



GOUVERNANCE DE MÉDECINS DU MONDE

INSTANCES DE DECISION - JANVIER 2023

Ce document est l'un des 3 documents qui ont été élaborés dans le cadre du chantier de clarification et d'amélioration de la gouvernance à Médecins du Monde en 2022.
Les 2 autres documents traitent de lexique des instances, étapes d'un projet.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

[VOIR L'INSTANCE](#)

CONSEIL D'ADMINISTRATION

[VOIR L'INSTANCE](#)

BUREAU DU CA

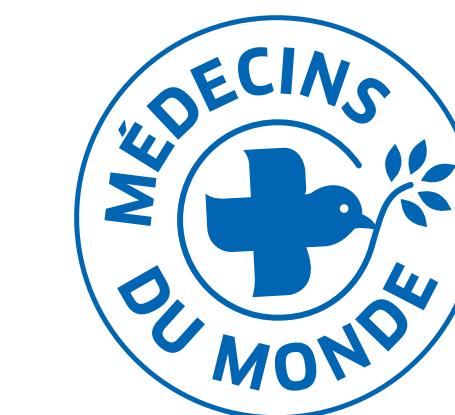
[VOIR L'INSTANCE](#)

COMITÉ DE DIRECTION (CODIR, ANCIEN STAFF DE DIRECTION)

[VOIR L'INSTANCE](#)

CELLULE URGENCES INTERVENTION

[VOIR L'INSTANCE](#)



Il existe d'autres instances décisionnelles (COPIL, Collèges régionaux) mais elles 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.

Document élaboré dans le cadre d'un accompagnement à la clarification et amélioration de la gouvernance de Médecins du Monde mené par Catherine Broyez et Fabrice Teicher, avec l'aide de Thibault Rabouin puis Selma Robinet. Création graphique : Lisa Venezia

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



■ OBJET

Rassemblement de l'ensemble des membres adhérents et à jour de cotisation.

Les statuts stipulent que « l'AG entend les rapports sur la gestion du Conseil d'Administration, le rapport moral du président, et le rapport sur la situation financière et morale de l'Association, et le rapport des commissaires aux comptes. Elle approuve les comptes de l'exercice clos, affecte le résultat, vote le budget de l'exercice suivant, fixe le montant des cotisations, délibère sur les questions mise à l'ordre du jour et pourvoit au renouvellement des membres du Conseil d'Administration si il y a lieu. Elle définit les orientations stratégiques de l'association. »

Elle peut également délibérer « sur les sujets demandés au président de l'association (...) par au moins cent de ses membres à jour de cotisation » selon les modalités définies par les statuts (art. 15-2)

■ PARTICIPANTS - DROIT DE VOTE

L'ensemble des membres adhérents et à jour de cotisation.

■ INVITES - SANS DROIT DE VOTE

L'ensemble de la communauté MdM (ensemble des salariés du siège, direction du réseau...) est invité à l'AG. Mais les non-adhérents ne reçoivent pas de convocation et n'ont pas de droit de vote.

■ SUJETS TRAITÉS

Vote le rapport moral, le rapport financier et l'arrêté de comptes
Elle élit les membres du CA.

Elle peut être amenée à voter sur des sujets portés par le CA (ex : projet associatif, déménagement...) ou des motions présentées par les adhérents (voir modalités règlement intérieur)

Ordre du jour : fixé par le CA. Des motions supplémentaires peuvent être apportées par des adhérents (selon modalités décrites les statuts)

■ FREQUENCE

1 fois par an à la demande du CA ou d'au moins 1/4 des adhérents de l'association à jour de cotisation

■ RÔLE

VALIDE

Tout ce qui lui est soumis.
(rapport moral, rapport financier, arrêté de comptes)

■ VOTE, QUORUM

Pas de quorum pour délibérer valablement sur les sujets. Vote au scrutin majoritaire sauf si les délibérations concernent des modifications de statuts ou une dissolution de l'association : quorum, si pas atteint, nouvelle convocation et délibération sans quorum.

Pour une dissolution : quorum de 50% des adhérents + vote à majorité des 2/3.

Pour une modification des statuts : quorum de 25%

■ TRAÇABILITÉ ET DELAI MAXIMUM DE DIFFUSION

PV - Délai habituel de 3 mois.

■ INTERACTIONS AVEC LES AUTRES INSTANCES POUR DECISION

Elit le CA - Reçoit les informations du CA.
(rapport moral, rapport financier, comptes,...)

CONSEIL D'ADMINISTRATION

■ OBJET

Les statuts de MdM stipulent que le CA « gère et administre l'association dans le cadre des orientations et des décisions budgétaires votées par l'AG ».

En pratique et selon l'usage, le CA fixe les orientations, par délégation de l'AG. Il s'assure de la mise en œuvre des orientations annuelles et pluriannuelles décidées par l'AG. Il est également responsable de sa gestion devant l'AG et arrête les projets à soumettre pour délibération à l'AG.

