



Projet régionalisation

Rapport phase 2

2023-2024

mai 2024

Le projet régionalisation **4**

Historique et genèse

Le projet régionalisation « en bref » : cadrage global 2018-2024

Phase 1 - 2018/2019 - Rôles et responsabilités des acteurs au sein des délégations **7**

Cadrage : objectifs, méthodologie et parties prenantes

Résultats de la phase 1 : des propositions co-construites validées par le CA

Phase 2 - 2023/2024 - Cadrage et mise en œuvre **9**

Cadrage et mise en œuvre

Une démarche participative et une méthodologie associant les acteurs dans la continuité des travaux 2018-2019

Principales étapes de la mise en œuvre des travaux – avril 2023/mai 2024

Les rencontres régionalisation – septembre 2023/février 2024

Les journées des 8 et 9 mars

Phase 2 - 2023/2024 - Résultats des rencontres régionalisation **14**

Les points saillants issus des rencontres

Interactions entre les délégations, les instances et le Siège | Synthèse

- Les besoins transversaux
- Focus Plaidoyer et Communication
- Volet Elaboration des orientations politiques générales et de la Stratégie France
- Volet Elaboration des stratégies régionales
- Volet Animation de la vie associative
- Volet Transversalités et coordinations interrégions

Principaux éléments de suivi de la phase 1 – Rôles et responsabilités au sein des délégations | Synthèse

Phase 2 - 2023/2024 - Les recommandations du Copil **23**

Elaboration de la Stratégie France

Élaboration des stratégies régionales

Articulation Stratégie France / stratégies régionales / durée du mandat du collectif régional

Révision de la gouvernance au niveau régional et au niveau des programmes France

Autres besoins prioritaires remontés lors des rencontres en face-à-face

Annexes **32**

Liste des annexes

Phase 2 – 2023-2024 | Composition du Copil Régionalisation 2023-2024

Phase 2 – 2023-2024 | Propositions du PVA pour l'organisation des 2 séquences de travail des rencontres régionalisation

Phase 2 – 2023-2024 | Programmation et organisation des rencontres en délégations

Résultats des rencontres régionalisation et restitution des Journées des 8 et 9 mars (liens)

Remerciements

Le Copil régionalisation remercie toutes les personnes, bénévoles et salariées,

- au sein des délégations, dans les instances et au Siège -

qui ont contribué aux réflexions sur la régionalisation.

L'investissement de toutes et tous a fait émerger de fortes convergences entre tous les acteurs

et a permis leur traduction en recommandations d'actions concrètes

Avertissements

Pour faciliter la lecture de ce document, l'écriture inclusive n'est pas utilisée.

Dans ce rapport, les volets d'activité des délégations sont identifiés par leur intitulé et non par leur « numéro » (ils sont numérotés dans les annexes uniquement).

1. LE PROJET REGIONALISATION

1.1 HISTORIQUE ET GENESE

2007

- ❖ **Les délégations régionales demandent :**
 - la clarification du rôle du Groupe France et des responsables de missions
 - la redéfinition des relations entre Conseil consultatif national et Conseil d'administration
 - l'amélioration de la communication entre le siège et les délégations
 - le renforcement des liens entre les délégations et la « Mission adoption »
- ❖ En septembre 2007, le Conseil d'administration **valide le principe de la mise en œuvre d'un projet de régionalisation de Médecins du Monde** (dans sa toute 1^{ère} phase, ce projet sera accompagné par le cabinet de consulting Altervia).
- ❖ Après plusieurs mois de consultation, **trois scénarios de régionalisation sont proposés**, chacun d'entre eux présentant des niveaux de participation/autonomie différents pour les délégations et structurés autour de 12 volets opérationnels :
 - scénario 1 : le rôle de pilotage des délégations est très réduit, leur rôle majoritaire est celui d'appui et d'animation.
 - scénario 2 : les délégations ont un rôle de pilotage et d'animation également réparti sur les missions France et un rôle d'appui majoritaire sur les missions internationales.
 - scénario 3 : les délégations ont un rôle de pilotage majoritaire sur les missions France, et des rôles d'appui/animation/pilotage également répartis sur les missions internationales.
- ❖ **Le 15 mars 2008 : le scénario n°2 est retenu par le Conseil d'Administration** à l'unanimité moins une abstention. L'approbation par le Conseil d'administration du scénario 2 ouvre la voie à une phase d'opérationnalisation en vue de traduire sur le terrain les nouvelles organisations.
- ❖ **En octobre 2008, les délégués régionaux demandent :**
 - l'augmentation des postes salariés,
 - le recrutement de chargés de mission capables de dynamiser et de mettre en forme des projets,
 - la mise en œuvre de moyens méthodologiques pour les délégations qui souhaitent être aidées et la formation des salariés travaillant sur un périmètre régional afin d'améliorer leurs compétences, notamment sur les demandes de subvention.
- ❖ En novembre 2008 le conseil d'administration de Médecins du Monde **vote les moyens à allouer aux délégations pour permettre la mise en œuvre de la régionalisation.**
- ❖ Conscients du ralentissement du projet de régionalisation, le président et vice-président de Médecins du Monde adressent une **note d'intention en octobre 2012 aux délégués régionaux dans laquelle ils annoncent l'expérimentation dans 3 délégations (Aquitaine, Normandie et Rhône Alpes) de Commissions paritaires régionales** ayant pour but de mettre en place un cadre d'élaboration stratégique et opérationnel autour du délégué régional et du collègue élu.

2012 – Dans un [courrier](#)* adressé aux délégués régionaux avec copie au Conseil d'administration et aux directeurs, le Président et le Vice-président précisent les objectifs du projet régionalisation :

- ❖ « Développer la vie associative et militante » et « mettre en adéquation les structures associatives avec la territorialisation des politiques sanitaires et sociales publiques », « organiser la gouvernance pour une action plus efficace auprès des populations sans accès aux soins et exclues ».
- ❖ Le projet régionalisation répond à la nécessité de « savoir pourquoi, pour quel intérêt, dans quel but et pour quel projet, comment, par quelles actions et modalités », notamment sur les points suivants :
 - budget régional et équilibre budgétaire national,
 - gestion des charges managériales (...),
 - rôles respectifs des RMs et des coordinateurs,
 - dualités possibles entre directions et délégation,
 - questions de rythmes et d'adéquations (créativité et rythmes différents des régions, mise en commun interrégionales, etc...).
- ❖ La plupart de ces points « ont trait, en fait, à des questions de gouvernance qui demanderont à être abordées progressivement dans une démarche structurée. »

2018

Lors des Journées Des Missions 2018, des ateliers de travail ayant pour thèmes l'innovation et le turn-over opérationnel ainsi qu'une réunion du Groupe France ont à nouveau fait émerger des **constats partagés de difficultés ressenties notamment par les coordinateurs régionaux**.

Ces constats ou questionnements concernaient :

- le besoin de clarification des rôles et responsabilités (où sont les rôles politiques, les rôles de gestion opérationnelle),
- la fonction des différentes instances (Groupe France - GF, Commissions Paritaires Régionales – CPR notamment),
- la demande d'un cadre donné par la DOF,
- la question de la représentativité du Groupe France,
- la double approche de maillage territorial et de territoires prioritaires,
- la question de la masse critique nationale et des critères de choix.

Dans les suites de ces journées et dans le cadre des chantiers de transformation interne et des priorités des directions de Médecins du Monde France pour la période 2018-2020, le Conseil d'administration a souhaité mener à bien les travaux sur la régionalisation, avec le cadrage présenté ci-après.

