

Accompagnement pour la mise en place d'une nouvelle gouvernance pour la fédération N&P

Compte-rendu

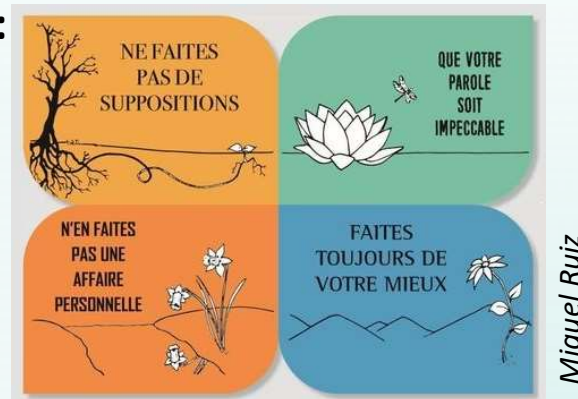
Séminaire Commission Gouvernance
22&23 janvier 2022

Les participants

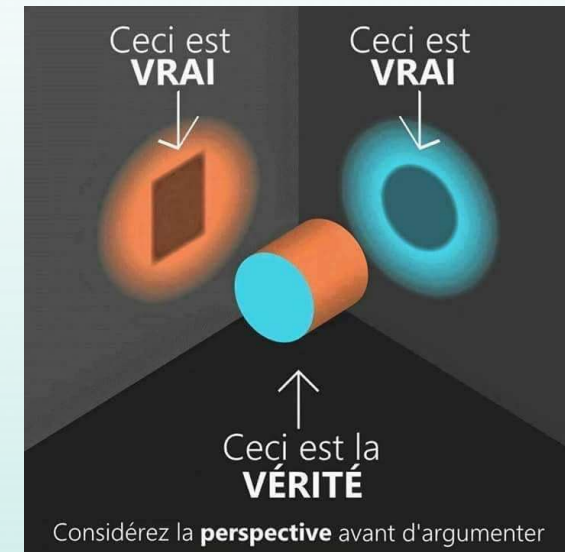
GROUPE	fonction / mandat	NOM	PRENOM
Aude	adhérent	Pavie	Pascal
Auvergne	délégué CF	Marguin	Eric
Aveyron	déléguée CF	Filée	Mathilde
Drôme	membre bureau fédéral	Piacenza	Bruno
Gard	déléguée CF	Vialla	Sophie
Gers	délégué CF	Fievez	Thomas
Haute Garonne	délégué CF, secrétariat CTI	Choc	Bruno
Lorraine-Alsace	déléguée CF	Marchetto	Anne-Marie
Lot	membre bureau fédéral	Massip	Hélène
Lot et Garonne	secrétaire comac locale	Chatelain	Faustine
Lozère	délégué CF	Rénier	Frédéric
National	salarié	Raout	Geoffroy
Tarn	salarié	Maillard	Stéphane
Tarn	déléguée CF	Soubias	Marie
Tarn	adhérent / commission revue	Goust	Jérôme

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 proposée par Accolades, compléments par le groupe