■ PARTICIPANTS - DROIT DE VOTE

12 membres titulaires et 3 membres suppléants élus au scrutin secret par l'AG, pour 3 ans.

Les 3 membres suppléants n'ont pas de droit de vote.
Les membres du CA sont renouvelés par tiers tous les ans.

■ INVITES - SANS DROIT DE VOTE

Equipe de direction (dont DG), représentant du conseil d'entreprise, président du comité des Donateurs.

En fonction des sujets abordés, le CA peut inviter d'autres personnes de son choix à participer partiellement ou à la totalité de certaines réunions.

■ SUJETS TRAITÉS

Orientations et réorientations stratégiques, validation du budget, actualités des opérations, nouveaux projets/ nouvelles thématiques. Organisation, partenariats, réseaux, communication.

Vie associative : agréments des nouveaux membres, instances (collèges), suspension d'un membre, acceptations de legs, délégations à la Président.e ou aux Directeurs.trices

Valide les positionnements officiels de l'association, thématiques et politiques (RdR, charte éthique de la recherche par exemple)

Choisit le Directeur général

■ REDEVABILITÉ

Rend compte à l'AG (rapport moral, rapport financier) arrêté des comptes.

■ FREQUENCE

10 réunions par an au moins et chaque fois qu'il est convoqué par le la Président.e

■ RÔLE

PROPOSE, INFORME

INSTRUCT (Propose le rapport moral et le rapport financier)
Prépare le budget à soumettre à l'AG

VALIDE

■ VOTE, QUORUM

Participation du tiers au moins de ses membres pour valider un vote. Vote à la majorité des suffrages exprimés.

■ TRAÇABILITÉ ET DELAI MAXIMUM DE DIFFUSION

PV signés par Président.e et Secrétaire. Validés par le CA suivant et diffusé dans un délai maximum de 3 mois.

■ INTERACTIONS AVEC LES AUTRES INSTANCES POUR DECISION

Le CA élit un bureau pour assurer à la mise en œuvre des orientations votées en AG. Veille à la mise en œuvre assurée par le comité de direction qui le sollicite également de son côté si besoin. Le CA peut solliciter le DG. Informe l'AG, propose les orientations et le budget au vote de l'AG.



BUREAU DU CA



■ OBJET

Le Bureau du CA est chargé de la gestion courante de l'association.
Il peut déléguer des pouvoirs spécifiques

■ PARTICIPANTS - DROIT DE VOTE

4 membres : président, vice-président, trésorier,
secrétaire général. Bureau élu à chaque renouvellement
partiel du CA.

■ INVITES - SANS DROIT DE VOTE

- DIRECTEUR GÉNÉRAL
- DIRECTEURS
- CHARGÉ.E DE MISSION À LA PRÉSIDENCE

En fonction des sujets : si les directeurs sont présents,
les référents CA sont invités et si les référents sont présents,
les directeurs sont invités.

■ SUJETS TRAITÉS

Le Bureau traite des questions opérationnelles soumises
par la direction (affaires courantes) et prend les décisions afin
de permettre à l'association de fonctionner dans le respect
des délais requis. Le bureau aborde également des affaires
confidentielles (risque sécuritaire ou réputationnel pour l'association)
sur lesquelles il joue un rôle de régulation, notamment en décidant
de la diffusion des informations et de l'espace qui va les traiter.

■ REDEVABILITÉ

Rend compte au CA.

■ OUTIL DE COMMUNICATION SPÉCIFIQUE

Adresse mails
ca.bureau@medecinsdu monde.net

■ FREQUENCE

Réunion hebdomadaire.

■ RÔLE

- PROPOSE, INFORME
- CONSULTÉ
- VALIDE
- SUIT ET ÉVALUE, AJUSTE

■ VOTE, QUORUM

Quorum de 2 membres du bureau.

■ TRAÇABILITÉ ET DELAI MAXIMUM DE DIFFUSION

CR signés par président.e et secrétaire. Diffusion au CA et diffusion
restreinte aux participants pour les sujets confidentiels.
Dans la semaine suivante.

■ INTERACTIONS AVEC LES AUTRES INSTANCES POUR DECISION

Le Bureau agit par délégation du CA, délibère sous le contrôle
du CA, auquel il rend compte de ses décisions.
Le bureau passe des commandes à la Direction générale.

COMITE DE DIRECTION

(CODIR, ANCIEN STAFF DE DIRECTION)



■ OBJET

Réunion des directeurs de l'association animée par le Directeur général afin de :

- Partager des informations permettant de garantir une vision globale grâce aux perspectives croisées de chacune des directions et de prioriser et répartir la charge de travail (dimension cohésive).
- Assurer la gestion des affaires courantes de l'association et prendre des décisions collectives ne nécessitant pas de validation CA. (dimension opérationnelle).
- Prendre du recul par rapport à l'urgence du quotidien pour travailler sur la vision à moyen et long terme de l'organisation et pour identifier et préparer les décisions stratégiques à soumettre au CA (veille, conseil, alerte, etc.) (dimension stratégique).