1.2 « LE PROJET REGIONALISATION EN BREF » : CADRAGE GLOBAL 2018-2024

Le périmètre du projet régionalisation

→ Les opérations sur le territoire français

Une mise en œuvre en 3 phases successives

- ❑ **Phase 1** : Clarification des rôles et responsabilités en délégation
→ Cette phase a été mise en œuvre en 2018-2019
- ❑ **Phase 2** - en cours 2023/2024 : Clarification des interactions entre délégations et Siège et instances et état des lieux de la mise en œuvre des résultats de la phase 1.
→ Cette phase a été mise en œuvre en 2023-2024
- ❑ **Phase 3** - à programmer : Modification du règlement intérieur* de MdM France et des textes de référence *ad hoc* en fonction des décisions prises sur la base des résultats des phases 1 et 2.
* Les règlements intérieurs des associations reconnues d'utilité publique entrent en vigueur « uniquement (...) après validation du ministère de l'intérieur ». *Source : Service public.fr*

Un cadre politique clairement affirmé en 2018 et réaffirmé en 2023

La régionalisation

est **au service d'un projet commun**. Elle s'organise autour d'un projet national stratégique formalisé qui est une déclinaison des fondamentaux de Médecins du Monde, notamment du Projet Associatif. Elle a pour objectif de rapprocher la prise de décision des terrains tout en préservant l'unité de Médecins du Monde.

Le « modèle Médecins du Monde »

définit les délégations comme interdépendantes et non comme une fédération d'associations locales. Il permet aux délégations de mettre en œuvre le projet de MdM localement, avec une autonomie dans leurs champs de responsabilités et dans le cadre fixé et annoncé par les instances nationales. L'autonomie des délégations s'inscrit en effet dans le respect du besoin d'unité et de cohérence de l'association.

Source : CA, Positionnement régionalisation, 2019

2. PHASE 1 - 2018/2019 - ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS AU SEIN DES DELEGATIONS

2.1 CADRAGE DE LA PHASE 1 : OBJECTIF, METHODOLOGIE, PARTIES PRENANTES

En 2018, le contexte de mise en œuvre du projet régionalisation est celui de situations différentes au sein des délégations en termes de ressources humaines, de ressources financières, de volume opérationnel ou encore de stratégie de plaidoyer.

Au-delà de ces différences

- ❖ **L'objectif** est de → parvenir à une **proposition commune et co-construite de définition des rôles et responsabilités au sein des délégations, qui fait consensus parmi les délégations.**
- ❖ **Le principe retenu** pour la mise en œuvre du projet est le suivant → **postulat d'une délégation dotée au minimum d'un coordinateur régional, d'un délégué régional et d'un collègue** (le travail de clarification ne précise pas les procédures ou marches à suivre en cas d'absence d'une ou plusieurs ressources humaines, bénévole ou salariée).

Les parties prenantes

- Le cabinet Scicabulle est missionné pour appuyer une réflexion collective autour de la régionalisation et faciliter les différents séminaires (rôle de facilitateur),
- H25 accompagne l'ensemble de la démarche,
- Coordinateurs et délégués régionaux : sont invités à chaque séminaire et construisent la proposition finale,
- DOF : participe aux séminaires de travail et, plus largement, fait partie intégrante du processus de construction de la proposition,
- Membres du CA.

Une méthodologie participative dans la continuité des précédents travaux

Des travaux menés :

- à partir du contenu des séminaires, des documents clés produits en 2008 et des décisions politiques antérieures (validation du scénario relatif au degré de participation/d'autonomie des délégations en 2008),
- dans la continuité des travaux menés en 2008 – sur la base des volets d'activités des délégations identifiés en 2008 et mis en jour en 2018.

4 séminaires ont été organisés

- mars 2018 → structuration de constats et de propositions partagés en vue du CCN/CA du 17 mars
- mai 2018 → organisation d'un espace d'échange inter-délégations
- juin 2018 → démarrage d'un travail sur la répartition des rôles et responsabilités
- septembre → construction d'une position commune des délégations sur cette répartition

2.2 Les 14 volets d'activité organisés autour de 3 grandes missions

Orientations stratégiques	Représentation et animation des territoires	Déploiement opérationnel et plaidoyer
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition des orientations politiques générales de MdM ▪ Elaboration d'une stratégie nationale pour les projets nationaux de MdM France ▪ Elaboration d'une stratégie régionale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relais des orientations politiques nationales et générales de MdM ▪ Animation de la vie associative régionale externe et interne ▪ Représentation et communication à visée institutionnelle ▪ Mobilisation sociale et développement du réseau ▪ Développement et animation des partenariats territoriaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture et fermeture d'un projet (dans le cadre d'une stratégie régionale) * ▪ Recherche de fonds et de financements ▪ Construction budgétaire ▪ Suivi budgétaire et administratif ▪ Recrutement coordo régional Recrutement autres salariés ▪ Transversalités et coordination inter-régions

* Dans les pages qui suivent, l'intitulé de ce volet d'activité devient « Vie d'un projet », pour tenir compte des travaux qui ont eu lieu entre la phase 1 du projet - 2019 et la mise en œuvre 2023-2024

2.3 RESULTATS DE LA PHASE 1 : DES PROPOSITIONS CO-CONSTRUITES, VALIDEES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, DEFINISSANT LES ROLES ET RESPONSABILITES AU SEIN DES DELEGATIONS

Une **proposition co-construite** clarifiant les rôles et responsabilités au sein des délégations organisée à partir des volets opérationnels utilisés en 2008 , comprenant :

- Une **matrice « RACI »** (personne Réalisatrice, personne Approbatrice, personne Contributrice, personne Informée) répartissant les rôles de chaque partie prenante de manière efficace et lisible pour chaque volet d'activité (*ci-dessous*).
- Des **fiches mandats du délégué régional, du trésorier régional, du secrétaire régional** complétées par des **capsules vidéo** (pages 7 à 12 de la [synthèse des travaux 2019](#))
- Une **fiche emploi des coordinateurs régionaux** (pages 13 à 14 de la [synthèse des travaux 2019](#))

REPARTITION DES RESPONSABILITES PRINCIPALES AU SEIN DES DELEGATIONS

Bilan répartition R, A, C et I par groupe de volets - voté le 1er décembre						
				Délégué régional	Coordinateur régional	Collège régional
Orientations stratégiques	L'approbation se fait par le Conseil d'Administration	Volet 1	Définition des orientations politiques générales de Médecins du Monde France	C/I		
		Volet 2	Elaboration d'une stratégie nationale pour les projets nationaux de MdM-France	C/I		
		Volet 3	Elaboration d'une stratégie régionale	R		
Représentation et animation territoriale	En cas de désaccord, l'approbation se fait par le délégué ou le collège	Volet 4	Relais des orientations politiques générales de Médecins du Monde	A	C	R
		Volet 5	Mobilisation sociale et développement du réseau	C	C	R/A
		Volet 6	Représentation et communication à visée institutionnelle	R/A	R	C/I
		Volet 7	Développement et animation des partenariats territoriaux	C/I	R	C/A
		Volet 9	Animation de la vie associative régionale externe et interne	C/I		A
Déploiement opérationnel et plaidoyer	En cas de désaccord, l'approbation se fait par le coordinateur ou le collège	Volet 8	Recherche de fonds et de financements	C/I	R/A	C/I
		Volet 12	Recrutement Coordo régional	R	/	I
		Volet 12	Recrutement autres salariés	R	A	I
		Volet 11	Ouverture et fermeture d'un projet (dans le cadre d'une stratégie régionale)	C	R	R/A
		Volet 13	Suivi opérationnel	C	A	C
		Volet 14	Construction budgétaire	/	R	A
		Volet 14	Suivi budgétaire et administratif	/	A	R
Volet 10	Transversalités et coordination inter-régions	C/I	R	R		

Le Conseil administration de janvier 2019 valide la proposition finale, en vue notamment d'une mise en œuvre lors des élections régionales au 1^{er} trimestre 2019.

