

CAHIER DES CHARGES

MARCHE N° 2026/RNF/04 - Etude prospective

sur la gouvernance de l'association RNF

Date de publication de l'offre : 10/07/2026

Date limite de réception des candidatures : 31/08/2026

1. DESCRIPTIF DE LA MISSION

1.1 ENTITE CONCERNEE

Réserves Naturelles de France (RNF), association loi 1901, dont le siège est situé au 2 allée Pierre Lacroute, CS 67524 – 21075 DIJON cedex

Téléphone : 03 80 48 91 00

Courriel : rnf@rnfrance.org

Site internet : www.reserves-naturelles.org

Contact technique : karine.michea@rnfrance.org ou marie.thomas@rnfrance.org

Contact transmission candidatures : marchespublics@rnfrance.org

1.2 ETENDUE DE LA PRESTATION

I. CONTEXTE

Réserves Naturelles de France est une association loi 1901 régie par des statuts et un règlement intérieur dont les dernières modifications sont intervenues en 2015. Ses dernières modifications ont notamment porté sur un élargissement du bureau de l'association avec un 2nd vice-président, la modification du Règlement intérieur par le CA et la représentation des Commissions en CA inscrite statutairement.

Sur la base de la dynamique actuelle d'un réseau de professionnels réunissant une grande diversité d'acteurs et de statuts différents (personnes morales, personnes physiques, secteur public, secteur privé), au vu d'un développement économique et institutionnel majeur de RNF, les administrateurs font état de la nécessité de questionner son mode de gouvernance et son organisation institutionnelle en vue d'optimiser son fonctionnement et de garantir la pérennité de son action.

Depuis la modification de ses statuts, en 2015, l'association a vu son cadre institutionnel évoluer en profondeur avec :

- La fusion des régions à la suite de la loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions (...),
- La création en 2016 d'une nouvelle Agence française de la Biodiversité, Intégrant le GIP ATEN dans l'AFB évoluant ensuite en 2020 vers un Office français de la Biodiversité,
- La création en 2016 du Comité National de la Biodiversité,
- L'inscription en 2016 de RNF dans le code de l'environnement, Loi Biodiversité de 2016,
- La création de la Conférence des Aires protégées en 2017,

- Etc.

Dès lors, de nombreux chantiers se sont concrétisés au sein de RNF pour s'adapter à des évolutions intervenant tant au niveau national que régional :

- Elaboration de son projet associatif à 2030,
- Modernisation de ses commissions thématiques et autres outils d'animation réseau,
- Etude des scénarios de partenariat avec l'Agence française de la Biodiversité (devenue Office français de la Biodiversité), en lien avec le Ministère,
- Mise en place de la territorialisation du réseau avec plus de 40 correspondants et représentants régionaux,
- Etude et mise en œuvre de son modèle économique, avec une augmentation de son budget (1,7 M€ en 2015 à 4,2 M€ en 2025) et une diversification de ses financeurs (de 12 en 2015 à 25 en 2025),
- Développement des moyens humains et des compétences nécessaires à l'activité de la structure (passant de 20 ETP en 2015 à 41 ETP en 2025).

La mise en œuvre de ces chantiers a permis de renforcer la structure dans son rôle majeur de partenaire technique et institutionnel dans le secteur de la protection de la nature et de garantir à ses membres un service de qualité.

Ces évolutions essentielles s'appuient sur une gouvernance et un mode de fonctionnement qui a fait ses preuves et qui été un facteur clé de réussite dans l'atteinte des objectifs du projet associatif. Les évolutions structurantes opérées depuis 2015 au sein de RNF dans un contexte de décentralisation des politiques publiques et de mondialisation des enjeux de protection de la nature, la place institutionnelle et politique qu'occupe désormais la structure, la professionnalisation de l'équipe et la diversité des missions, nécessitent de questionner le mode de gouvernance actuel de RNF afin de pérenniser ses actions et perspectives d'avenir.

Cette analyse doit s'opérer dans une vision prospective visant à garantir une capacité d'adaptation de RNF dans un environnement institutionnel mouvant et nécessitant réactivité et maîtrise de sujets complexes ainsi que son bon fonctionnement structurel, socle solide indispensable pour le maintien de sa dynamique d'action et de développement.

Gouvernance de RNF

- L'Assemblée générale
- Le Conseil d'administration
- Le bureau de l'association
- Le Président de l'association
- La direction de l'association

Les outils d'animation, techniques, scientifiques, transversaux, stratégiques

- Les commissions thématiques
- Les autres outils d'animations (pôles thématiques, ateliers)
- Le groupe des Régions
- Le groupe des Organismes gestionnaires
- Le groupe Outre-mer
- Le Groupe Climat

L'association organise depuis sa création un temps de rencontre annuel (congrès ou journées techniques et scientifiques) durant lequel se tient l'Assemblée générale. Ce temps de rencontre est essentiel à la vie du réseau qui y est particulièrement attaché.