■ PARTICIPANTS - DROIT DE VOTE

Le CODIR comprend l'équipe de direction seule, c'est-à-dire chaque directeur de direction et le directeur général.

■ INVITES - SANS DROIT DE VOTE

Assistant.e du Directeur général pour le CR compte-rendu, en fonction des sujets. Sont invitées les personnes qui portent les dossiers présentés au codir.

■ SUJETS TRAITES

Mise en œuvre des orientations décidées par l'AG et le CA, suivi des activités et des projets + fonctions supports ressources humaines, finances, communication, systèmes d'information...

Tous sujets transversaux de l'association. Points réguliers sur l'avancée des chantiers. Points réguliers sur les sujets de la transformation.

Parfois des sujets très spécifiques à une direction mais plutôt des sujets transversaux (Stratégie de financement et budget, SDSI, nouveaux modes de travail, positionnement, campagne de com) Participation/représentation externe. Identifications des sujets soumis à validation du CA, etc...

■ FREQUENCE

Hebdomadaire + 2 séminaires par an sur 1 ou 2 jours.

■ RÔLE

- PROPOSE, INFORME**
- INSTRUCT** (rédige le dossier préparatoire)
- CONSULTÉ ET DÉCIDE**
Points d'information sur les avancées des dossiers.
- VALIDE**
Gestion des affaires courantes.

■ VOTE, QUORUM

Pas de quorum mais la pratique fait que les sujets sont planifiés en fonction de la présence des directeurs concernés.
Exemple : on ne passe pas un sujet rh si la drh est absente ...
Décision par consensus. Si pas de consensus arbitrage du Directeur général.

■ TRAÇABILITÉ ET DELAI MAXIMUM DE DIFFUSION

Relevé de décision accessible sur l'intranet dans un délai de 8 jours. Le DG partage les informations au Bureau et aux réunions responsables de service, les directeurs redescendent les décisions importantes dans leur propre réunion d'équipe.

■ INTERACTIONS AVEC LES AUTRES INSTANCES POUR DECISION

Les comités de pilotage sur les différents sujets passent par le comité de direction avant de passer en CA.

■ REDEVABILITE

Rend compte au Bureau et au CA.

CELLULE URGENCES INTERVENTION



■ OBJET

Décide de l'ouverture de projets à la suite d'une rupture brutale de soins. Instance d'urgence opérationnelle France et international
(exemple : tremblement de terre, début de conflit, urgence sanitaire type choléra...)

■ PARTICIPANTS - DROIT DE VOTE

La CUI comprend 6 membres : Président.e, Directeur général, 2 bénévoles, 2 salariés.

■ INVITES - SANS DROIT DE VOTE

- COMMUNICATION
- RESSOURCES HUMAINES
- EXPERTS GÉOPOLITIQUES

■ SUJETS TRAITÉS

La CUI aborde des sujets d'ordre opérationnel, qui ont des conséquences RH, financières ou sécuritaires.

■ FREQUENCE

Ad hoc. La CUI doit être capable de se réunir dans les 12h suivant la crise, l'événement.

■ OUTIL DE COMMUNICATION SPECIFIQUE

Tous les supports. Point Information.
Intervention en CA. Généralement appel à collecter
Etc...

■ RÔLE

- INSTRUCT (RÉDIGE LE DOSSIER PRÉPARATOIRE)**
La DOI (Direction des Opérations Internationales) ou la DOF (Direction des Opérations France).
- VALIDE**
- VALIDE LES MODIFICATIONS**

■ VOTE, QUORUM

Pas de quorum, vote à la majorité.

■ TRAÇABILITE ET DELAI MAXIMUM DE DIFFUSION

Relevé de décisions, diffusé si possible dans les heures suivant la réunion, maximum 12h. Ces décisions sont aussi reprises dans des CR de Bureau ou de Comité de direction.

■ INTERACTIONS AVEC LES AUTRES INSTANCES POUR DECISION

Information au CA, au Codir, etc ...
La CUI est une instance de décision mais interagit pour partager les informations.

■ REDEVABILITE

Rend compte au CA et au CODIR.



GOUVERNANCE DE MÉDECINS DU MONDE

ETAPES DE LA VIE D'UN PROJET - JANVIER 2023

Ce document est l'un des 3 documents qui ont été élaborés dans le cadre du chantier de clarification et d'amélioration de la gouvernance à Médecins du Monde en 2022.
Les 2 autres documents traitent de lexique des instances, instances de décision.





Les étapes d'un projet qui impliquent les instances de gouvernance sont la préparation et la décision d'ouverture d'un projet, sa réorientation et sa fermeture.

Les étapes intermédiaires (implantation, déploiement, suivi) ne sont pas traitées ici car la gouvernance n'est pas mobilisée, c'est un processus opérationnel.