La demande de N&P

Novembre 2019

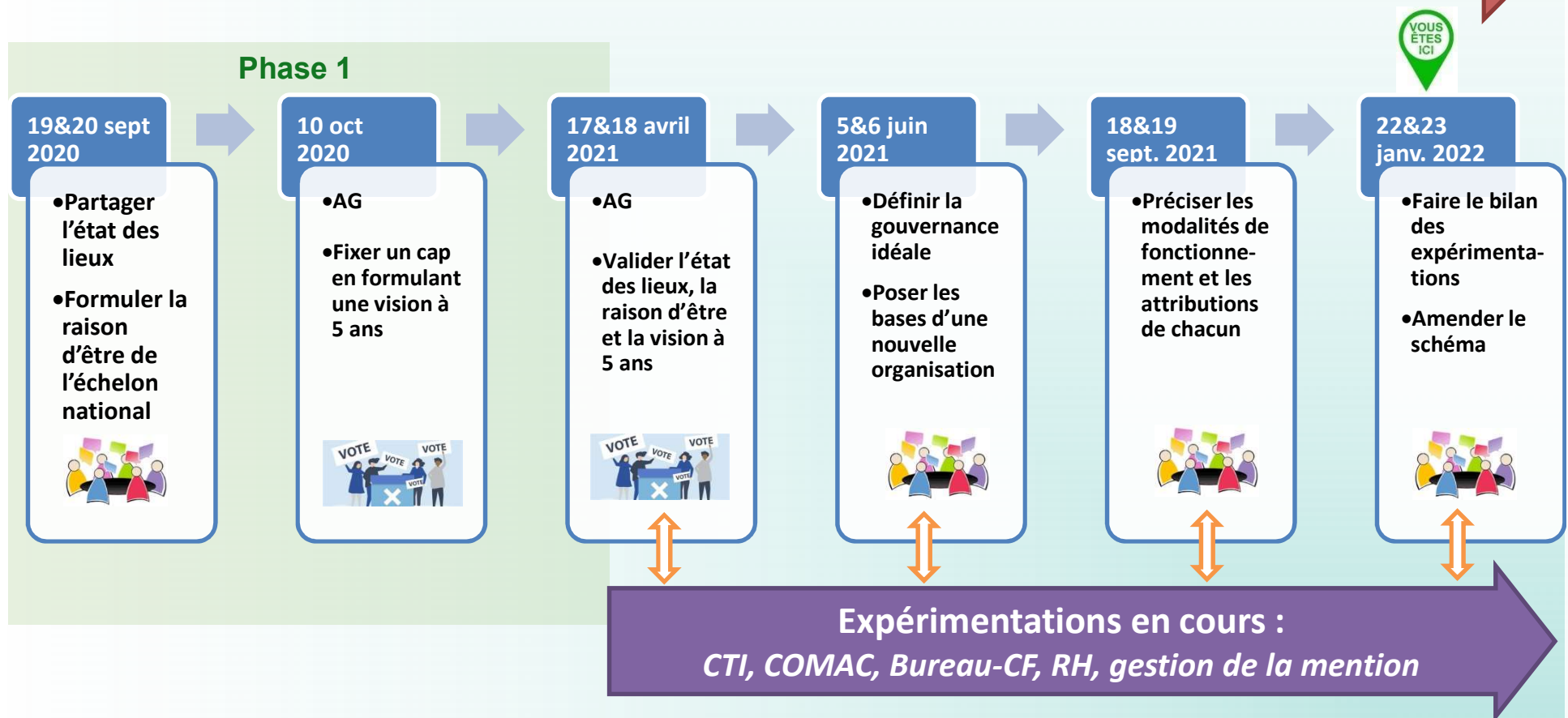
Pourquoi revoir la gouvernance de la fédération N&P ?

- 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



Où en sommes-nous ?

Mise en place d'une nouvelle gouvernance pour l'échelon national de N&P





Partager un état des lieux de la gouvernance actuelle de la fédération (septembre 2020)

- 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** – quelle 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



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

(validée en avril 2021)

- **Promouvoir le projet de société N&P** en interne et en externe en communiquant et 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**

La vision à 5 ans

(validée en avril 2021)

➤ Un climat serein

Favoriser une communication fluide et compréhensive pour un collectif soudé dans la prise en compte de tous, en prenant soin de chacun. Se sentir bien au sein de l'association pour vivre et faire vivre notre engagement individuel et collectif dans un espace organique.

➤ Une organisation structurée et agissante

Créer un cadre clair de travail et de relations qui fasse vivre coopération, horizontalité, créativité, et permette d'agir.

➤ Un réseau fort

Tisser des liens plus nombreux, plus denses et plus pérennes entre nous et avec l'extérieur, dans les groupes et à la fédération.



Les valeurs

(finalisée en sept. 2021)

- Assurer un **climat serein**, c'est permettre à chaque individu et à chaque groupe de s'exprimer et d'être entendu avec respect dans un cadre organisationnel clair.
- La **créativité** à Nature & Progrès, c'est la possibilité d'imaginer, de proposer et d'expérimenter des choses nouvelles selon un cadre évolutif défini collectivement.
- **L'horizontalité** est l'ensemble des cadres et pratiques qui garantit à chaque adhérent la capacité et la légitimité à prendre part aux responsabilités, aux décisions et aux actions de N&P.
- La **coopération** à N&P c'est choisir de mettre en commun nos savoirs, nos savoir-faire et nos différentes pour faire vivre le projet de société N&P.

Matinée en auto-gestion :

Point sur les expérimentations en cours avec la technique du Fish bowl

Bureau fédéral :

- ✓ Instance non politique
- ✓ Applique décisions du CF dans un temps acceptable
- ✓ N'utilise pas son droit de vote pour laisser la décision au CF
- ✓ Assure la gestion des salariés (social et droit du travail) mais pas assez de délégués pour les fonctions employeurs
- ✓ Au moins 2 réunions hebdomadaires dont une avec les salariés, ouverte au CF
- ✓ Pourrait disparaître en tant qu'instance avec redistribution de ses missions

Conseil fédéral :

