorer	9 heures	Février 2021
Accolades et commission Gouvernance	<b>3<sup>ème</sup> séminaire commission gouvernance</b> <b>Détermination des rôles et responsabilités des instances</b> * Précision des compositions, des rôles, et délimitation des mandats des instances * Définition des modes de décisions aux différents niveaux <b>Réflexion sur le travail associé bénévole/salarié</b> * la répartition des responsabilités * la réflexion sur la posture de chacun pour permettre l'expression de l'intelligence collective * le partage d'outils et de techniques à explorer	9 heures	Mai 2021

Accolades et comité de pilotage	<b>Comité de pilotage : Point sur l'accompagnement, bilan des séminaires, mise en pratique</b>	2 heures	Juin 2021
Accolades et commission Gouvernance	<b>4<sup>ème</sup> séminaire commission gouvernance</b> <b>Retour sur les expérimentations</b> * ajuster la proposition du schéma de gouvernance au regard des expérimentations * finaliser la formalisation des mécanismes * Préparer l'animation de l'AG pour permettre l'appropriation et l'adoption du nouveau fonctionnement	6 heures	Février 2022
Interne accolades	<i>Préparation des séminaires, RDV téléphoniques de calage des séminaires, appui pour comptes rendus, suivi des avancées des expérimentations...</i>	3 heures	Fév.2021 à avril 2022
<b>Phase 3 : Appropriation et validation de la nouvelle gouvernance</b>			
Accolades et comité de pilotage	<b>Comité de pilotage : finalisation de la préparation de l'AG</b>	2 heures	Mars 2022
Accolades et AG	<b>Validation de la gouvernance révisée</b> * Présenter la gouvernance * Permettre aux participants de s'approprier et d'enrichir la proposition de schéma organisationnel * Valider collectivement	6 heures	Avril 2022
<b>Nombre total d'heures d'accompagnement par Accolades</b>		<b>39 heures soient 6,5 jours</b>	

Nous précisons que la méthodologie proposée, même si elle nous apparaît être la plus pertinente, pourra être modifiée en fonction du contexte dans lequel se déroule l'accompagnement (nombre de participants, temps disponible pendant les temps forts, contexte, vie de groupe, nouveaux enjeux,...). Ainsi, la durée prévisionnelle de chaque phase et activités est une estimation qui pourra être ajustée lors des comités de pilotage pour répondre au plus près aux spécificités de l'association N&P.

Des méthodes et des outils d'animation participative utilisés (cadène, mémaplan, jeu des enveloppes, débat cartonné, désaccord fécond, abaque de Régnier...) seront choisis en fonction des objectifs.

## 4. Coût de l'intervention

Une heure d'intervention est facturée : 185 € TTC (soit 154,17 € HT)

**Soit, pour les phases 2 et 3 : 7 215 €TTC (soit 6 012,50 € HT)**

Modalités de règlement :

- Règlement à l'issue de chaque phase, sur présentation de factures,
- Règlement sous 7 jours à réception des factures.

Ce coût comprend :

- Tous les frais liés à la mission (transports, hébergement, repas),
- Les fournitures administratives et le matériel nécessaires pour l'organisation des réunions,

Ne sont pas compris :

- La réalisation et l'expédition des convocations aux réunions,
- La réalisation d'une base de données des adresses mail des participants (pour l'Extranet),
- La mise à disposition des salles de réunion.

La fédération « Nature & Progrès» s'engage à nommer un interlocuteur privilégié pour Accolades durant la mission.

**« Bon pour accord »**

(En cas d'acceptation de cette proposition, merci de nous la renvoyer signée)

**Fait à :**

**Le :**

J'ai pris connaissance des conditions générales de vente ci-jointes

**Signature et cachet :**

(précédés de la mention manuscrite « Bon pour accord »)

**Fait à Vaulx-en-Velin**

**Le 26/10/2020**

Pour **Accolades**

**Intervenant : Delphine Caron**

**Tel : 06 27 67 43 38**

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

**Pour en savoir plus :**

**[www.accolades-dsl.com](http://www.accolades-dsl.com)**

**Accolades**

**10, avenue des Canuts**

**69120 Vaulx-en-Velin**

---

## Conditions Générales de Vente - Prestations d'animation, accompagnement et conseil (1er janvier 2015)

### **Généralités**

Toute commande de mission d'intervention implique l'acceptation sans réserve par le Client et son adhésion pleine et entière aux présentes conditions générales de vente et au contrat de mission ou au devis qui prévalent sur tout autre document du Client, et notamment sur toutes conditions générales d'achat. Si l'une des clauses des présentes conditions générales de vente se trouvait nulle ou annulée, les autres clauses n'en seraient pas pour autant annulées. Le fait qu'Accolades ne fasse pas application à un moment donné d'un quelconque article des présentes conditions, ne peut être interprété comme valant renonciation à se prévaloir ultérieurement des dites conditions générales de vente.

### **Prestations : animation et conseil**

Accolades réalise des missions d'animation (comité de pilotage, séminaire, débat, Assemblée générale ...) et des missions d'accompagnement de tout type de groupes et projets, diagnostics, analyse de besoins sociaux, évaluation externe d'établissements sociaux et médico-sociaux...