Médecins du Monde s'est doté de différents documents de cadrage stratégique de ses opérations qui guident les choix stratégiques de l'organisation sur le temps long :

- Projet associatif,
- Plan stratégique,
- Stratégie France & déclinaison opérationnelle pour les opérations France,
- Stratégie DOI & trajectoire opérationnelle pour les opérations internationales,
- Stratégies thématiques (préalablement validées en CA).

A ces documents s'ajoute la note de cadrage annuelle. Elle donne les grandes orientations et priorités annuelles à l'ensemble des acteurs de Médecins du Monde. Cette note permet de refléter les priorités du CA dans le cadre des documents stratégiques précités.

AVANT VALIDATION

1ÈRE ÉTAPE

Opérations internationales : travail au sein des pools, coordonné par l'équipe de pilotage, et discuté au sein des groupes d'orientation

Opérations France : travail au sein des délégations régionales, coordonné par le délégué régional/Collège et le coordinateur régional

- **DOI** : L'équipe de pilotage du pool élabore une stratégie au minimum annuelle et au maximum triennale en concertation avec les équipes de la DSP, les équipes métiers, les équipes terrain, les équipes siège et les groupes thématiques.
- **DOF** : Le collège régional et le coordinateur régional en délégation élaborent une stratégie au minimum triennale en concertation avec les équipes de la DSP, les équipes métiers, les équipes terrain, les groupes thématiques et le groupe France.

L'équipe de pilotage du pool (DOI) et l'équipe collège et coordinateur régional (DOF) sont en charge de piloter cette concertation et d'impliquer les référents concernés.

Ce travail donne lieu à un document stratégique synthétique et argumenté.



AVANT VALIDATION

2ÈME ÉTAPE

Opérations internationales : les Responsables de Pôles et la directeur.trice des opérations internationales pré-valident les stratégies de pools après vérification du processus de consultation, analyse de la concordance avec les documents de cadrage et la note de cadrage annuelle ainsi que de la disponibilité des ressources. Le.la DOI extrait de ces stratégies les souhaits d'ouverture, de réorientation et de fermeture de projets.

Opérations France : les Responsables de Pôles et le directeur.trice des opérations France pré-valident les stratégies régionales après vérification du processus de consultation, analyse de la concordance avec les documents de cadrage et la note de cadrage annuelle ainsi que de la disponibilité des ressources. Le.la DOF extrait de ces stratégies les souhaits d'ouverture, de réorientation et de fermeture de projets.



AVANT VALIDATION

3ÈME ÉTAPE

Si les étapes précédentes ont été respectées et validées, les souhaits d'ouverture, de réorientation et de fermeture de projets sont présentés en comité de direction (CODIR, ex-staff de direction) en charge de valider ces projets dans la mesure où ils respectent les cadres stratégiques.

Si des ressources non affectées (RNA) sont nécessaires le CODIR peut valider dans la limite de 100 000 euros.

Le CODIR peut également valider les souhaits d'exploration opérationnelle.

Il a la charge de travailler l'agenda programmatique en lien avec l'ensemble des directions concernées.

Si les souhaits d'ouverture, de réorientation ou de fermeture ne sont pas en ligne avec les documents de cadrage existants, le CODIR a la charge d'en analyser la pertinence et la faisabilité afin de produire un avis à destination du CA.



AVANT VALIDATION

4ÈME ÉTAPE

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€.

Ce processus décrit ci-dessus est prévu au minimum sur une base annuelle.

Il demeure le même à tout moment de l'année et en fonction des besoins ou des opportunités, y compris donc potentiellement en dehors du travail stratégique annuel.

Toutes les décisions prises en CODIR ou en CA doivent être argumentées et traçables dans les PV de ces 2 instances.



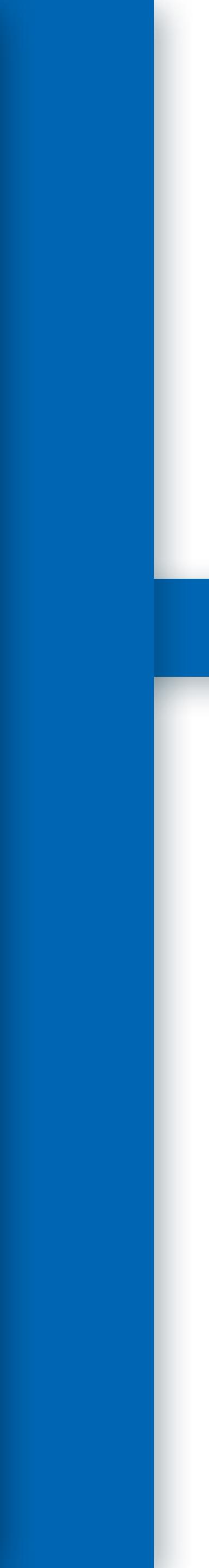


SUIVI CODIR ET CA

Une fois le projet lancé il n'est pas prévu de retour systématique au CODIR et au CA.