A l'issue de la phase 1, le travail d'appropriation des résultats des travaux et d'accompagnement à leur mise en œuvre n'a pas pu être mené ; la phase 2 du projet, initialement prévue pour un démarrage en janvier 2019, a été engagée en avril 2023 ; à cela s'est ajoutée la crise de la covid19.

3. PHASE 2 - 2023/2024 - CADRAGE ET MISE EN OEUVRE

3.1 CADRAGE ET MISE EN ŒUVRE

Un contexte qui a changé

- ❑ Les délégations n'interviennent plus sur les missions internationales depuis 2015
- ❑ Une disparité de fonctionnement des délégations en termes de gouvernance locale : collège, collège partiel, alternative au collège, pas de collège ni d'alternative
- ❑ Des équipes bénévoles et salariées majoritairement nouvelles en délégations, qui n'ont pas participé aux travaux de la phase 1 du projet
- ❑ De nouveaux chantiers en cours ou à venir, qui apportent des réponses sur certains sujets de la régionalisation : Gouvernance 1 et 2 ; Réorganisation DOF [à venir] ; ERP ; GDMS

Pilotage et mise en œuvre opérationnelle

Un Comité de pilotage régionalisation a été mis en place, il :

- **valide** les orientations et la méthodologie de mise en œuvre du projet,
- **suit** l'avancement du projet et valide les résultats de chaque étape de travail,
- **valide** les principaux documents d'information et de communication,
- **valide** les recommandations et le rapport final,
- **co-anime** les sessions de présentation du projet.

Le Copil s'est réuni 7 fois | Principaux points traités :

2023

- Mai : Cadrage - Pré-réflexion sur la méthodologie - Programmation 2023-2024
- Juin : Méthodologie et périmètre du projet / validation
- Sept : Point sur l'avancement du projet - Livrables attendus / validation
- Nov : Point sur l'avancement du projet et perspectives / validation

2024

- Février : Programmation des 8 et 9 mars / Validation
- Mai : Pré-projet de recommandations au CA / Validation

Il est composé de **représentants du Conseil d'administration, des collèges régionaux, du Groupe France, des coordinateurs régionaux et des directions : DRH, DOF Siège, H25** (liste des membres du Copil en annexes p.32).

Le **PVA**, en charge du déploiement du projet régionalisation 2023-2024, **prépare et anime** les réunions du Comité de pilotage.

Une **chargée de projet rattachée au PVA** a été recrutée en avril 2023 pour 12 mois ; ce poste est rattaché au PVA avec un lien fonctionnel avec le Directeur des opérations France et un accompagnement méthodologique par H25. Dans la perspective des suites à donner à la phase 2, le contrat de la chargée de projet a été prolongé jusqu'en juillet 2025.

Une mise en œuvre coordonnée avec les autres projets en cours

La mise en œuvre du projet régionalisation a été construite en coordination et en articulation avec les autres projets en cours, notamment :

- Gouvernance 1 et 2
- ERP
- Réorganisation de la DOF
- GDMS

Les acteurs en charge de la mise en œuvre de ces projets ont été rencontrés ; plusieurs réunions de travail ont été organisées avec la DOF Siège et H25 pour préciser le périmètre de travail du projet régionalisation sur chacun des 14 volets d'activité des délégations.

Sur ces projets, voir en annexes le « *Mémo des projets en cours* »

Périmètre de travail pour la mise en œuvre 2023-2024

- ❑ **Clarifier les interactions entre les délégations, le Siège et les instances** autour des 3 grandes missions des délégations et des 14 volets d'activité définis en 2019 (= Phase 2). Après coordination avec la DOF Siège, il a été convenu que le travail porterait sur tous les volets, à l'exception du volet 12 « Suivi opérationnel », qui relève du projet « Réorganisation de la DOF ».
- ❑ Il est apparu nécessaire **d'élargir le périmètre de travail de la phase 2 au recueil des éléments de suivi de la phase 1 sur la répartition des rôles et des responsabilités au sein des délégations**

3.2 UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE ET UNE METHODOLOGIE ASSOCIANT LES ACTEURS DANS LA CONTINUITÉ DES TRAVAUX 2018-2019

Les acteurs associés à la démarche

- Conseil d'Administration
- Délégations
- Groupes contributifs : Groupe France
- Directions : DG, DOF Siège, DSP, DRH, DFJ, Communication, DALI

Des travaux en 2 étapes

- Des rencontres en face à face : « les rencontres régionalisation »
- Deux jours de mise en commun et de co-construction : « Journées régionalisation »

Un mode unique de questionnement / Des modalités concrètes adaptées aux besoins et aux réalités de chaque acteur

La méthodologie définit, pour tous les acteurs rencontrés, un **mode unique de questionnement des 14 volets d'activité** des délégations identifiés lors de la phase 1. Sur chacune des thématiques de travail, à partir de l'analyse de l'état actuel des interactions entre délégations, instances et siège - ce qui fonctionne bien, besoins repérés - il s'agit de réfléchir aux évolutions à envisager pour permettre un fonctionnement « idéal », en répondant aux 3 questions ci-dessous :

- Quelles sont les interactions actuelles : les process, la répartition des rôles, les fonctions support existantes etc...
- Qu'est-ce qui pourrait fonctionner mieux ? Quels sont les besoins repérés ?
- Quelles sont les évolutions à envisager en termes d'interactions Délégations/Siège et instances pour un fonctionnement optimal : évolution des process, de la répartition des rôles, des fonctions support existantes etc... ?

Une trame unique d'organisation des sessions de travail avec une proposition de priorisation des thématiques de travail

Sur la base de ce cadre commun, le PVA a proposé à chaque entité rencontrée de **définir les modalités adaptées à leur fonctionnement et à leurs besoins**. Dans cet objectif, un **point préparatoire a été organisé avec chaque entité en amont de la rencontre régionalisation** ; pour certaines délégations, 2 ou 3 temps de préparation ont été nécessaires.

Une proposition spécifique d'organisation des rencontres et de priorisation des thématiques de travail a été faite à destination des délégations :

- 2 séquences de travail d'une demi-journée
 - Une séquence en « formation restreinte » avec *a minima* le coordinateur régional et le collègue
 - une séquence en « formation élargie » pouvant associer à la formation restreinte les cadres bénévoles, les bénévoles de terrain et les salariés.
- La priorisation de certains volets d'activité par les délégations sur la base des propositions du PVA (Voir la proposition de priorisation en annexes)

Principe retenu pour les rencontres avec les délégations

⇒ **Postulats :**

❖ **Le terme « délégation » désigne l'entité dans son ensemble et intègre tous les acteurs : cadres bénévoles, coordinateurs régionaux et équipes salariées et bénévoles.**

❖ **Déploiement de la méthodologie dans toutes les rencontres en délégations, quel que soit le contexte en termes de gouvernance.** Dans les délégations sans collègue, le coordinateur régional identifie les acteurs qui participent aux travaux.

⇒ Principe de la **participation *a minima* : du délégué régional, des cadres bénévoles, du coordinateur régional et des salariés**. Ces modalités sont adaptées aux contextes régionaux.