- ✓ Représente les groupes locaux N&P via des délégués
- ✓ Instance politique et décisionnaire ; mais aussi instance d'administration fédérale
- ✓ Se réunit physiquement 2 fois/an + l'AG + réunions téléphoniques mensuelles depuis l'AG 2021.
- ✓ Instruit des sujets très variés pouvant émaner du Bureau, des commissions (revue, etc.) de la COMAC fédéral, du CTI...
- ✓ Mise en place d'un secrétariat CF autonome du Bureau pour réceptionner les sujets qui arrivent, élaborer des ODJ, etc.
- ✓ Beaucoup de groupes ne participent pas à la vie de la Fédé
- ✓ Nature du mandat d'un délégué CF et comment est garantie la représentativité de son groupe dépend de chaque groupe
- ✓ Essai de s'autoréguler, l'horizontalité est en phase de test

Matinée en auto-gestion :

Point sur les expérimentations en cours avec la technique du Fish bowl

Comité Technique Interne :

- ✓ Représente les groupes locaux N&P via des délégués
- ✓ Organise et valide le travail autour de l'écriture/révision des cahiers des charges
- ✓ Vérifie la correspondance des cahiers des charges avec la charte
- ✓ Peut-être saisi par la COMAC fédérale, une COMAC locale, un délégué CTI, etc.
- ✓ Nouveau fonctionnement plus autonome pour décider des priorités de travail
- ✓ Encadre des commissions techniques qui intègrent aussi des adhérents non professionnels, et un référent par commission
- ✓ Place plus importante à l'animation par des bénévoles sans recourir forcément à un salarié
- ✓ S'est doté d'un secrétariat autonome du Bureau avec un soutien salarié

COMAC fédérale :

- ✓ Représente les COMAC locales via des délégués
- ✓ Organise et valide l'attribution de la mention mais s'appuie sur les salariés du service de la mention
- ✓ Prend le relais quand la COMAC locale ne peut pas prendre une décision
- ✓ Interprète les cahiers des charges
- ✓ Dispose d'un secrétariat bénévole en relation avec le service salarié de la mention
- ✓ Pour les adhérents isolés, un adhérent est missionné pour l'enquête et envoi au service gestion de la mention qui fait office de COMAC locale
- ✓ le service de la mention est l'exécutif de la comac fédérale

Matinée en auto-gestion :

Point sur les expérimentations en cours avec la technique du Fish bowl

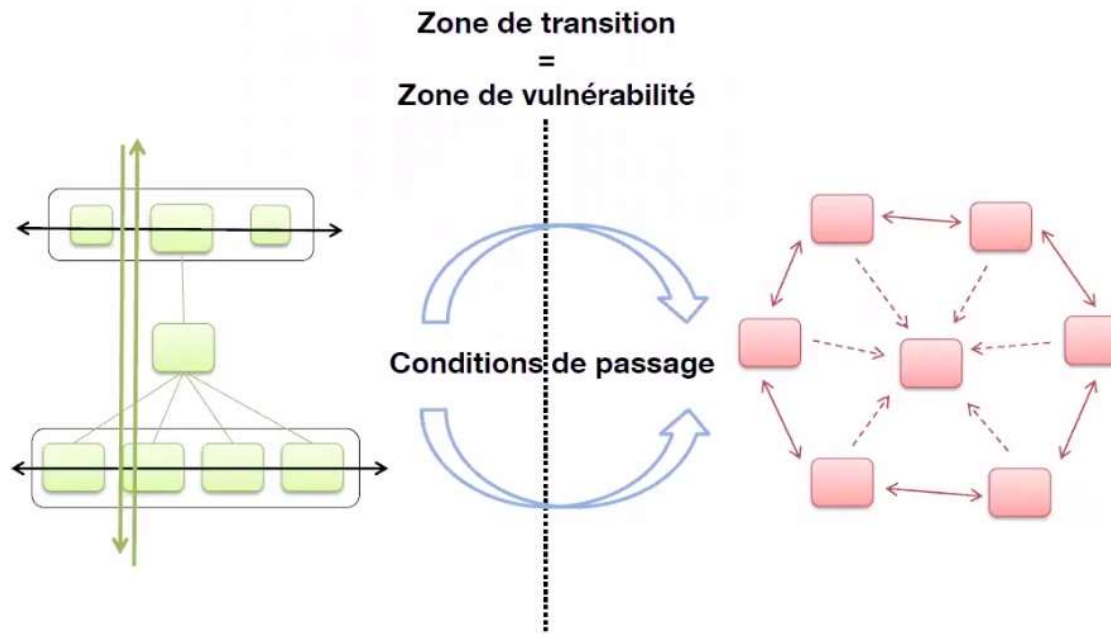
Commission Revue :

- ✓ Répond à un souhait du CF d'une plus grande place des groupes N&P dans la revue
- ✓ Se réunit plus régulièrement et comprend des adhérents non représentants des groupes
- ✓ Discute du contenu et des thèmes des dossiers
- ✓ Souhaite se doter d'un comité éditorial ou comité de rédaction pour accompagner la rédactrice en chef dans son travail (relecture, relation avec les auteurs...)
- ✓ A suppléé la rédactrice en chef en son absence pour raison de santé
- ✓ Comme d'autres instances et commissions fédérales : problème de participation des groupes

Commission Finances :

- ✓ Issue d'une commission préexistante qui ne s'était réunie qu'une fois
- ✓ Réfléchit à des pistes de financement
- ✓ Analyse les chiffres de la trésorerie pour identifier l'origine des déficits
- ✓ En appui au pôle Trésorerie
- ✓ Cherche son curseur d'autonomie dans ses prises de décision

Comment installer une gouvernance optimale?