Néanmoins un suivi informatif est à prévoir au minimum notamment en point info, réunion de pools, groupe France ou CA.

Le CODIR ou le CA peuvent toutefois prévoir dans leur avis ou validation la demande d'un système de suivi ad hoc sur les projets étudiés.



DURÉE DE MATURATION DU PROJET



La durée entre l'idée et la concrétisation sur le terrain d'un projet est variable selon le contexte et les besoins.

En cas d'urgence, en France ou à l'International, il existe un processus spécifique avec une décision et mise en œuvre en moins de 24h (Cf dispositif de la CUI).

REFUS DE PROJET



A chaque étape de validation, les instances en charge d'analyser la pertinence et la faisabilité sont en mesure de refuser la proposition à travers des avis écrits argumentés, communiqués aux demandeurs ainsi qu'aux instances pertinentes et archivés pour mémoire institutionnelle.

FERMETURE DE PROJET

Le CODIR peut être informé et sollicité par la DOI ou la DOF pour réorienter un projet.

Si un projet doit être réorienté (limité dans son territoire, son public cible, ses moyens...) et que la réorientation est significative, le CODIR en informe le CA et sollicite sa validation.

Deux cas de figure selon l'ampleur du changement :

- **Ouvertures, fermetures, réorientations** : le CA analyse la demande et décide. Pour une décision dont l'impact est > 100 000 €, la décision se prend également en CA.
Information : [sur les comptes-rendus réunions de CA \(accessibles sur l'intranet\)](#) ou du Bureau (accessibles uniquement aux administrateurs).
- **Modifications légères** (exemple : même thématique, augmentation ou diminution du volume) : sont décidées en CODIR.
Information : [sur les comptes-rendus de réunions de CODIR, accessibles sur l'intranet](#).

NB : en cas de réorientation importante d'un projet, MdM ne réaffecte pas directement les ressources du projet (et en cas de fermeture, les fonds ne sont pas directement affectés à un autre projet). Les fonds sont d'abord mis au pot commun. C'est le CA qui prend ensuite la décision de réaffecter les fonds.

