



Accompagnement pour la mise en place d'une nouvelle gouvernance et des orientations de la fédération Nature et Progrès

Besoins et objectifs – Novembre 2019

La Fédération d'association Nature & Progrès

Historique d'une association pionnière de la bio

Nature & Progrès est une association de producteurs, transformateurs et de consommateurs fondée en 1964 pour développer et promouvoir l'agriculture biologique. N&P a ainsi œuvré à la reconnaissance officielle de la bio qui aboutira, en France, en 1981.

Dans ce cadre, N&P a élaboré, dès 1972, le premier cahier des charges définissant les pratiques de l'agriculture biologique, à l'origine de sa mention. Ce cahier des charges sera homologué en 1986 par l'état français. Ces émergences seront des facteurs pour l'élaboration du premier règlement bio européen de 1991.

Cependant, ne souhaitant pas fonctionner sur le modèle d'un organisme certificateur privé, N&P a continué à gérer sa propre marque associative avec l'attribution de sa mention à des produits agricoles, alimentaires et plus tard cosmétiques.

La mention N&P est alors attestée par un système participatif de garantie (SPG) reconnu par IFOAM et s'appuie sur des cahiers des charges et sur une charte éthique co-construits par des professionnels et des consommateurs étroitement associés et fortement engagés.

Une fédération d'associations locales

Nature et Progrès est une Fédération d'associations locales, appelées « groupes locaux », portant le même nom assorti de leur implantation géographique : N&P Lozère, N&P Tarn, N&P Bretagne...

La principale activité des groupes locaux de N&P comme de la fédération est la gestion de la mention (sa marque associative). Une grande partie de ce travail de certification est effectuée par les adhérents des groupes et est donc bénévole.

L'animation, la formation et la gestion administrative que nécessite l'attribution de la mention est effectuée par une équipe de salariés, employés par la Fédération.

Les groupes locaux comme la Fédération développent également des activités associatives tels que des débats, marchés, organisation de foires et salons, développement de circuits courts, interventions pédagogiques, etc.

La fédération publie également une revue, éditée 5 fois par an.

La gouvernance actuelle

Les groupes locaux partagent la même charte et le même objet associatif que la Fédération. Mais chacun d'entre eux est souverain dans les actions qu'il mène localement (dans la limite des référentiels cités ci-dessus) et dans son organisation. Chaque groupe local est une association qui a ses propres statuts.

L'Assemblée Générale vote les rapports moraux et financiers et approuve les comptes de l'exercice écoulé, le budget. Elle définit les orientations de la Fédération.

2 instances permanentes permettent la prise de décision entre 2 AG :

Le Conseil Fédéral, CA de la Fédération, se compose des délégués de chaque groupe local et des membres du Bureau. Il décide de la politique générale de la fédération, d'après les orientations de l'AG annuelle.

Le Bureau fédéral a un rôle exécutif : il applique les orientations décidées par le Conseil Fédéral et assure l'administration courante de la fédération.

Du **Conseil Fédéral** émanent différentes **commissions** constituées au fur et à mesure des besoins de la fédération (commissions SPG, Communication, Relations Extérieures, Revue, etc.). Les commissions sont **ouvertes à tous les adhérents**.

La fédération est également propriétaire de la marque (mention) Nature & Progrès dont elle accorde un droit d'usage aux adhérents professionnels qui respectent sa charte et ses cahiers des charges. 2 instances sont impliquées dans la gestion de la mention Nature & Progrès :

- **la COMAC fédérale** qui supervise l'attribution de la mention,
- **le Comité Technique Interne (CTI)** qui encadre l'écriture des cahiers des charges à partir des débats des commissions techniques (ex : commission élevage, boulangerie, brasserie,...).

Une permanence salariée est par ailleurs assurée au siège de la Fédération.

La situation actuelle

Depuis quelques années, de plus en plus d'adhérents, notamment professionnels, demandent la mention Nature et Progrès. C'est une bonne chose mais l'association doit aujourd'hui faire face à un changement d'échelle.

Elle a, d'ailleurs, embauché 4 salariés supplémentaires entre 2018 et 2019, afin d'augmenter les forces vives et pour faire face à la demande des adhérents et des groupes.

Du fait du nombre croissant de ses salariés, de ses groupes et de ses adhérents, l'association doit faire évoluer son organisation qui était jusqu'alors plutôt « familiale » et où beaucoup de choses se faisaient de manière informelle.

Plusieurs réunions ont fait état que la communication n'était pas assez fluide entre : les salariés, le bureau et le CF représentant les adhérents des groupes locaux.

Des conflits et tensions en interne ont également eu lieu, laissant certains salariés et bénévoles en souffrance.