- **Accepter l'inconfort de cette transition,**
- **Accepter que cette transition prenne du temps et demande d'y consacrer de l'énergie**

Constats et propositions pour le niveau national de N&P

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
- *Suppression du bureau et du conseil fédéral dans leur forme actuelle au profit de missions – partage du pouvoir et des responsabilités*
- *Repositionner l’essentiel du pouvoir au niveau des groupes locaux → principes de subsidiarité, de suppléance et de réciprocité*
- *Positionner les salariés en animation et en appui technique, administratif et opérationnel de commissions et d’instances*

Vocabulaire (définitions inspirées de M. Halévy)

Le principe de subsidiarité consiste à localiser la source du pouvoir au niveau le plus proche de ses effets pratiques. Le principe de suppléance est un principe de gouvernance selon lequel, lorsque des problèmes de responsabilité dépassent les capacités d'une petite entité à les résoudre, l'échelon supérieur a alors le devoir de la soutenir, dans les limites du principe de subsidiarité.

Associer les principes de subsidiarité et de suppléance vise à trouver le niveau pertinent et le plus efficace de l'action dans le respect du projet commun. Il conduit à ne pas faire à un échelon plus élevé ce qui peut être fait avec la même efficacité à un échelon plus bas. Le niveau supérieur n'intervient que si le problème excède les capacités du niveau inférieur (principe de suppléance).

La réciprocité vise à créer entre les groupes locaux et l'échelon national une relation donnant-donnant.

Constats et propositions pour le niveau national de N&P

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

- *Clarifier la raison d'être, les missions et la vision du niveau national (déjà réalisé)*
- *S'appuyer sur les commissions existantes qui font vivre le projet N&P aujourd'hui*
- *Fluidifier et clarifier le fonctionnement des commissions et élargir la participation*
- *Plus d'autonomie et de communication entre les instances et commissions*

Constats et propositions pour le niveau national de N&P

3) Le fonctionnement actuel pose la question de **la participation et de la représentation des adhérents au niveau national** – quelle appropriation de l'échelon national par les groupes locaux ?

- *Positionner le niveau national comme un « facilitateur de réseau » plutôt que comme une « tête de pyramide » - horizontalité*
- *Permettre différentes modalités d'implication, variété des sujets, types et durée des mandats – créativité et solidarité*
- *Tendre vers un non cumul des mandats*
- *Former et accompagner pour permettre la participation multiple et « éclairée » - favoriser les mandats en binôme (et plus)*