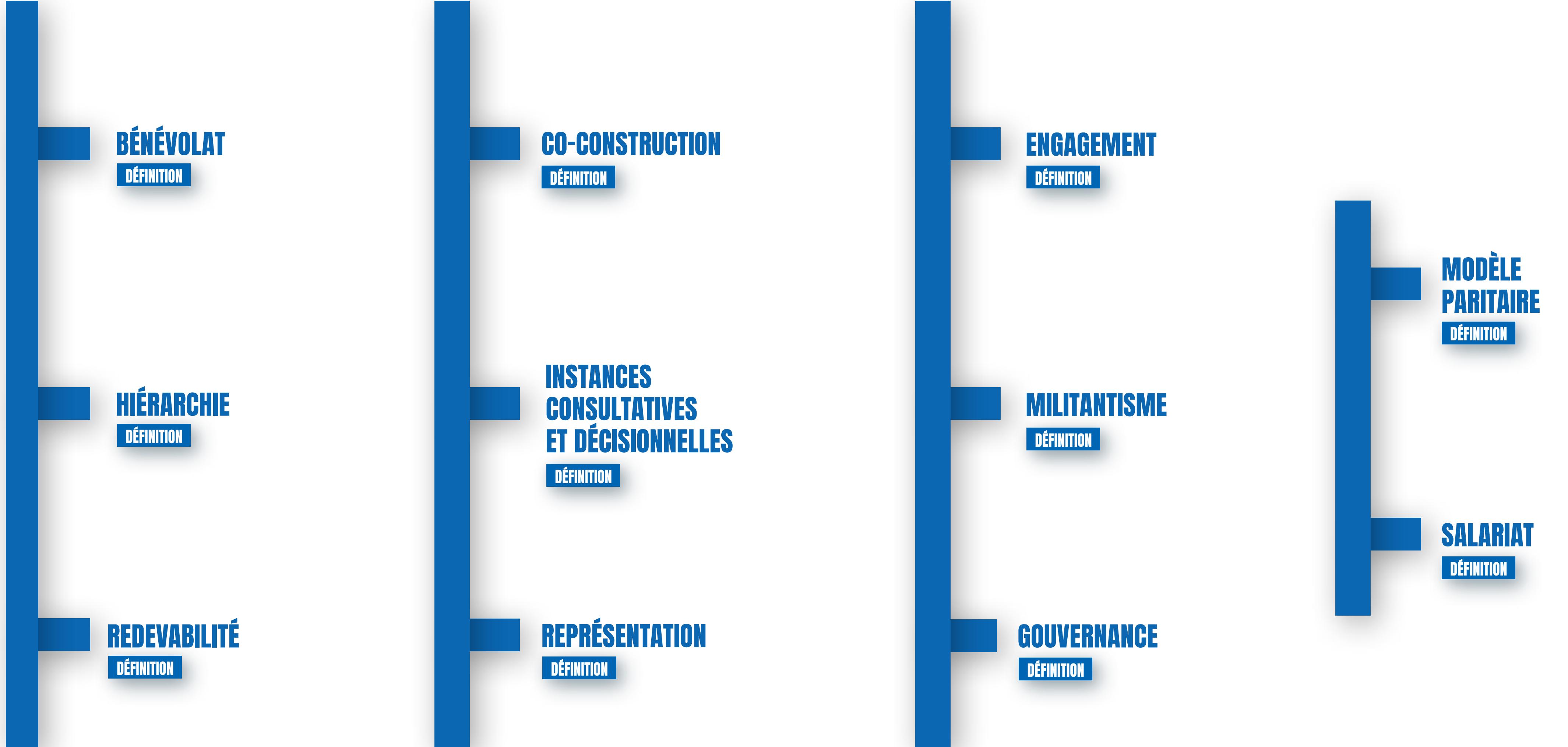




GOUVERNANCE DE MÉDECINS DU MONDE

LEXIQUE DE LA GOUVERNANCE - JANVIER 2023

Ce document est l'un des 3 documents qui ont été élaborés dans le cadre du chantier de clarification et d'amélioration de la gouvernance à Médecins du Monde en 2022.
Les 2 autres documents traitent de étapes d'un projet, instances de décision.



BÉNÉVOLAT

Le bénévole qui rejoint MdM-France est une personne qui choisit librement de donner de son temps et de ses compétences au service de l'association, des usagers et de leur cause. Il reste libre de cesser son activité à tout moment. Le bénévole est considéré comme "actif", lorsqu'il donne au moins 1h de son temps par an pour l'association. À MdM il y a environ 2000 bénévoles actifs.

L'engagement individuel moyen est de 100 heures par an.

SOURCE

[Les 100 mots de la vie associative, comité de conciliation s/b.](#)
charte du bénévolat MdM

DANS LE RESPECT DE LA CHARTE

Lorsque le/la bénévole est membre (adhérent·e) de l'association :
ses droits et obligations sont les mêmes que tout·e membre de l'association.
Il/elle est lié·e par les statuts et le Règlement intérieur de l'association en vigueur.

Lorsque le/la bénévole n'est pas membre (non adhérent·e) de l'association :
un·e bénévole n'a pas l'obligation d'adhérer à l'association pour donner de son temps.
S'il/elle n'est alors pas lié·e par les statuts et par le règlement intérieur de l'association, il/elle agit néanmoins dans le cadre dans le respect de la [Charte du bénévolat](#) qui doit être signée.

La [Charte du bénévolat](#) est coconstruite par l'administration RH et les opérations France, approuvée par le conseil d'administration en 2018 et définit le cadre des règles de conduite de l'association et des bénévoles de Médecins du Monde, de leurs relations entre eux, avec les salariés et usagers. Les cadres bénévoles sont des bénévoles en responsabilité élu.es ou désigné.es et validé.es par le CA ou l'AG: responsable de mission, responsable de groupe, membre de collège, membre du CA.

CO-CONSTRUCTION

La co-construction est un processus qui rassemble une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action.

La diversité des perspectives permet de creuser une question, de la regarder sous différents angles, de confronter des a priori et des cultures particulières.

SOURCE

La co-construction : l'expérience des chantiers partenariaux de communagir, [disponible ici](#)

MdM_CR_Atelier Gouvernance_11avril22

LES FONDEMENTS DE LA CO-CONSTRUCTION

- L'ouverture : afin d'accepter les compromis, la créativité, et de se laisser influencer au contact des autres.
- Un processus transparent et rigoureux : pour dépasser les intérêts particuliers et permettre la contribution de chacun.
- Un travail collaboratif : de manière à construire graduellement une compréhension commune autour d'une thématique. Il ne s'agit pas uniquement de partager des savoirs, mais bien d'entreprendre un processus d'hybridation et de transformation de ces savoirs.
- Du temps : pour qu'une diversité d'acteurs avancent ensemble, produisent des connaissances et des outils, et s'approprient les étapes du processus. **L'engagement** des membres se construit en s'assurant que tous progressent ensemble, selon un rythme propre au groupe.
- De la confiance : la manière d'animer le processus doit tendre vers une suspension temporaire des rapports de forces et de la défense d'intérêts au profit d'un intérêt collectif. Ces rapports de force ne peuvent être complètement effacés, néanmoins la co-construction doit se faire dans un climat de confiance qui tend vers plus d'horizontalité.
- Une responsabilité partagée : chacun a la responsabilité d'intégrer les préoccupations et la réalité de son milieu dans les travaux. Les membres agissent également comme relais ou passeurs pour permettre l'appropriation des résultats de la co-construction dans un MdM.
- De l'autonomie : dans le choix des participants, des cibles de travail et des productions.

Si ces fondements ne peuvent pas être réunis, pour quelque raison que ce soit, il est préférable de ne pas engager de processus de co-construction. Dans ce cas, **les instances** décisionnelles agissent par délégation et sous contrôle du CA (ex : CUI). À défaut de pouvoir réunir ces conditions, une information de toutes les parties prenantes en amont et en aval est indispensable.