Le mode présentiel est privilégié.

- 3 rencontres en région ont eu lieu en distanciel (Océan Indien, Guyane et Poitou Charente)
- Seuls les temps de plénières des 8 et 9 mars étaient accessibles en visio

Une organisation des travaux et une priorisation des thématiques

qui ont pour **objectif** de **favoriser une participation optimale** tout en évitant de mobiliser les bénévoles et les salariés sur des thématiques peu investies.

qui **prennent en compte :**

- ❖ **les enjeux** différents en termes d'autonomie selon les volets d'activité
- ❖ **la disponibilité** des acteurs
- ❖ **le temps court** – une journée – dédié aux rencontres en région

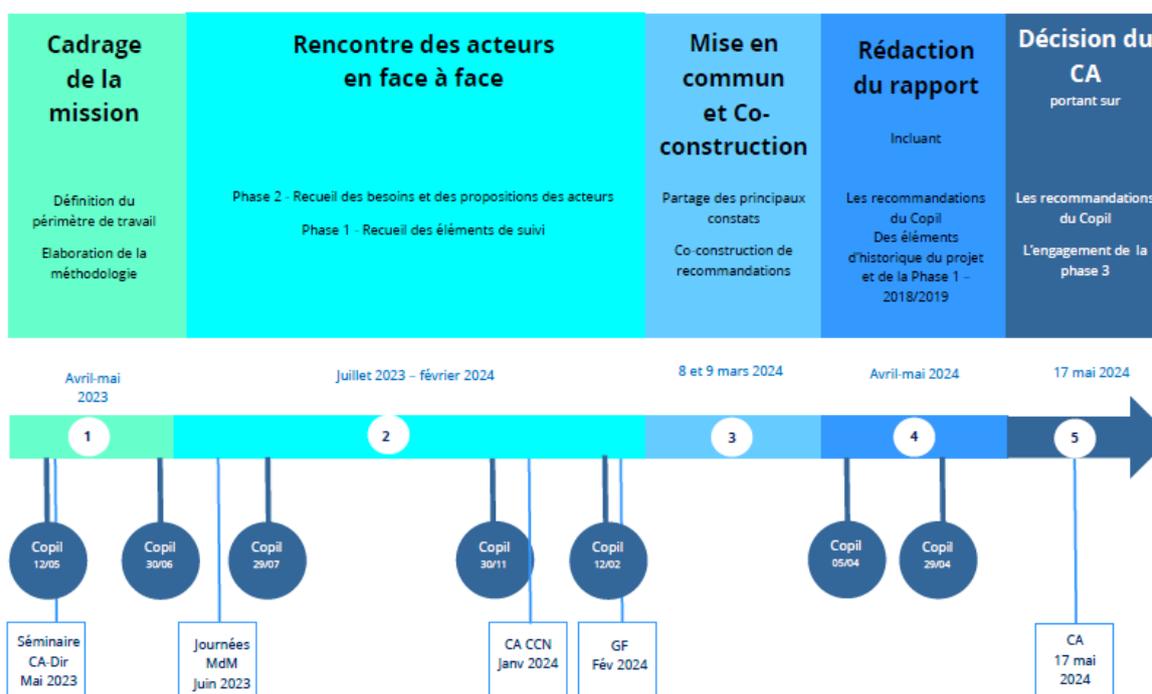
Des **modalités différentes d'une délégation à l'autre** : des échanges en plénière parfois combinés avec des ateliers thématiques en sous-groupes

3.3 DES PRESENTATIONS DU PROJET POUR FAVORISER L'APPROPRIATION DE LA DEMARCHE

En complément aux réflexions et décisions du Copil, le projet régionalisation a été présenté à plusieurs reprises dans différentes instances (voir ci-dessous), dans un triple objectif (en fonction de l'instance concernée) :

- favoriser l'appropriation, par l'ensemble des acteurs, des objectifs et des modalités de mise en œuvre,
- permettre les échanges et réflexions en transversalité des acteurs sur les thématiques régionalisation,
- obtenir la validation des grandes lignes du projet (objectif, méthodologie, opérationnalisation).

3.4 PRINCIPALES ETAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DES TRAVAUX - AVRIL 2023/MAI 2024



3.5 LES RENCONTRES REGIONALISATION - SEPTEMBRE 2023/FEVRIER 2024

Thématiques travaillées lors des rencontres régionalisation

Les rencontres ont permis la remontée de constats, de besoins et de pistes d'amélioration sur les 14 volets. Elles ont également mis en évidence le fait que **tous les volets d'activité ne présentent pas les mêmes enjeux pour l'ensemble des acteurs.**

La programmation des rencontres a été définie tous les acteurs rencontrés sur la base de la méthodologie proposée.

Les rencontres avec les directions ont été organisées autour des thématiques en lien avec les missions de chaque direction et service.

Le Groupe France a souhaité réagir sur les volets :

- Contribution des délégations à l'élaboration des orientations politiques générales et à l'élaboration de la Stratégie France,
- Animation de la vie associative en lien avec la mobilisation sociale et le développement du réseau,
- Coordinations et transversalités interrégions.

Les délégations ont majoritairement privilégié certains volets, tandis que d'autres ont été très peu abordés :

Volets traités
systématiquement



Acteurs rencontrés

Sept.2023-février 2024

- Conseil d'administration
- Groupe France
- DRH
- DOF Siège
- DSP
- DFJ
- DALI
- Service Communication
- PVA
- 14 délégations*

La délégation Languedoc Roussillon n'a pas été rencontrée en raison de l'absence de collègue régional et de coordinateur régional

→ 230 personnes ont participé aux échanges

- CA : 14
- Délégations : 190 dont 90 bénévoles
- Directions : 30
- Groupe France : 3

3.6 LES JOURNEES REGIONALISATION DES 8 ET 9 MARS

3.6.1 Objectifs et modalités de travail

Le programme de travail des Journées régionalisation a été construit à partir des résultats des rencontres régionalisation menées entre septembre 2023 et février 2024 auprès des délégations, directions et instances, avec les objectifs suivants :

- ➔ Permettre aux acteurs d'avoir une vision globale des résultats des rencontres régionalisation
- ➔ Partager les principaux constats et réflexions issus des rencontres régionalisation en face à face
- ➔ Co-construire des propositions concrètes sur 3 sujets qui ont émergé des rencontres comme représentant un enjeu fort pour la majorité des acteurs, *via* l'organisation de 3 ateliers thématiques :
 - Sur les interactions entre les délégations, les instances et le Siège
 - Atelier 1 : Contribution des délégations à l'élaboration de la Stratégie France → 5 groupes de 7 à 8 personnes
 - Atelier 2 : Elaboration d'une stratégie régionale → 5 groupes de 7 à 8 personnes
 - Sur les éléments de suivi de la phase 1 – Répartition des rôles et des responsabilités au sein des délégations
 - Atelier 3 : Responsabilités des cadres bénévoles au sein d'un collectif régional → 4 groupes de 6 à 7 personnes

Voir :

- Dans ce document : Recommandations formulées par le Copil à l'attention du Conseil d'administration
- Dans les annexes : fiche Elaboration des orientations politiques générales et de la Stratégie France, fiche Elaboration des stratégies régionales, fiche présentant les éléments de suivi de la phase 1 (responsabilités des cadres bénévoles) ; ces fiches intègrent la restitution des travaux des 8 et 9 mars

Tous les participants ont travaillé sur chacun des 3 sujets.