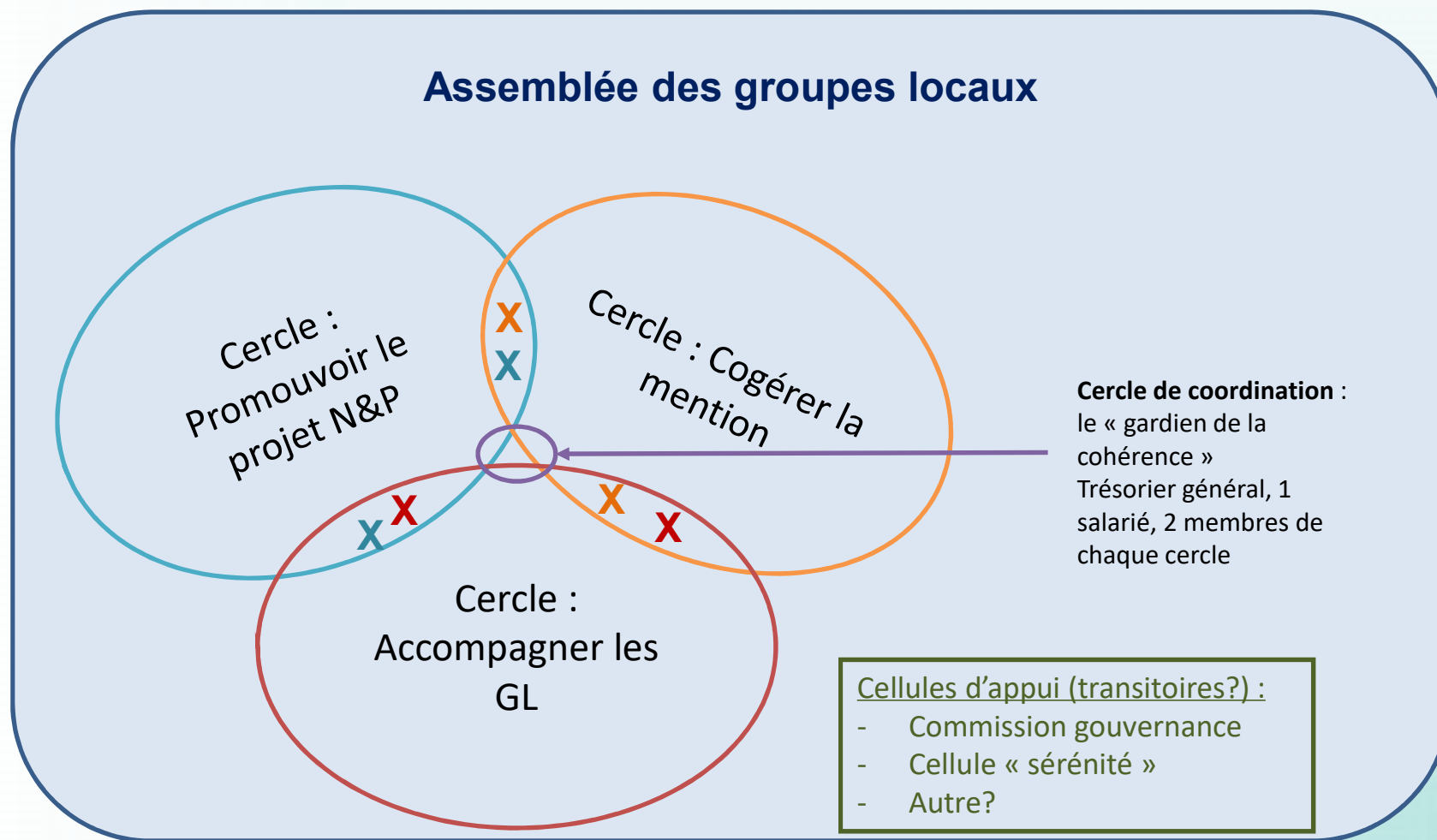
Constats et propositions pour le niveau national de N&P

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
-
- *Développer la confiance au sein du réseau et entre toutes les entités*
 - *Diffuser la raison d’être, les valeurs et les règles de fonctionnement - un pilotage par le projet associatif de Nature&Progrès*
 - *Clarifier et formaliser les modes de communication et de décision – transparence*
 - *Mettre en place une réelle animation de tous les temps collectifs – coopération*
 - *Les décisions sont prises en priorité après préparation et consultation 1) de ceux qui seront concernés par leur mise en application et 2) des personnes qui ont une expérience, connaissance, un avis éclairé sur le sujet – démocratie, décision par consentement*
 - *Se donner les moyens de la transition en s’autorisant à tester et corriger, en mettant en place des cellules temporaires d’appui – apprentissage*

Constats et propositions pour le niveau national de N&P

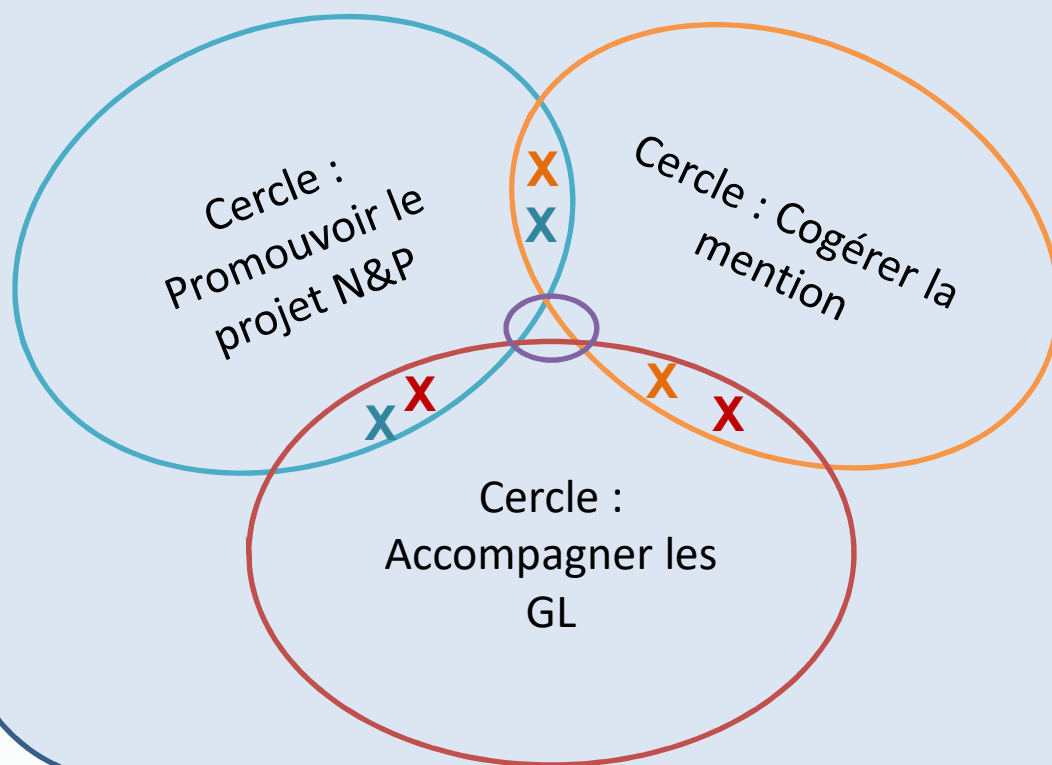
(proposition initiale à martyriser)