CE QUE CE N'EST PAS

- De la codécision (ce sont surtout les processus d'élaboration qui associent une diversité d'acteurs chez MdM, mais pas nécessairement les prises de décision).
- La suspension des rapports hiérarchiques ne vaut que pour l'"espace-temps" de la co-construction.

QUAND

MdM entend favoriser la co-construction dans les démarches consultatives. Les démarches consultatives sont elles-mêmes initiées par tout porteur de projet ou action nommé à cet effet par le CA, la Direction ou autre ligne hiérarchique.

ENGAGEMENT

L'engagement s'apparente davantage à un processus, à une dynamique plutôt qu'à un état.

L'engagement est le lien qui existe entre l'individu et ses actes. Le degré d'engagement d'un individu dépend de plusieurs facteurs. Le modèle de l'engagement de MdM et l'expression du **militantisme** s'expriment aujourd'hui au croisement de deux cadres de référence : le cadre historique et juridique propre à toute association française tel qu'il a été forgé par la loi de 1901 ; le cadre politique et organisationnel spécifique à MdM avec ses propres statuts – bénévoles, salariés, volontaires, certains étant adhérents, d'autres non – et ses modalités structurant la traduction opérationnelle de la militance.

Dans le cadre de la **gouvernance** de MdM, cet engagement se traduit notamment par l'importance de la place accordée aux bénévoles (qui sont à parité avec les salariés) ainsi qu'aux bénéficiaires et aux donateurs.

SOURCE

Entretiens 2022 du Chantier Gouvernance, rapport de mission des consultants Catherine Broyez et Fabrice Teicher



GOUVERNANCE

La gouvernance de l'association comprend l'ensemble des règles d'organisation et de direction permettant d'atteindre ses objectifs en accord avec les valeurs du projet associatif. Ces règles, aux contours variables selon les structures et toujours en évolution, tournent autour de 3 principes :

- La démocratie (équilibre des pouvoirs, association des parties prenantes...)
- La transparence et **la redevabilité**
- Le contrôle et l'évaluation des décisions et des activités ;

Les valeurs clés de MdM (militantisme, parité, indépendance...) se retrouvent dans sa gouvernance, notamment par la recherche de parité salariés/bénévoles, la présence de donateurs ou bénéficiaires dans **des instances** ou l'adhésion à la charte du don en confiance.

SOURCE

Les 100 mots de la vie associative



HIÉRARCHIE

Le CA délègue au DG des pouvoirs hiérarchiques. L'autorité du CA est totale sur les bénévoles.

Le CA délègue aux directions la gestion des RH

Au niveau régional, il existe 2 lignes hiérarchiques chez MdM : une hiérarchie bénévole en plus de la hiérarchie salariale.

Les séminaires « régionalisation » (Mars – Décembre 2018) ont posé le principe d'une hiérarchie bénévole : le/la **bénévole** terrain répond au/à la Responsable de Mission bénévole, lequel/laquelle répond au collège bénévole, lesquels répondent au CA.

La hiérarchie **salariale** est définie par le lien de subordination, qui est l'essence même du contrat de travail. La régulation de conflits entre salarié·e·s relève du Code du travail. Le processus de régulation relève des N+1 concerné·e·s. La Direction des Ressources humaines doit être sollicitée dans ce processus par le/la salarié·e et/ou par le/la responsable.

SOURCE

Entretiens 2022 du Chantier Gouvernance, rapport de mission
des consultants Catherine Broyez et Fabrice Teicher



INSTANCES DÉCISIONNELLES

Les instances décisionnelles ont un mandat ou une délégation d'exécutif explicite qui fonde la légitimité de leurs décisions.

+ Voir aussi le document sur les Instances (clarification de la gouvernance)

- Assemblée générale
- Conseil d'administration
- Comité de direction
(Codir, ancien staff direction)
- Cellule Urgences Intervention
- Bureau du CA

SOURCE

Les 100 mots de la vie associative, Tableau des instances de décision de Médecins du Monde de décembre 2022.

INSTANCES CONSULTATIVES

Les instances consultatives quant à elles, sont des lieux réunissant des membres de MdM en vue d'une consultation du Conseil d'Administration liée au partage d'information, la réflexion et la proposition de plaidoyers, de positionnements, de projets... Les instances consultatives doivent rendre compte de leur travail aux instances décisionnelles.





MILITANTISME

Des distinctions sont faites entre les affiliés (ou sympathisants), les membres militants et les activistes (action directe). Le militant.e agit pour faire reconnaître ses idées. MdM inscrit clairement sa volonté de changer la société pour l'accès aux droits.

Ce militantisme se base sur l'adhésion aux valeurs et principes d'action de l'association. MdM propose un cadre d'expression militant à tous les acteurs qu'ils soient salarié.e.s ou **bénévoles**. MdM se veut une association militante et les plus engagés de ses membres sont souvent à des postes de responsabilité (local, régional, national).