5 documents supports ont été édités en amont des journées régionalisation :

- Projet régionalisation, 8 et 9 mars 2024 (*lien vers ce document en annexes*)
- Programme des 8 et 9 mars 2024 (*lien vers ce document en annexes*)
- Document support pour l'atelier sur le volet Elaboration de la Stratégie France
- Document support pour l'atelier sur le volet Elaboration des stratégies régionales
- Document support pour l'atelier sur les responsabilités des cadres bénévoles au sein d'un collectif régional

3.6.2 Les participants

45 participants sur la 1^{ère} journée

35 participants sur la 2^{ème} journée

Dont

- ❑ **12 administrateurs**
- ❑ **1 copilote du Groupe France**
- ❑ **23 membres des directions et services**
- ❑ **6 délégations dont**
 - **7 cadres bénévoles membres des collèges ou des alternatives existantes**
 - **7 salariés**

Que dit ce "taux" de participation des délégations ?

Si les délégations se sont globalement fortement mobilisées lors des rencontres régionalisation et de la préparation de ces rencontres, ce taux de participation aux journées des 8 et 9 mars semble indiquer une appropriation variable, d'une délégation à l'autre, des enjeux de la régionalisation avec des difficultés à mobiliser les équipes sur ces 2 journées. Avec les possibles explications suivantes :

- Des équipes bénévoles et salariées renouvelées dont la plupart n'étaient pas présentes lors de la mise en œuvre de la 1^{ère} phase du projet régionalisation,
- Un contexte de sollicitations multiples au mois de mars 2024 (formations, séminaire CASO...),
- Dans certaines délégations, un sous-effectif au niveau des équipes salariées et bénévoles rendant nécessaire la priorisation du temps investi,
- La difficulté, pour les délégations ultramarines, de participer en présentiel,
- Enfin, certaines absences étaient liées à des situations personnelles et de santé.

Magré cette faible participation des délégations aux Journées, la convergence des positions de l'ensemble des délégations lors des rencontres et lors des Journées, permet d'aborder sereinement la légitimité des recommandations issues de ce travail collectif.

4. PHASE 2 - 2023/2024 - RESULTATS DES RENCONTRES REGIONALISATION

Ces résultats sont présentés ici sous forme de synthèse et priorisent les remontées transversales et les volets d'activité les plus traités. Sur les autres volets d'activité : se reporter aux annexes.

4.1 LES POINTS SAILLANTS ISSUS DES RENCONTRES REGIONALISATION

Au-delà des états des lieux différents d'une délégation à l'autre, les rencontres régionalisation ont mis en évidence une **convergence générale des réflexions, des besoins transversaux et partagés, entre les délégations, les instances et les directions**. Elles ont fait émerger de **grandes lignes de consensus** avec notamment des **objectifs à atteindre**, sur la base desquelles ont été construites les Journées régionalisation dédiées à la mise en commun et à la co-construction (8 et 9 mars 2024).

Sur les Interactions entre les délégations, le Siège et les instances

Pour les délégations

- Une vision partagée par les délégations sur le degré d'autonomie ¹
 - Le degré d'autonomie des délégations n'est pas un frein au bon fonctionnement des délégations
 - Des besoins partagés sur la plupart des volets d'activité, qui ne se situent pas au niveau de la prise de décision

Pour les directions

- Un enjeu fort de clarification de leurs missions et des formes d'appui à apporter aux délégations

Pour 3 délégations

- Souhait d'une plus grande autonomie dans la prise de décision sur l'engagement de soutiens financiers de partenaires
- Souhait d'une plus grande responsabilisation des délégations sur le volet finances/budget

Sur les éléments de suivi de la mise en œuvre de la phase 1 - Rôles et responsabilités au sein des délégations

Des constats partagés par tous les acteurs

- Les mandats des cadres bénévoles ne sont pas applicables ou sont appliqués partiellement, principalement du fait du :
 - manque de cadres bénévoles : collègues partiels, absence de collègue, absence de RM sur certains programmes
 - volume et niveau trop importants de responsabilités attendues des cadres bénévoles

Un enjeu partagé - actualisation du mandat des cadres bénévoles

- Réfléchir à un socle minimal de responsabilités
- Construire un cadre applicable et qui réponde aux besoins de terrain, en prenant en compte les différentes réalités de terrain et le fonctionnement des délégations

¹ Voir l'encadré en page 5 « Un cadre politique clairement affirmé en 2018 et réaffirmé en 2023 ».

4.2 INTERACTIONS ENTRE LES DELEGATIONS, LES INSTANCES ET LE SIEGE | SYNTHESE

4.2.1 Les besoins transversaux

Les besoins partagés

Sur les volets « élaboration de la stratégie régionale », et « vie d'un projet » :

- **Clarifier les interactions - le « qui fait quoi », qui pilote, qui arbitre. Formaliser le rôle des directions et des instances dans ces deux processus.**

Les acteurs impliqués

- Délégations
- GF et groupes thématiques
- DRH
- DOF Siège
- DSP

Les besoins repérés par les délégations

- **Besoin de ressources dédiées sur le bénévolat et l'animation de la vie associative, en délégation**
- **Améliorer l'accessibilité et la lisibilité :**
 - des informations et des communications → Simplifier les éléments de langage
 - de l'organigramme Siège de MdM
 - des informations disponibles sur le sharepoint
- **Informations et mails en provenance du Siège :**
 - Apporter des solutions aux difficultés générées par un flux perçu comme très/trop important**
 - Clarifier le type de sollicitations :** informations, incitations, obligations...
- **Besoin d'outils facilitant la connaissance des :**
 - combats et des positionnements** de MdM
 - partenariats au niveau national et en interrégions**
- **Besoin d'outils de capitalisation, de valorisation des initiatives et de mutualisation des informations sur ce qui se fait dans les délégations** dans tous les champs d'activité des délégations

Les besoins repérés par des Directions

- **Clarifier le contour et les modalités de leur mission de soutien et d'accompagnement des délégations**
- **Mettre en place dans les délégations (*a minima*) des référents dédiés et formés** sur les différents champs d'expertise : vie associative, RH, suivi administratif et budgétaire, communication
- **Travailler à la construction d'une culture commune** sur les différents champs d'expertise : RH, suivi administratif et budgétaire, communication.

Les besoins repérés par le GF

- **Formaliser son rôle dans les différents processus d'élaboration des orientations et stratégies générales / nationales**
- **Disposer de moyens (RH) en support à la mise en œuvre de ses missions**

4.2.2 Focus plaidoyer et communication

Des réflexions transversales qui concernent plusieurs volets d'activité

Les réflexions croisées des différents acteurs sur ces deux champs sont transversales ; elles concernent plusieurs volets d'activité des délégations.

Objectifs pour les délégations	Volet concerné
Inscrire l'axe plaidoyer dans la stratégie régionale en cohérence avec le plaidoyer national	→ <i>Elaboration des stratégies régionales</i>
Assurer le relais des orientations politiques générales	→ <i>Relais des orientations politiques générales</i>
Porter la parole MDM auprès des institutions	→ <i>Communication et représentation institutionnelle</i>
Mobiliser les bénévoles et les adhérents autour des combats MDM	→ <i>Animation de la vie associative</i>
Porter les combats MDM en externe pour mobiliser, recruter de nouveaux bénévoles	→ <i>Mobilisation sociale et développement du réseau</i>
Travailler l'axe plaidoyer dans chaque projet	→ <i>Vie d'un projet</i>
Porter la parole MDM auprès de nos partenaires et dans le développement de nouveaux partenariats	→ <i>Développement des partenariats</i>

Les constats qui font consensus

- **La mission plaidoyer n'est pas portée de manière satisfaisante en délégation ;** de nombreux besoins sont repérés.