En annexe : 1. Statuts, 2. Règlement intérieur de l'association, 3. tableau de répartition des rôles des différentes instances/fonction de décision au sein de RNF.

II. OBJECTIFS DE L'ETUDE

II.1 - Objectifs généraux

Réaliser une étude évaluant la fonctionnalité du système de gouvernance actuel de l'association, identifiant les freins et les leviers et proposant plusieurs scénarios de gouvernance et des recommandations permettant de garantir la pérennité et le bon fonctionnement de la structure dans ses différents champs d'intervention.

II.2 - Objectifs spécifiques

L'association pose ainsi le sujet de l'évolution de sa gouvernance, des processus de décision et des liens entre les différentes instances de la gouvernance de RNF. en vue de :

- maintenir la mobilisation de ses membres et renouveler ses instances décisionnelles,
- garantir une représentation institutionnelle permanente de RNF,
- assurer une présidence active et en capacité de se mobiliser pour défendre et représenter la structure au niveau politique,
- anticiper, éviter, gérer toute crise ou tensions pouvant impacter le fonctionnement de RNF (mise en place de process, ...)
- garantir une gouvernance rapprochée autour d'un bureau opérationnel et d'un binôme décisionnel (Président – direction) fonctionnel.

Des attentes spécifiques dans la réflexion sont à prendre en compte :

- La problématique récurrente du renouvellement de la présidence de RNF,
- La disponibilité limitée des membres de l'association,
- Le besoin de s'appuyer sur des personnalités qualifiées pour porter les messages de RNF dans différents cercles d'influence.

L'étude devra répondre principalement aux questions suivantes :

- La composition, le rôle, l'organisation et l'interrelation des instances de RNF permettent-elles de garantir une stabilité et une adaptabilité de la structure au maintien de sa dynamique actuelle, mais aussi à moyen et plus long terme ?
- Quels sont les points de fragilité du dispositif en place et les opportunités ?
- Quelles préconisations / recommandations et quels scénarios d'évolution dans les différentes composantes du dispositif peuvent être imaginés ?
- Quelles sont les évolutions à apporter dans les prérogatives du Conseil d'administration, du bureau de l'association et de la Direction ?

III. RESULTATS ATTENDUS

Cette étude prospective sur la gouvernance de RNF comportera 3 volets :

1. VOLET 1 : EVALUATION ET QUESTIONNEMENTS

- Identifier les points forts et les faiblesses de la gouvernance de RNF en considérant les éléments de contexte actuel,
- Préciser les besoins de la structure pour atteindre ses objectifs à 2030 et garantir une sécurisation de ses process de décision aux échelles de décision stratégique et opérationnelle,
- Intégrer les premiers travaux menés par le Conseil d'administration sur la réflexion relative à la rémunération du Président de l'association (cf. note annexe 4).

2. VOLET 2 : SCENARIOS

- Proposer 2 ou 3 scénarios de gouvernance envisageables pour RNF permettant de garantir la pérennité et de sécuriser le fonctionnement de RNF à moyen et long terme.

Les scénarios devront porter sur des schémas de gouvernance intégrant le rôle de chacune des instances de RNF, les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre elles, la composition de ces instances et la définition des fonctions de chacune des personnes la composant.

Des déclinaisons de ces scénarios comprenant des options pourront être proposées.

Chaque scénario et ses déclinaisons seront argumentés afin de détailler leurs avantages et inconvénients en lien avec le comité de suivi de RNF.

- Animer la réflexion interne à RNF autour de ces propositions de scénarios afin d'affiner un ou deux scénarios à proposer au conseil d'administration.

3. VOLET 3 : PRECONISATIONS / RECOMMANDATIONS / AIDE A LA DECISION

Sur la base des orientations faites par le Conseil d'administration de RNF, une note de préconisations et de recommandations détaillée sur l'évolution de la gouvernance de RNF ainsi que des modalités de mise en œuvre avec échéanciers. Cette note fera l'objet d'une présentation au comité de suivi avant décision en Conseil d'administration puis en Assemblée générale si cela le nécessite.

Les Livrables du prestataire

Les livrables attendus du prestataire sont :

- le rapport d'étude comprenant a minima : une cartographie et une synthèse du fonctionnement actuel de RNF, une schématisation des fonctionnements futurs envisageables, l'étude de chacun des scénarios de gouvernance futurs de RNF.
- Une synthèse de l'étude sur les différents scénarios
- Une note de préconisations et de recommandations ayant vocation d'aide à la décision.

