



2025

QUESTIONS/REPOUSES PROJET GOUVERNANCE

Mis à jour le 15 mai 2023



2025

Questions/Réponses sur l'ensemble du projet

1 Finalement, qu'est qui change ?

Simplification : 5 instances décisionnelles seulement

- » Elles peuvent mandater et déléguer certaines décisions à d'autres instances (collège régional, COPIL) mais en gardent la responsabilité
- » Certaines décisions sont également déléguées à des postes individuels par la ligne hiérarchique (responsable de service, coordo etc.)
- » Anciens comités de direction (CD) qui n'existent plus

Clarification et réajustement des périmètres

- » Sortie de l'image d'une binarité CA/stratégie et CODIR/Opérationnel : le CODIR a aussi sa place dans certaines prises de décision stratégiques

Formalisation de principes de redevabilité, traçabilité et transparence

- » Chaque instance doit rendre compte de ses prises de décisions

2 Cela fait plus 40 ans qu'on fonctionne comme ça, pourquoi changer ?

- » La croissance de l'association de ces dernières années nous oblige à **formaliser davantage qu'auparavant**.
- » Il a été exprimé, par de nombreux.ses acteurs.trices de l'association, un **besoin de clarification de notre modèle de gouvernance et de nos processus décisionnels** pour **éviter les conflits et la frustration**.
- » Grâce à une meilleure traçabilité et transparence dans nos prises de décisions, nous **réinstaurons de la confiance entre nous et dans nos instances**.

Questions/Réponses sur l'ensemble du projet

3 Qui a été consulté pour aboutir à ce résultat ? Qui a décidé ?

- » Le CA a validé les 3 livrables présentés.
- » Ils ont été construits sur la base de la documentation existante et d'une **consultation d'un échantillon représentatif de 100 personnes** au sein de l'association.

4 Comment s'assurer que ce soit vraiment mis en œuvre ?

- » La gouvernance doit suivre les principes de **redevabilité, traçabilité et transparence** ce qui va faciliter le suivi de sa bonne mise en œuvre
- » Nous mettons à disposition un **ensemble de ressources et espaces d'échange qui vous permettront de vous approprier la gouvernance établie** (échanges en petits groupes, Questions/Réponses, présentation du projet...) et nous assurerons un **suivi de l'application des principes de gouvernances** (grâce à des référents dans chaque instance) pour rectifier notre accompagnement en fonction des besoins.

Questions/Réponses sur les instances

5 Est-ce que cela veut dire que rien de se décide au niveau d'une délégation régionale ou d'une mission internationale ? d'un COPIL, d'une direction ou un service ?

Non, il existe d'autres niveaux de prise de décision :

- » les **autres instances décisionnelles** (COPIL, Collèges régionaux) mais **qui agissent par délégation** de l'une des 5 instances décisionnelles, et lui rendent des comptes, la responsabilité in fine revenant donc à l'instance qui délègue
- » les **décisions prises au niveau individuel, par délégation de la ligne hiérarchique** et sur un **périmètre déterminé** (responsables de service, responsable d'équipe etc.)

6 Est-ce qu'une décision est considérée valable si elle est prise en dehors de ces instances mais en présence d'un membre du CA ?

- » Les membres du CA, en dehors de ces instances, peuvent être consultés mais n'ont pas de pouvoir de décision.
- » **C'est l'instance/le collectif qui a un pouvoir décisionnel mais pas la personne seule.**

Questions/Réponses sur les instances

7 Le CE n'apparaît pas ici, pourquoi ?

- » Le CE est une instance définie par la loi qui représente les salariés.ées : elle est obligatoirement informée et consultée sur les questions d'organisation du travail/conditions de travail mais leur périmètre est délimité.
- » Le CE est plutôt une **instance consultative**. Il peut émettre un avis favorable/défavorable mais ne prend pas de décisions lui-même au sein de l'instance.

8 Comment les instances décrites ici peuvent prendre des décisions de manière éclairée lorsqu'elle ne sont pas dans les projets / sur le terrain au quotidien ?

- » Tout l'enjeu est de **définir l'articulation entre instances consultatives et instances décisionnelles** pour assurer que les échanges qui ont lieu dans les premières soient restituées au mieux dans les secondes. C'est bien cet objectif qui va guider les discussions de la phase 2 du projet

9 Est-ce que cette gouvernance est applicable si le chantier régionalisation n'est pas terminé ?

- » Ces deux chantiers sont effectivement très liés. Il était nécessaire de tout **d'abord clarifier notre gouvernance générale** pour pouvoir avancer ensuite sur le chantier de la régionalisation et **clarifier les liens entre les instances régionales et les instances nationales**.

Questions/Réponses sur les instances

10 Qu'est-ce qui remplace le staff de direction ?

- » Le staff de direction a été renommé en **Comité de Direction ou CODIR** pour que ce soit plus lisible de l'extérieur.
- » Sa composition n'a pas changée mais son périmètre a quant à lui, été clarifié.
- » Cette instance n'est pas l'ancien CD du vendredi, qui lui, a bien disparu.

11 On parle ici d'un Comité de direction / CODIR - qu'en est-il des anciens Comités de direction / CD du vendredi ? Est-ce la même chose ?

- » Les anciens Comités de Directions (CD) ne font plus partie des instances décisionnelles car nous avons de la difficulté à atteindre le quorum pour les prises de décision importantes.
- » En fonction des périmètres, **les décisions qui auparavant étaient prises en CD seront prises au niveau CA ou au niveau CODIR.**
- » Cependant, le besoin de réinstaurer des espaces de discussions autour des projets pourra être discuté lors de la deuxième phase du projet concernant les instances consultatives.

Questions/Réponses sur le cycle de vie projet

12 Avant validation d'un programme (2ème étape), pourquoi il n'y a pas la DSP ?

- » **La DSP est impliquée en amont** dans les réflexions qui sont soumises aux responsables de pôles et directeur opérationnel.

13 Pourquoi il n'y a plus de bénévole qui décide des explo ou des lancements de programme ?

- » **Les bénévoles interviennent dans tout le processus amont** qui amène à la proposition d'ouverture d'un projet.

14 Qu'est ce que la trajectoire des opérations internationales ?

- » Au même titre que la stratégie France, la trajectoire des opérations internationales fixe le **cadre stratégique dans lequel nous souhaitons inscrire nos programmes.**
- » Il permet **d'adapter nos interventions et nos plaidoyers** à un contexte mouvant et **élargir notre impact social.**

Questions/Réponses sur le cycle de vie projet

15 Le CODIR peut donc décider seul de l'ouverture ou la fermeture d'un programme ? Qui décide du passage en CODIR ou CA ?

Le CODIR présente le plan d'ouverture, réorientation ou fermeture de projets au Conseil d'Administration pour les opérations France ou internationales :

- » **Pour information** lorsque le plan est en ligne avec les documents de cadrage et que le coût de chaque ouverture, réorientation ou fermeture n'excède pas 100 000€
- » **Pour validation** lorsque les souhaits ne sont pas en ligne avec le cadre existant ou dépassent les ressources a priori disponibles ou dépassent 100 000€

Questions/Réponses sur le lexique

16 Le lexique contient la définition des instances consultatives qu'en est-il ? Les instances consultatives n'existent plus ?

- » Les instances consultatives seront traitées dans une deuxième phase du projet dans la même logique que le travail réalisé sur les instances décisionnelles.
- » Elles seront clarifiées, simplifiées et leurs interactions avec les instances décisionnelles seront présentées.