Constats et propositions pour le niveau national de N&P

(proposition initiale à martyriser)

Assemblée des groupes locaux



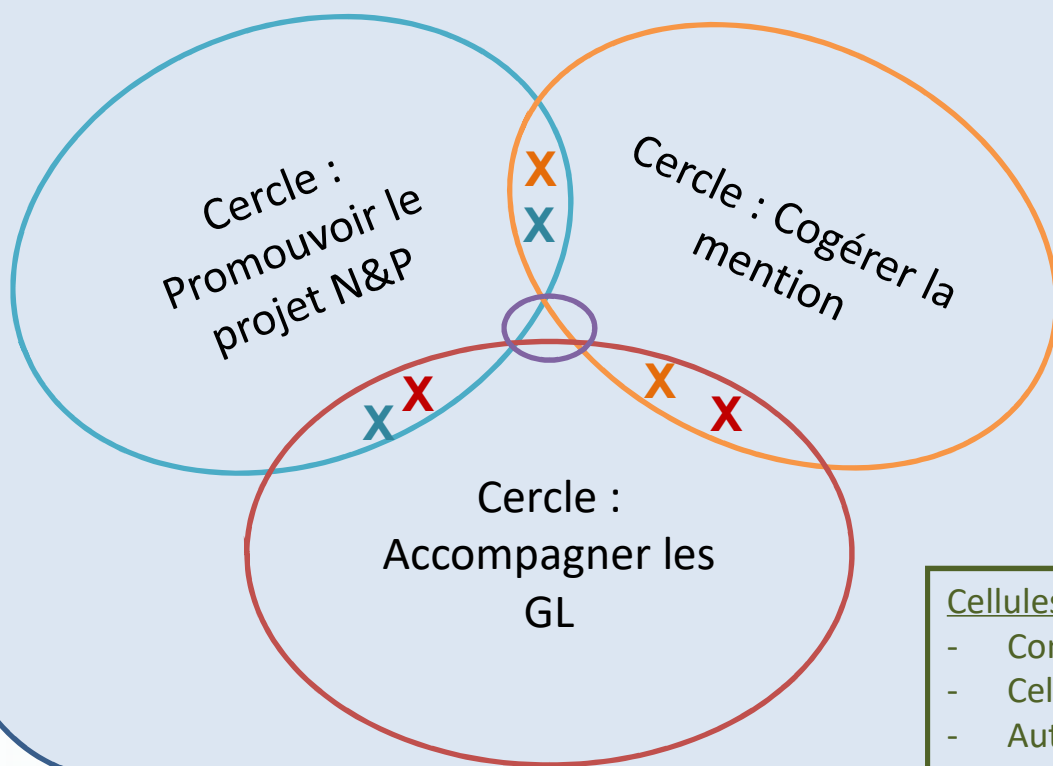
Des cercles autonomes et interdépendants

- Double lien
- Responsables devant le projet, la raison d'être et sa feuille de route
- Chaque cercle encourage les travaux intergroupes, la coopération/créativité
- Composition des cercles : salariés, adhérents des GL, un trésorier de cercle...
- Au sein des cercles, des commissions (ex COMAC, CTI, revue...) ET des intergroupes possibles par proximité géographique, par initiative commune...

Constats et propositions pour le niveau national de N&P

(proposition initiale à martyriser)

Assemblée des groupes locaux



➤ Commission gouvernance :
Évalue, prend du recul sur les expérimentation, propose des correctifs aux niveaux national et local « apprentissage »

➤ Cellule « sérénité » :
Veille au bien-être des individus et collectifs
Groupe de médiateurs identifiés à l'écoute des salariés et des adhérents.
Soutient ou réoriente vers un appui externe

Cellules d'appui (transitoires?) :

- Commission gouvernance
- Cellule « sérénité »
- Autre?