Les besoins qui font consensus

- **Renforcer l'accompagnement des délégations sur la connaissance, l'appropriation et les modalités de transmission des combats et valeurs MDM,**
- **Former les cadres bénévoles** sur ces questions **lors de leur prise de fonction,**
- **Doter les délégations des moyens - RH et budgétaires - nécessaires au portage effectif des plaidoyers nationaux et locaux par les délégations,**
- **Capitaliser, mutualiser :** avoir les informations sur ce qui se fait dans d'autres délégations (pour s'en inspirer et être en cohérence),
- **Améliorer la visibilité de la contribution des programmes des délégations au plaidoyer national /** Préciser comment sont valorisés les programmes (notamment dans l'Observatoire),
- **Construire la complémentarité des rôles autour des plaidoyers,**
- **Construire les « cultures communes »* sur les champs plaidoyer et communication,**
- **Clarifier, partager avec les délégations, les objectifs de la mobilisation citoyenne** (« pour quoi faire ? » ; quels sont les critères d'évaluation des résultats des actions sur ce champ).

* Le besoin de construire une culture commune est également relevé par le Service juridique, concernant le conventionnement avec les partenaires ; avec l'objectif que tout ce qui est « à risque » passe par le Service. Pour cela, il faut clarifier les rôles et responsabilités de chacun sur ces champs.

Les acteurs impliqués

- Délégations
- Groupes contributifs : GF et groupes thématiques
- DOF Siège
- DSP
- Service Communication
- Service Formation

Bonnes pratiques interactions Siège / délégations

Une délégation cite les modalités de travail en interaction Siège/délégations sur le positionnement sur le système de santé :

- 1- Co-construction
- 2- Production
- 3- Organisation d'ateliers avec les délégations pour aller dans le concret, permettre l'appropriation et dégager une feuille de route

Principales réponses existantes et à venir

Les outils produits par :

- **DSP** - outils existants et à venir, par exemple : fiche DSSR, : « l'essentiel des messages clés » (à venir 2024)
- **Service Formation :**
 - Appui à la construction de parcours de formation à partir des besoins des délégations
 - Capitalisation, sur des thématiques spécifiques en fonction des besoins avec l'objectif de mettre en ligne un socle commun
 - Communication à venir sur la plateforme e-learning pour une meilleure appropriation
- **Service communication :** accompagnement et aide à l'élaboration d'outils de communication (dont outils axés sur le plaidoyer Mdm), notamment :
 - une réunion bimestrielle réunissant le Service communication et les délégations avec les objectifs suivants : informer sur les projets communication nationaux, être à l'écoute des besoins des délégations, identifier les réponses que peut apporter le service aux besoins des délégations, avoir une vision interrégions, capitaliser ce qui se fait, mutualiser
 - 1 référente/point focal communication pour les Délégations
 - Des outils : formations media training presse locale ; coaching ; fourniture de fichiers presse ; aide à la rédaction des communiqués de presse, tribunes, préparation des interviews...

Les enjeux de la régionalisation pour le Service communication

Postulat de départ

La communication fait partie intégrante de l'ensemble des axes d'intervention de Mdm. Les exigences en termes de communication sont un pré-requis de la mise en œuvre du PS2 – Volet 2 « se tenir prêt » → pour cela il faut doter les délégations des moyens nécessaires.

Enjeux repérés

- Clarifier, cadrer la mission du Service communication dans sa relation avec les délégations : périmètre et limites de l'accompagnement,
- Clarifier les rôles respectifs sur la communication de proximité : campagnes de communication et les actions de mobilisations sociales locales,
- Comment permettre que les délégations soient des « caisses de résonance » de la communication et des plaidoyers nationaux,
- Enjeu sur la question de la presse quotidienne régionale avec l'objectif d'améliorer notre impact sur ce média.

Pistes d'amélioration

- Doter les délégations des moyens RH et du budget nécessaires à la communication régionale :
 - un professionnel qui a la compétence sur l'axe communication : un chargé de communication dans chaque délégation ? *A minima* un chargé de communication à l'échelle des grandes régions (nord, Est, ouest, sud) ?
 - un budget dédié
- Dans une délégation a été évoquée l'idée de la mise en place de « voltigeurs » sur les questions de communication

4.2.3 Volet Elaboration des orientations politiques générales et de la Stratégie France

Constats partagés

- **Consensus sur la difficulté à mobiliser les bénévoles sur les enjeux nationaux.** Enjeux principalement portés en délégations par les cadres bénévoles et les salariés.
- **Pas de consensus sur l'effectivité et les modalités de cette contribution :**
 - **Certaines délégations confirment leur contribution** notamment *via* la participation au GF
 - **D'autres expriment leur sentiment de ne pas avoir contribué et/ou ne pas savoir comment elles ont contribué.**
Principaux motifs invoqués : le manque de temps et de disponibilité des équipes bénévoles et salariées, la difficulté de prioriser les sollicitations en provenance du Siège, des délais qui ne permettent pas d'associer largement les membres des délégations à ces travaux.
- **Dans certaines délégations, un des freins repérés = manque de stabilité et d'expertise des équipes** souvent lié à un fort turn over notamment des cadres bénévoles et à un déficit de cadres bénévoles dans plusieurs délégations.

Modalités d'élaboration du Plan Stratégique 2 [PS2]

La méthode :

- des temps dédiés à l'élaboration du PS2 *dans les groupes existants* sur les sujets stratégiques relevant de leurs missions : Groupes thématiques, Groupe France, Pools à l'international.
- des consultations individuelles.
- un principe : production puis soumission à réaction ; les contributeurs sont identifiés pour chaque sujet stratégique.

→ 300 personnes et 17 instances/groupes consultés.

Présentation de la méthode en CA CCN et en Groupe France. Information du CE et des Repter.

Un Copil composé de 3 directeurs et 3 membres du CA.

En question : les modalités de la mobilisation des membres des délégations autour de cette contribution

- Quel est le bon format pour associer les membres des délégations : les Commissions paritaires régionales [CPR] ? Les rencontres régionales ?
- Quel relais des informations relatives au(x) processus d'élaboration en cours : passer par le GF ? La DOF ?

Verbatim

« Ce qui est important, c'est savoir à quoi sert notre parole, notre participation, comment elle est prise en compte, avoir un retour sur les résultats de notre participation »

Besoins repérés et pistes d'amélioration qui font consensus

- **Simplifier, améliorer la lisibilité des différentes instances** : composition, missions, fonctionnement
Ces questions sont traitées dans le cadre du projet Gouvernance 2
- **Définir le mode de contribution** (co-construction, consultation...) et **clarifier les termes utilisés**
- **Définir les processus jusqu'à la prise de décision, cadrer et rendre lisible le "comment" de la prise de décision**
- **Prévoir une temporalité qui permette la contribution des régions aux orientations nationales**
- **Réfléchir aux modalités permettant une contribution de qualité des bénévoles non-cadres et des salariés**
- **Valoriser ce qui est capitalisé sur le terrain et intégrer cette valorisation dans le processus d'élaboration**

Autres besoins repérés et pistes d'amélioration

- **Clarifier la possibilité pour les délégations de contribuer à l'ordre du jour du CA CCN en lien avec le CA**
- **Améliorer la communication** en termes de :
 - **Accessibilité** : une communication adaptée, simplifiée qui permette d'intégrer l'ensemble des personnes concernées dans le processus
 - « **Volume** » : une communication qui précise bien les enjeux