### **Documents contractuels**

La contractualisation s'effectue en retournant le devis ou l'offre d'Accolades, dûment signé et revêtu de la mention manuscrite « bon pour accord », par la signature d'un contrat de mission ou en adressant un document mentionnant notamment : la nature du service, la quantité, le prix convenu, les conditions de paiement, le lieu de la prestation s'il est autre que le lieu de facturation.

Toute commande, y compris celle passée par téléphone ou par mail, doit faire l'objet d'une confirmation écrite.

Font partie intégrante du contrat :

- les présentes conditions générales,
- les conditions particulières acceptées par les deux parties,
- la commande acceptée par tout moyen, notamment par accusé de réception ou confirmation de commande,
- les documents du fournisseur complétant les présentes conditions générales,
- les études, devis et documents techniques communiqués avant la formation du contrat principal et acceptés par les parties,
- le bon de livraison,
- la facture.

Ne font pas partie du contrat : les documents, catalogues, publicités, tarifs non mentionnés expressément dans les conditions particulières

Si lors d'une précédente commande, le client s'est soustrait à l'une de ses obligations (défaut ou retard de paiement, par exemple), l'accès à la prestation pourra lui être opposé légitimement.

### **Collaboration et obligation du client**

Le client s'engage à collaborer activement avec Accolades. Le client s'engage en particulier à fournir à Accolades, dans les délais requis, tous les documents, renseignements, informations détenus par lui et nécessaires à la réalisation des prestations de services objet des présentes.

### **Prix**

Les prix facturés sont ceux établis au jour de la commande sur la base des conditions économiques en vigueur. Ils sont valables pour une durée maximale de X mois. Ils s'entendent hors TVA et seront majorés de la TVA et / ou de tous autres impôts similaires qui deviendraient exigibles, au taux applicable au moment de leur exigibilité.

### **Paiement**

Sauf stipulation contraire, il est perçu à la commande une somme à titre d'acompte au sens de la loi. Cette somme (qui peut aller de 30 à 50%) est définie dans la proposition faite par Accolades. Accolades a la possibilité d'effectuer toutes facturations intermédiaires en fonction de l'avancement des travaux. Le solde est payable à 7 jours date de facture ou de signature du document constatant l'exécution de la prestation. Ce délai est porté à 30 jours pour les collectivités territoriales.

Quel que soit le mode de paiement convenu entre les parties, le paiement ne sera considéré comme réalisé qu'après encaissement effectif du prix.

Le paiement par chèque ne peut se faire que par chèque exprimé en euro et tiré sur une agence bancaire française.

En cas de non paiement, même partiel, à l'échéance, le vendeur se réserve le droit de résilier le contrat ou de suspendre l'exécution des prestations en cours.

### **Clause pénale**

Conformément à l'article L441-6 du Code de commerce, les pénalités de retard sont applicables dans le cas où les sommes dues sont versées après la date de paiement figurant sur la facture (pénalités de retard au taux d'intérêt appliqué par la Banque centrale européenne à son opération de refinancement la plus récente majoré de 10 points de pourcentage.)

Outre les pénalités constatées en cas de retard de paiement, le Client sera redevable d'une indemnité forfaitaire de 40€ pour frais de recouvrement conformément aux articles L441-6 c. com. et D. 441-5 c. com.

En cas de non-paiement total ou partiel d'une commande à l'échéance, les sommes dues au titre de cette commande ou d'autres commandes déjà exécutées ou en cours de prestation seront immédiatement exigibles après mise en demeure.

### **Garantie**

La garantie d'une prestation ne concerne que les éléments mentionnés dans les éléments contractuels et ne concerne nullement tous les éléments qui auraient pu être ajoutés en sus et ne faisant pas l'objet d'une mention écrite.

En cas de réclamation sur une prestation immatérielle la proposition rédigée par Accolades et acceptée par le client reste le document de référence auquel les 2 parties doivent se référer pour évaluer si la prestation est conforme aux spécificités du projet. Seuls les éléments mentionnés dans ce document sont considérés comme relevant des obligations d'Accolades.

À défaut de présentation de la proposition rédigée par Accolades et acceptée par le client, les obligations d'Accolades sont strictement limitées à une considération minimale au regard des prestations mentionnées dans les éléments contractuels. Dans ce

cas, le client ne peut se prévaloir que d'une absence de réalisation de la prestation ou de l'un de ses éléments majeurs, les éléments mineurs ou déjà intégrés étant considérés comme parfaitement achevés. La présente garantie couvre les frais de main-d'œuvre et en général les travaux résultant de l'obligation de garantie. Ces différentes interventions n'ont pas pour conséquence de prolonger la durée mentionnée de la garantie.

De convention expresse, la responsabilité du vendeur est strictement limitée aux obligations ainsi définies et n'est tenue à aucune indemnisation de quelque nature que ce soit notamment en ce qui concerne les vices cachés, dommages immatériels et préjudices directs ou indirects pouvant résulter d'un dysfonctionnement d'une prestation et/ou de ses conséquences.