Constats et propositions pour le niveau national de N&P

(proposition initiale à martyriser)

Assemblée des groupes locaux

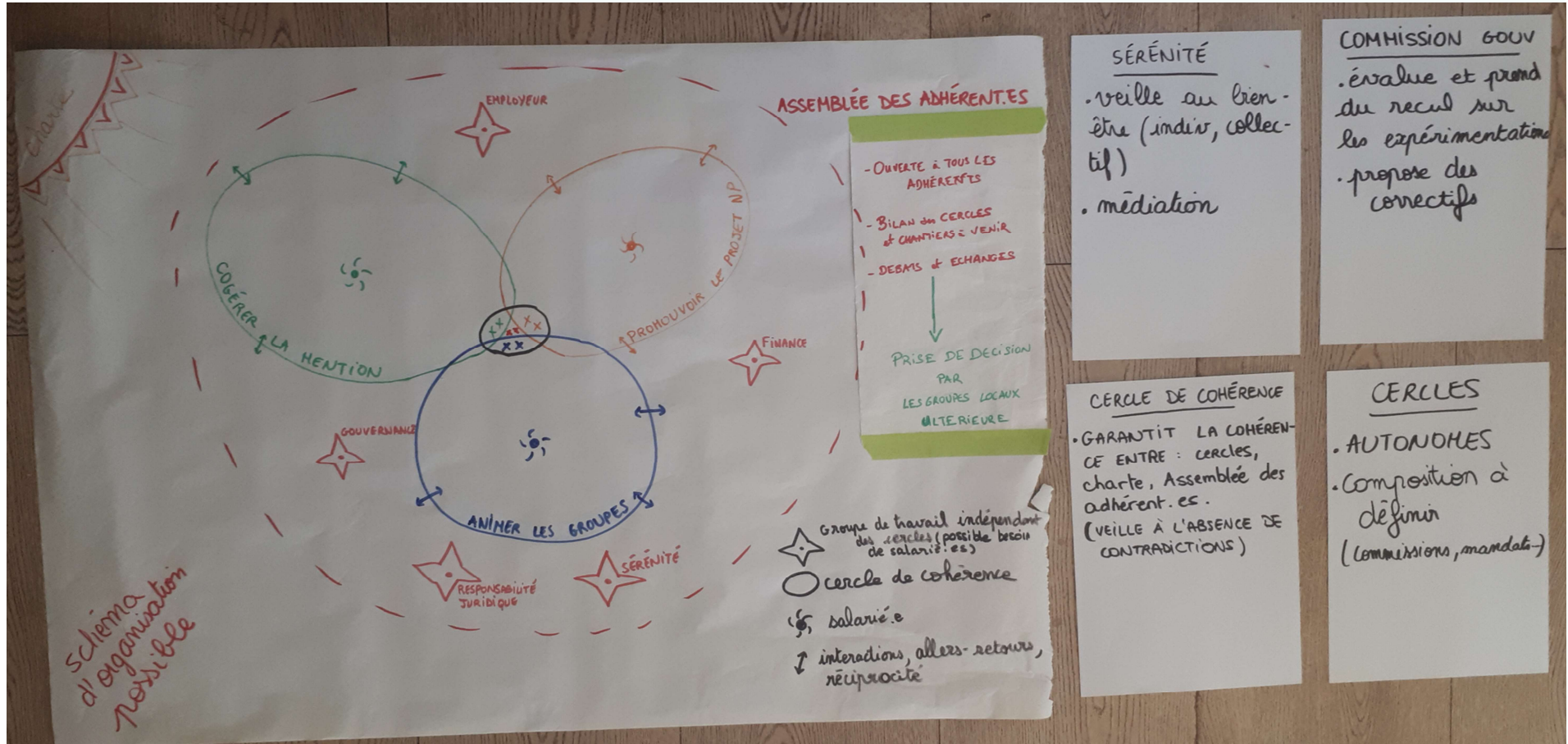
Ouverte à tout adhérent
Préparée par le cercle de coordination
Centrée sur la réflexion stratégique et la cohésion du réseau,
un espace « nourrissant et fédérateur »

Contenu : bilan des cercles et chantiers à venir, animation de débats sur des décisions stratégiques à prendre (dans un second temps une fois que les participants sont retournés dans leurs groupes respectifs)

Décision : un groupe = 1 voix
Chaque adhérent isolé doit être associé à un groupe (alignement avec la valeur de coopération – responsabilisation des groupes)

Constats et propositions pour le niveau national de N&P

(schéma final proposé par le groupe)