4.2.4 Volet Elaboration des stratégies régionales

Constats partagés

- ❖ **Une réflexion stratégique régionale existante dans toutes les délégations mais à ce jour pas de stratégies régionales formalisées conformément au règlement intérieur** (une trame avait été créée en 2015-2016 et est aujourd'hui utilisée par certaines délégations)
- ❖ **Consensus sur l'importance et l'enjeu d'une stratégie régionale**
 - Vision macro des orientations de la délégation au-delà des projets : la stratégie régionale n'est pas la somme des différents projets ; le diagnostic territorial n'est pas la somme des diagnostics de projets de terrain
 - Autonomie de la délégation dans la mise en œuvre de sa stratégie régionale (une fois validée)
- ❖ **L'élaboration des stratégies régionales requiert :**
 - De la méthode et une démarche participative associant le plus grand nombre dans les délégations
 - Une bonne connaissance des enjeux, de la Stratégie France
 - Une expertise spécifique notamment sur le diagnostic territorial
 - De la transversalité interrégions
 - Un accompagnement spécifique

Besoins repérés et pistes d'amélioration qui font consensus

- ➔ **Se mettre d'accord sur ce qu'est une stratégie régionale**
 - ❖ Définir et partager les objectifs et les enjeux
 - ❖ Faire de la stratégie régionale un format plus léger de type « feuille de route »
 - ❖ Réfléchir à la temporalité : est-ce que la temporalité des stratégies régionales - 3 ans - est pertinente ? Comment garantir la continuité des stratégies en région en lien avec les changements de collège
- ➔ **Mettre en place les accompagnements nécessaires par le Sièges pour l'élaboration de la stratégie régionale**
 - ❖ Soutien méthodologique et appui du Sièges sur la vision nationale et sur le cadre posé par la stratégie nationale
 - ❖ Positionnement du Sièges sur le socle minimal pour chaque délégation en termes de territoire géographique d'intervention, de nombre de programmes
 - ❖ Prévoir une temporalité suffisante (6 mois ?) pour l'élaboration de la stratégie régionale avec le support du Sièges tout au long du processus.
- ➔ **Identifier toutes les parties prenantes et définir clairement les rôles de chacun***
 - ❖ Qui doit être associé à cette réflexion et avec quelle mission ?
 - ❖ Qui pilote la vision globale territoriale en région ?
 - ❖ Clarifier les chaînes de décision CA / Codir / RH / DOF Sièges / DSP / Délégations. Exemples : qui décide de l'équilibre entre opérationnel et plaidoyer au cours du processus d'élaboration ? Faut-il faire évoluer le schéma décisionnel ?
- ➔ **Définir, clarifier le cadre dans lequel sont présentées et discutées les stratégies régionales*** : CPR, CPN, rencontres régionales... ?

Autres besoins repérés

Pour une délégation

- ➔ Pouvoir **présenter au CA le projet de stratégie régionale, avant finalisation** et avant le processus de validation formelle pour s'assurer qu'on va dans le bon sens

Pour une délégation

- ➔ **Un professionnel du Sièges dédié pour :** travailler la méthodologie de construction des stratégies régionales et accompagner les délégations dans l'élaboration d'un diagnostic régional et la structuration de la stratégie régionale

Pour/contre l'augmentation de l'enveloppe « action » des délégations

- ➔ **2 délégations** évoquent le besoin **d'augmenter le montant de l'enveloppe au-delà du montant actuel (5 000 €)** pour des actions ponctuelles portées par la délégation et devant être engagées très rapidement et/ou au soutien de partenaires hors projets structurants
- ➔ **Dans la majorité des délégations, cette enveloppe est peu ou pas utilisée.** Le besoin = **clarifier les modalités d'utilisation de cette enveloppe**

* Ces besoins sont également repérés par certains acteurs sur les étapes de vie d'un projet.

4.2.5 Volet Animation de la vie associative

Les difficultés repérées

Recrutement des bénévoles

- Faible engagement des bénévoles au-delà du terrain, sur les questions à portée associative/nationale
- Recrutement de “nouveaux profils”
- Recrutement de bénévoles qui s’engagent dans la durée
- La disponibilité et la temporalité des bénévoles ne sont pas toujours en adéquation avec le niveau d’exigences en termes d’engagement militant et d’investissement en temps. Conséquences : des personnes qui ne s’engagent pas, des démissions.

Accompagnement des bénévoles vers les fonctions de cadres bénévoles

- Il est difficile de trouver des bénévoles qui souhaitent s’engager au-delà de l’action de terrain, au sein du collège régional ou sur les fonctions de RM → Le niveau et le volume de responsabilités des cadres bénévoles génèrent des craintes.
 - Sur l’accession aux fonctions de membres du collège et sur les mandats des membres du collège, voir paragraphe 4.3)
 - Focus sur les fonctions de RM
 - Les RM ont un positionnement difficile car ils sont à la croisée de l’opérationnel et du stratégique/politique, avec une fonction d’interface entre le terrain et le collège.
 - Les fonctions de RM demandent une grande disponibilité ainsi que des savoir-faire et des compétences en management d’équipe notamment.
 - L’évolution vers les fonctions de RM demande un accompagnement important assuré par les salariés.

Les bonnes pratiques repérées par les acteurs

- Les BAM interrégions ; les formations « posture », « prise de parole en public »
- Les temps de rencontres tels que les JMF qui répondent au besoin d’élargir la vision de certains bénévoles et contribuent au renforcement du sentiment d’appartenance

Les besoins et pistes d’amélioration qui font consensus

- Besoin de **ressources dédiées** sur le bénévolat, en délégation.
- **Simplifier les mandats des cadres bénévoles | Prioriser les principales fonctions et responsabilités.**
- **Formation des bénévoles**
 - Systématiser les BAM en région et interrégions
 - Mener une réflexion partagée Siège/terrain sur les outils de la sensibilisation/ formation
 - Former les cadres bénévoles, notamment sur la prise de parole en public
 - (Re)penser la valorisation du bénévolat (pas forcément financière): financement de formations, valorisation des compétences.
 - Aller voir ce que proposent d’autres associations.

🔦 Une délégation suggère la mise en place de points d’étape réguliers entre les cadres du collège, un acteur salarié DOF Siège ou PVA et un membre du CA

Spécificités Outre-mer

Océan Indien et Guyane

Fort turn over des bénévoles notamment médicaux, lié aux retours en métropole

La Réunion

Pas de difficulté de recrutement, pas de campagne de recrutement depuis 2 ans mais difficulté à capter les bénévoles réunionnais

Mayotte et Guyane

Problématique spécifique des *bénévoles pairs*. En Guyane, de très nombreuses demandes de bénévolat

Bonnes pratiques - 2 exemples

- Mise en place d’un « *pool collectif stratégique* » composé de 5 bénévoles qui connaissent très bien MdM. Répartition des tâches dévolues au RM entre ces bénévoles
- Un bénévole a accepté les fonctions de RM mais *il n’occupe pas toutes les fonctions qui figurent dans la fiche RM*. Par exemple : il n’assurera pas de fonctions de représentation institutionnelle.