IV. GENERALITES

IV.1 – Champs d'intervention du prestataire

1. Animation de la démarche de travail en lien avec la Direction de RNF et le comité de suivi de RNF. Restitution de l'étude en Conseil d'administration.
2. Préparation et participation à trois réunions maximum : deux rencontres du comité de suivi (dont une prévue lors du séminaire du Conseil d'administration, les 10 et 11 décembre 2026, à la Tour du Valat près de Arles) et un temps dédié lors de la rencontre du conseil d'administration, en mars 2027. Les frais de déplacement éventuels seront inclus dans le montant de la prestation.
3. Rédaction des différents livrables.
4. Le prestataire devra être force de proposition et de conseil dans les différentes étapes de son intervention.
5. La prestation comprend une dimension juridique importante, en particulier dans le domaine associatif. Il sera veillé à ce que des compétences soient mobilisées par le prestataire en la matière.
6. Organisation et animation des différents temps de travail avec le comité de suivi, mobilisé au sein de RNF. Il pourra être prévu un temps en présentiel si cela le nécessite.

IV.2 – Gouvernance et méthodologie de travail

Plusieurs parties prenantes sont identifiées dans le projet :

- Le comité de suivi, composé de 5 personnes environ, membres du bureau, du CA de RNF et d'une personne extérieure, sera mobilisé dans le suivi et la réalisation de l'étude. Il se réunira à chaque étape clé de l'étude. Il partagera les avancées du projet avec le Conseil d'administration et le mobilisera en tant que de besoin.
- La Direction de RNF, interlocutrice du prestataire pour la réalisation de l'étude, assurera le bon suivi de la mise en œuvre de la prestation et le lien avec le comité de suivi, le bureau et le CA.

Le prestataire pourra être force de proposition quant aux différents interlocuteurs ou groupe d'interlocuteurs pertinents à consulter, notamment, il pourra proposer un mode d'expression des membres de l'association.

Il s'appuiera sur les principales conclusions des réflexions de l'atelier organisé en Conseil d'administration, sur le sujet de la gouvernance RNF (cf. annexe 5).

IV.3 - Calendrier de la mission

La réalisation de la prestation se fera en plusieurs phases :

18 sept. 2026	Réunion de lancement (visio 2h00 max.) : validation des étapes et du calendrier de l'étude
9 octobre 2026	Rendu du volet 1 de l'étude et préfiguration des scénarios à étudier
19 octobre 2026	Réunion de travail Direction/Prestataire (visio) – partage de l'étude
9 novembre 2026	Réunion de travail Direction/Prestataire (visio) – partage de l'étude complétée des scénarios de travail. Préparation du comité de suivi de déc. 2026
10 ou 11 décembre 2026	Comité de suivi de l'étude : Restitution de l'étude et choix du ou des scénarios (1 ou 2) à explorer (présentiel)
22 janvier 2027	Note de préconisations et de recommandations ayant vocation d'aide à la décision sur le ou les deux scénarios choisis
Mars 2027	Présentation en Conseil d'administration

Le prestataire pourra proposer un calendrier détaillé et une organisation pour la bonne réalisation des livrables. Les dates des réunions de restitution et préparatoires avec l'équipe de direction sont données à titre indicatif et seront à valider lors de la réunion de lancement.

IV.4 - Budget disponible

Le budget alloué à cette mission est plafonné à 25 000 € TTC, l'association n'étant pas soumise à TVA. Ce montant inclut l'ensemble des honoraires, des frais éventuels de déplacement, d'animation d'atelier, de relecture, de corrections et de livrables finaux.

IV.5 - Compétences recherchées

Connaissances approfondies du fonctionnement des associations loi 1901, en particulier sur le plan juridique.

Maîtrise et pratique avérées de l'utilisation de méthode d'animation et d'intelligence collective, esprit de synthèse, qualités d'analyse et rédactionnelles.

Expériences avérées sur des sujets similaires.

IV.6 - Modalités de candidature

Les candidats doivent soumettre une proposition par mail ayant comme objet : Candidature pour le marché n°2026/RNF/04 au contact mentionné dans l'article 1.1.

RNF sélectionnera une seule proposition complète.

Les candidatures devront comprendre :

- Une note méthodologique
- Une proposition financière détaillée TTC incluant tous les frais éventuels ;
- Attestation de vigilance (obligations fiscales et sociales)
- K-BIS / Fiche SIRENE
- RIB

IV.5 – Critères de sélection

Les propositions seront analysées selon les critères suivants :

Critères	Pondération
1- Prix des prestations	40.0
2- Valeur technique	60.0
2.1 – Compétences du prestataire, en particulier dans le domaine juridique, moyens humains et personnes mobilisées sur le dossier	30.0
2.2 – Expériences du prestataire	15.0
2.3 – Compréhension du sujet et propositions opérationnelles	15.0

Des entretiens pourront être menés avec les candidats pré-sélectionnés.

Liste des annexes :

Annexe 1 : Statuts de l'association

Annexe 2 : Règlement intérieur de l'association

Annexe 3 : Responsabilités et modalités de fonctionnement de RNF

Annexe 4 : Note de réflexion sur la rémunération des dirigeants

Annexe 5 : Conclusions de l'atelier du CA sur le sujet de la gouvernance RNF