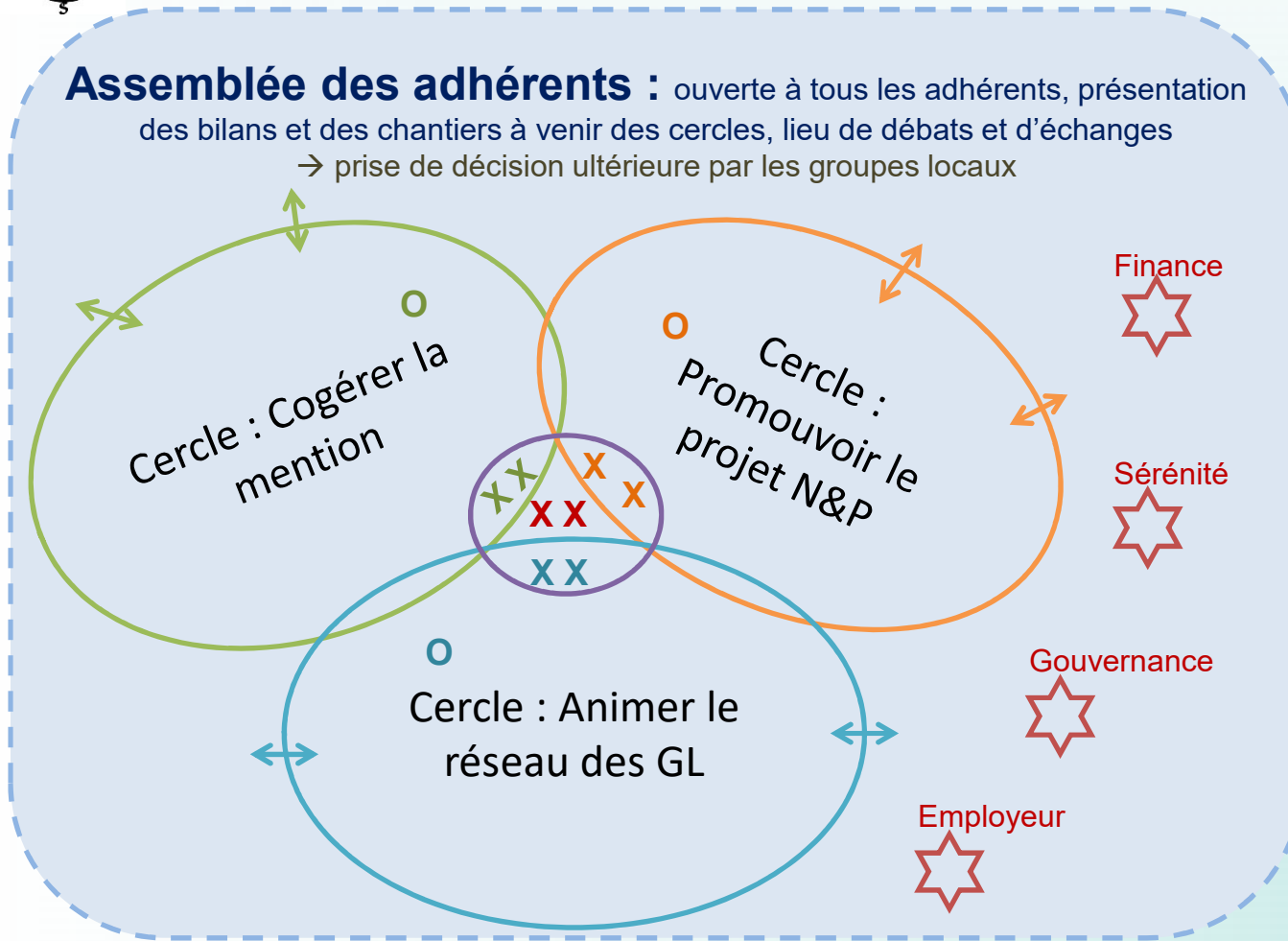


Constats et propositions pour le niveau national de N&P

(schéma d'organisation proposé par la commission)



Assemblée des adhérents : ouverte à tous les adhérents, présentation des bilans et des chantiers à venir des cercles, lieu de débats et d'échanges
→ prise de décision ultérieure par les groupes locaux



Légende :

- Cercle de cohérence :** garantit la cohérence entre les cercles, avec la charte et les orientations de l'assemblée des adhérents
- Salarié
- Adhérent
- Interactions-réciprocité
- Groupes de travail indépendants des cercles** (possible besoin de salarié) :
Sérénité : veille au bien-être individuel et collectif, et médiation
Gouvernance : évalue et prend du recul sur les expérimentations, propose des correctifs
Etc...

Constats et propositions pour le niveau national de N&P

Présentation au CF:

Validez vous le fait que l'on continue notre travail sur cette base en prenant en compte vos observations, propositions, remarques?

Présentation par un binôme (et plus si dispo)

Affichage des propositions et du schéma pour que les participants ajoutent leurs observations sur des post-it