Le constat est donc que la gouvernance et l'organisation de la fédération ne sont plus adaptées à sa taille, ni à ses valeurs. Le compte-rendu d'un DLA, effectué durant l'année 2019, donne des éléments sur cette situation. Il conviendrait d'établir un diagnostic plus fin avant d'en tirer des conclusions. Néanmoins, on note un décalage entre la gouvernance de certains groupe Nature et Progrès et la gouvernance de la fédération. En effet, certains groupes ont

mis en place une gouvernance plus participative avec une collégiale, des élections sans candidats etc.

Par ailleurs, les réflexions sur les orientations de la fédération sont censées être décidées en AG annuellement. Dans les faits, ce temps n'est pas pris et les activités du bureau et des salariés sont centrées sur la gestion courante et les urgences sans qu'il y ait de prise de recul, ni d'actualisation du projet commun des adhérents.

Une mutation déjà entamée vers une gouvernance partagée

Depuis la création de l'association, ses valeurs portent sur le partage, la confiance, l'horizontalité et la prise d'autonomie grâce à l'apprentissage et le partage des savoirs.

Cela se retrouve dans le processus de certification participative mis en place par Nature & Progrès dès les années 70. La terminologie et le cadre de pensée décrivant ces systèmes participatifs de garantie (SPG) ont été mis en exergue et reconnus à la suite d'un atelier sur la certification alternative organisé par IFOAM et MAELA au Brésil en 2004.

Depuis lors, c'est sur la base des principes directeurs des SPG (vision commune, participation, horizontalité, transparence, confiance, amélioration continue) que N&P a entamé sa mutation.

L'année 2013 marque une étape avec l'adoption d'une révision statutaire. L'objectif était d'avoir un fonctionnement plus horizontal sous forme « polycentré », c'est-à-dire d'avoir plusieurs cercles de décisions pour ne plus tout faire peser sur les épaules du Conseil d'Administration fédéral de l'époque et donc pour rehausser le degré de participation et l'implication des groupes locaux dans la vie de la Fédération.

C'est ainsi que le CF, la COMAC fédérale et le CTI sont apparus dans les statuts. Le CA a été remplacé par le CF et le bureau a remplacé le CA.

Il ne s'agissait cependant que d'une première étape. En effet il était prévu de continuer la révision statutaire et du règlement intérieur dans les mois qui suivaient pour en affiner la cohérence en revenant notamment sur les relations CF-bureau-CTI, etc. mais ce travail n'a pas pu se poursuivre faute de dynamique suffisante autour de cette réflexion et les statuts sont restés dans cet état non abouti.

En 2017, des ateliers organisés à l'occasion du CF d'octobre ont rendu compte d'une volonté politique de poursuivre l'évolution de N&P vers une gouvernance partagée et identifiaient plusieurs axes d'action : formation initiale et continue des adhérents, circulation de l'information dans la Fédération, efficacité de notre organisation, travail sur les objectifs et priorités de N&P.

Un DLA s'est conclu en avril 2019, duquel il ressort une nécessité de définir les rôles et mandats au niveau du CF, du bureau, des salariés, de renforcer l'animation de la vie associative, etc.

A la suite de l'AG 2019, une commission Gouvernance est mise en place pour répondre à 3 objectifs :

- Créer les conditions pour que les adhérents puissent s'impliquer, selon leurs envies, leurs compétences et leur temps disponibles, dans le projet de société de N&P et à toutes les échelles

- Proposer au CF des nouveaux dispositifs de gouvernance pour N&P
- Définir un cadre pour faire émerger des orientations et une stratégie pour N&P.

C'est la commission gouvernance qui, au vue du travail à mener, a proposé de faire appel à une aide extérieure pour remplir ces objectifs. Le CF a demandé de préciser cet accompagnement, notamment par une analyse de nos besoins et des devis.

Un forum ouvert a également été organisé par N&P Ariège en septembre 2019 dont il ressort plusieurs axes de réflexion :

- Reposer le projet horizontal à la lumière de la charte
- Définir les besoins par rapport à la réalisation de ce projet
- Définir les cadres (ré-écrire les statuts, règlement intérieur, les mandats du bureau, du CF...)
- Re-mettre les groupes au centre
- Se faire accompagner à moyen ou long terme.

Nos objectifs

Aujourd'hui, nous souhaitons faire appel à un accompagnement extérieur pour atteindre les objectifs suivants :

- Arriver à une gouvernance adaptée à nos valeurs et à nos objectifs.
- Elaborer nos orientations à moyen terme.
- Continuer et conclure la révision statutaire.

Nous souhaitons que ces réflexions puissent se faire de manière collective et participative avec les groupes et leurs adhérents, les administrateurs, les salariés.

En effet, nous pensons que plus les personnes seront impliquées en amont dans la réflexion, plus elles seront à même d'appliquer et de transmettre à d'autres cette nouvelle manière de fonctionner.