### **Force majeure**

Tout retard dans l'exécution de la prestation du fait de circonstances indépendantes de la volonté du vendeur ne pourra entraîner l'annulation de la commande. La responsabilité d'Accolades ne pourra être engagée pour tout préjudice résultant de ce retard.

Sont notamment considérés comme exonérateurs les événements suivants :

- les catastrophes d'origine atmosphérique telles que le gel, la neige ou les pluies d'une exceptionnelle importance,
- les barrières de dégel,
- l'incendie, l'inondation ou l'explosion pour quelque cause que ce soit,
- les grèves ou débrayages pouvant affecter l'une ou l'autre des parties ou les prestataires qui participent à l'une des étapes de la prestation.

Accolades informera le client en temps opportun des cas et événements ci-dessus énumérés.

### **Loi applicable et attribution de compétence**

Le présent contrat est soumis à la loi française.

Pour toutes les contestations relatives à l'exécution ou à l'interprétation des présentes conditions, seul sera compétent le tribunal de commerce de LYON ou son président en matière de référés, même en cas de pluralité de défendeurs.

### **Sous-traitance - Remplacement**

Afin de permettre à Accolades de tenir au mieux ses engagements, le recours à la sous-traitance ne pourra lui être reproché par le client.

De même, en cas d'impossibilité pour l'intervenant initialement prévu d'assurer tout ou partie de la prestation, Accolades se réserve le droit de le remplacer par toute autre personne de l'équipe d'animateurs-formateurs.

En cas de sous-traitance ou de remplacement, ACCOLADES reste responsable en vertu des présentes CGV.

### **Assurance**

Le Client s'oblige à souscrire et maintenir en prévision et pendant la durée de la formation une assurance responsabilité civile couvrant les dommages corporels, matériels, immatériels, directs et indirects susceptibles d'être causés par ses agissements ou ceux de ses préposés au préjudice du Prestataire. Il s'oblige également à souscrire et maintenir une assurance responsabilité civile désignant également comme assuré le Prestataire pour tous les agissements préjudiciables aux tiers qui auraient été causés par le stagiaire ou préposé, et contenant une clause de renonciation à recours, de telle sorte que le Prestataire ne puisse être recherché ou inquiété.

### **Communication - Droit à l'image**

Le Client accepte d'être cité par Accolades comme Client de l'offre de services dans le cadre de son activité commerciale, aux frais d'Accolades.

À cet effet, Accolades peut mentionner le nom du Client, ainsi qu'une description objective de la nature des prestations, dans les listes de ses références dans le but d'une communication externe comme interne.

### **Clause résolutoire de vente**

Toute commande est acceptée en considération de la situation juridique, financière et économique de l'acheteur au moment de la commande. Il en résulte que si la situation financière de l'acheteur venait à se détériorer entre la date de la commande et la date d'exécution de la prestation, Accolades serait fondé, soit à exiger un paiement avant la prestation, soit à résilier la vente. En cas d'inexécution d'une seule des présentes conditions, Accolades adressera au débiteur une mise en demeure par lettre recommandée avec avis de réception. A défaut d'exécution, par l'acheteur, de son obligation dans le délai d'un mois à compter de l'envoi de cette mise en demeure, la vente sera résolue de plein droit s'il plaît à Accolades. L'acheteur ne pourra demander la résolution de la vente ou rechercher la responsabilité d'Accolades en cas de modification des spécificités initiales, intervenant entre la passation de la commande et l'exécution de la prestation, qui résulteraient de l'application d'un texte national ou communautaire. Accolades s'engage à informer l'acheteur de ces modifications dans les meilleurs délais.

### **Prestation intellectuelle**

Prestataire de services, Accolades est tenu, pour l'ensemble de ses prestations, à une obligation de moyens, à l'exclusion de toute obligation de résultats. Accolades, ses collaborateurs et ses obligés s'engagent à considérer comme confidentielles et entrant dans le champ d'application du secret professionnel auquel ils sont tenus, les informations de toute nature relatives notamment aux activités de l'acheteur, à son organisation et à son personnel. Lorsqu'Accolades réalise un travail impliquant une activité créatrice au sens du Code de la propriété intellectuelle, les droits d'auteur découlant de cette création et notamment le droit de reproduction restent acquis à Accolades et ne sont transférés à l'acheteur que moyennant une convention écrite en ce sens. La convention écrite de cession des droits d'auteur, notamment du droit de reproduction, doit être expresse : elle ne saurait résulter, ni du fait que l'activité créatrice ait été prévue dans la commande, ni du fait qu'elle fasse l'objet d'une rémunération spéciale, ni enfin du fait que la propriété du support matériel du droit d'auteur soit transférée à l'acheteur. L'utilisation des informations fournies par Accolades est strictement personnelle à l'acheteur ou aux personnes habilitées par lui, pour leur usage interne à l'exclusion des sociétés du même groupe.

Sauf convention spéciale d'exclusivité, Accolades peut à nouveau utiliser une création réalisée par ses services.