SOURCE

[Les 100 mots de la vie associative](#)

MODÈLE PARITAIRE

L'Association entend par travail paritaire le fait de favoriser la réflexion mêlant tant des salariés, acteurs de l'Association et des bénévoles au sein des espaces de réflexion et d'élaboration.

MdM reconnaît et souhaite valoriser la complémentarité du militantisme, de l'engagement professionnel et de l'adhésion citoyenne dans notre organisation et notre projet politique. La possibilité pour les bénévoles d'occuper un rôle de cadre dans la vie opérationnelle et politique de l'association et la représentation paritaire entre salari·es et bénévoles dans la majorité des instances, est une caractéristique qui doit être préservée et davantage mise en valeur.

Dans la conduite des opérations et dans la réflexion stratégique, un mode de réflexion paritaire permet de favoriser la participation de tous les acteurs de l'Association. Dès lors, le Conseil d'Administration, dans la structuration de l'Association, favorisera le travail paritaire entre salariés et bénévoles de l'Association dans la limite des règles statutaires, du contrat de travail et du Code du travail. Le CA peut ainsi créer des commissions afin de traiter tout sujet en lien avec nos projets. Dans leur composition, le Conseil d'Administration devra favoriser une représentation paritaire entre salariés intéressés au sujet et bénévoles.

SOURCE

[Les 100 mots de la vie associative](#), MdM_CR_Atelier
Gouvernance_11avril22, Règlement intérieur post AG

CE QUE CE N'EST PAS

La parité est un enjeu auquel MdM est attaché mais il n'est pas pertinent de l'appliquer à toutes les décisions





REDEVABILITÉ

Selon la Norme Humanitaire Fondamentale (CHS), la redevabilité est un « processus permettant aux organisations d'exercer leurs pouvoirs de façon responsable en prenant en compte les différentes parties prenantes et en étant redevables vis-à-vis d'elles, à commencer par les personnes affectées par l'exercice de tels pouvoirs ».

La redevabilité fait partie des mécanismes de transparence. Un gage de confiance, de sécurité et d'intégrité au sein de l'association. Elle s'exprime auprès des personnes concernées, des donateurs et soutiens ainsi qu'auprès du personnel et des bénévoles (redévabilité les uns envers les autres).

SOURCE

[Les 100 mots de la vie associative](#)

IMPLANTATION

C'est donc l'obligation pour une personne ou une institution de rendre compte de l'exercice d'une responsabilité. La redevabilité est un élément de contrôle du pouvoir avec l'obligation pour le responsable d'expliquer ses décisions, le devoir d'honorer les bonnes prestations et de sanctionner les abus de pouvoir. La redevabilité nécessite une définition claire des fonctions, tâches et règles de fonctionnement. La traçabilité en est une condition nécessaire. La traçabilité d'une décision renvoie à la capacité de tout membre de MdM, pour toute décision prise, de savoir par qui et quand elle a été prise. Ceci suppose que toute réunion ou tout espace de décision fasse l'objet de PV ou comptes-rendus, accessibles.) La redevabilité permet aussi de sanctionner.

POUR QUI ?

Ces dernières années, MdM a mis en place des mesures d'application de politiques concernant la redevabilité de ses salariés. Parmi ces outils, le PESA (protection de l'exploitation sexuelle) et le code de conduite s'appliquent aux salariés ainsi qu'aux bénévoles. De leur côté, les bénévoles sont également soumis à la [Charte du Bénévolat](#) qu'ils signent en rejoignant l'association. Les collèges et le CA sont souverains pour les sanctionner.

REPRÉSENTATIVITÉ

Le représentant a deux visages : il est celui qui incarne le représenté et celui qui agit en son nom. Pour pouvoir représenter Médecins du Monde, il est nécessaire de remplir un certain nombre de prérequis ou d'exigences : capacité (compétence + temps), respect des orientations, adhésion aux valeurs et principes.

Pour pouvoir représenter MdM il faut être membre d'une instance ou avoir reçu le mandat d'une instance.

SOURCE

Entretiens 2022 du Chantier Gouvernance, rapport de mission
des consultants Catherine Broyez et Fabrice Teicher





SALARIAT

Le.la salarié.e est une personne qui s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte de Médecins du Monde, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement.

Le/la salarié.e s'engage pour une période limitée ou indéterminée via un contrat de travail de droits nationaux (qui relèvent du droit du travail du pays dans lequel ils sont employés).
MdM emploie environ 500 salarié.es de droit français et 1500 de droits nationaux.

Il est important de préciser qu'il n'y a pas d'exigence d'engagement militant dans le cadre de leur poste.
On peut travailler chez Médecins du Monde en étant engagé ou non, militant ou non.
Cela ne change rien au rôle, aux attentes et au traitement des salarié.es.

SOURCE

[Les 100 mots de la vie associative](#)