2 enjeux repérés par le Service formation

- **Clarifier les interactions** entre le Service Formation / les délégations / la DOF Siège notamment sur le déploiement des formations en régions et le déploiement en interrégions
- **Réfléchir à la pertinence de mettre en place un appui à la construction des parcours de formation** au sein des délégations

- Renforcer l'appui du Siège sur le **développement de la communication pour renforcer la visibilité et l'attractivité des délégations** via l'utilisation des outils numériques (pour cibler les plus jeunes), l'identification des structures à cibler pour cette communication (facultés de médecine, écoles d'infirmières...).
- **Mutualiser**, renforcer le soutien du Siège pour le **partage d'initiatives** issues d'autres délégations.
- **Partager les réflexions actuelles sur de nouvelles formes d'engagement**, en mesurer la pertinence, les risques/avantages : est-il possible/souhaitable d'avoir des bénévoles qui interviennent sur des missions ciblées *sans lien* avec le terrain ?
 - Recrutement sur du court terme, pour des actions ponctuelles
 - Recrutement sur des thématiques sans intervention de terrain (exemple : mobilisation sociale)

Ces enjeux, pour la plupart, ont été identifiés dans le cadre des travaux du PVA et sont actuellement mis au travail par un Copil dédié au bénévolat. Les recommandations et réflexions issues de cette phase 2 du projet régionalisation alimenteront ce travail.

Travaux pilotés par le PVA

- Capitalisation sur l'engagement bénévole de proximité 2019-2020
- Capitalisation sur la mobilisation des cadres bénévoles 2020-2021
- Ateliers réalisés lors des JMDM 2022 et 2023 et pendant la CPN 2023

4.2.6 Volet Transversalités et coordinations interrégions

Les constats

- **Des modalités et des degrés différents d'appropriation des groupes contributifs** d'une délégation à l'autre, allant d'une non-participation à une participation régulière et pérennisée.
- Conséquences sur le volet « élaboration des politiques générales de MdM » : **certaines délégations ont le sentiment de contribuer à l'élaboration des orientations politiques générales de MdM ; d'autres ont le sentiment de ne pas contribuer ou ne savent pas comment elles contribuent.**
- Ces groupes sont souvent repérés comme des **espaces efficaces pour recevoir des informations** mais ne sont **pas considérés comme des espaces de co-construction.**
- **Les événements associatifs sont repérés par toutes les délégations comme des outils efficaces** (et conviviaux) **favorisant les échanges, l'interconnaissance, la mutualisation des informations.**

Les acteurs impliqués

- Délégations
- Groupes contributifs : GF et groupes thématiques
- DOF Siège
- DSP
- Formation
- Communication

Les besoins qui font consensus

- **Clarifier le rôle et le fonctionnement des groupes contributifs**

L'existant

Groupes contributifs

- Réunion bimestrielle CA | Délégations
- Groupe France
- Groupes thématiques
 - Réseau santé proximité
 - Migrations Exil Droits et Santé [MEDS]
 - Qualité des pratiques en santé
- Groupes interprogrammes – Exemples : aller vers | CASO CAO

Événements favorisant les échanges en transversalité

- Journées Missions France
- Journées MdM
- Commission paritaire nationale
- Séminaires [exemple : Séminaire CASO 2024]

Autres besoins

- Clarifier l'implication des directions - DOF Siège et DSP - dans le Groupe France
- Faciliter la prise de parole dans les groupes contributifs
- Mettre en place, avec l'accompagnement de la DOF et de la DSP, des **espaces d'échanges sur les sujets communs aux territoires ultramarins** (par exemple : bénévoles communautaires, plaidoyer/droit dérogatoire, procédures administratives)

Les réponses aux besoins de clarification des rôles et du fonctionnement des groupes contributifs seront apportées dans le cadre du chantier gouvernance 2.

4.3 PRINCIPAUX ELEMENTS DE SUIVI DE LA PHASE 1 - ROLES ET RESPONSABILITES AU SEIN DES DELEGATIONS | SYNTHESE

Les constats qui font consensus

→ **Les mandats des cadres bénévoles ne sont pas appliqués ou sont appliqués partiellement**, pour 2 raisons principales :

- Manque de cadres bénévoles : collèges partiels, absence de collège, absence de RM sur certains programmes
- Contenu et niveau de responsabilités des cadres bénévoles trop importants, générant la démobilité de ceux-ci [démissions ou refus d'accéder à des fonctions de cadre bénévole] et le report des missions sur les équipes salariées des délégations.

Principaux documents de référence

- Règlement intérieur
- Documents du projet régionalisation 2028-2019 - Phase 1 : fiches mandats collège, délégué.e, secrétaire, trésorier régionaux ; synthèse des travaux
- Gouvernance 1 - 2023

Exemples

- Certaines délégations fonctionnent sans collège et sans alternative au collège ; dans ce cas, la totalité des missions des membres des collèges est assurée par les salariés.
- La répartition des missions entre délégué.e, secrétaire et trésorier.e a été adaptée par certaines délégations et ne correspond pas à celle prévue dans les fiches mandat. Exemple : plusieurs cadres bénévoles sont en charge de la mise en œuvre du volet vie associative, qui, dans les mandats, relève principalement de la mission du secrétaire régional.
- Les missions du trésorier sont appliquées très partiellement dans les délégations dotées d'un trésorier et sont assurées par les salariés ; ces missions sont intégralement remplies par les salariés dans les délégations sans trésorier.
- Certaines délégations ont construit une alternative au collège. Dans une délégation, une réflexion comparative est en cours, pour identifier les points forts et les points de vigilance d'un fonctionnement avec collège/avec une organisation alternative, au regard des besoins de fonctionnement de la délégation sur les différents volets d'activité.
- Certaines délégations ont mené un travail de « renoncement » à certaines missions à partir des fiches mandats afin de prendre en compte, notamment, la question de la disponibilité des cadres bénévoles.

Besoins repérés et pistes d'amélioration

- **Actualiser, alléger le mandat des cadres bénévoles**
- **Réfléchir à un socle minimal de responsabilités des cadres bénévoles** garantissant le bon fonctionnement des délégations
- **Construire un cadre applicable unique** qui réponde aux besoins de terrain, en prenant en compte les différentes réalités de terrain et le fonctionnement des délégations

5. PHASE 2 - 2023-2024 - LES RECOMMANDATIONS DU COPIL

5.1 ELABORATION DE LA STRATEGIE FRANCE

- ❖ **Mettre en place l'instance de pilotage du projet**
 - Définir les parties prenantes au pilotage et formaliser la représentation des délégations
 - Garantir la transparence (*via* une note précisant le fonctionnement et les missions de cette instance)
 - Tenir compte des recommandations ci-dessous issues des travaux régionalisation phase 2
- ❖ **Garantir l'articulation de la durée de la Stratégie France avec les stratégies régionales et le mandat des collectifs régionaux** (voir également page 6)

Ces recommandations sont formulées par le Copil à l'attention du Conseil d'administration. Elles sont issues des travaux menés dans le cadre des rencontres régionalisation [septembre 2023 - février 2024] et des Journées régionalisation des 8 et 9 mars. **Elles prennent appui sur les convergences et les consensus qui ont émergé lors de ces travaux.**

Les recommandations dont devra tenir compte l'Instance de pilotage dédiée

- ❖ **Les pré-requis :**
 - **Garantir l'appropriation, par les parties prenantes, des textes essentiels de l'association et de leur déclinaison :** Projet Associatif, Plan Stratégique, Stratégie France et l'articulation du projet avec ces fondamentaux
 - **Inscrire le projet dans la priorisation globale des projets stratégiques**
- ❖ **Intégrer la conduite et l'accompagnement au changement, y compris la communication interne, dès le lancement du processus.**
- ❖ **Définir un cadre commun – Définir les attendus :**

Cadrage du champ des possibles avec notamment 2 éléments :

 - Comment sont prises en compte les contributions des acteurs
 - Contraintes budgétaires, RH et en termes d'investissements

Objectifs :

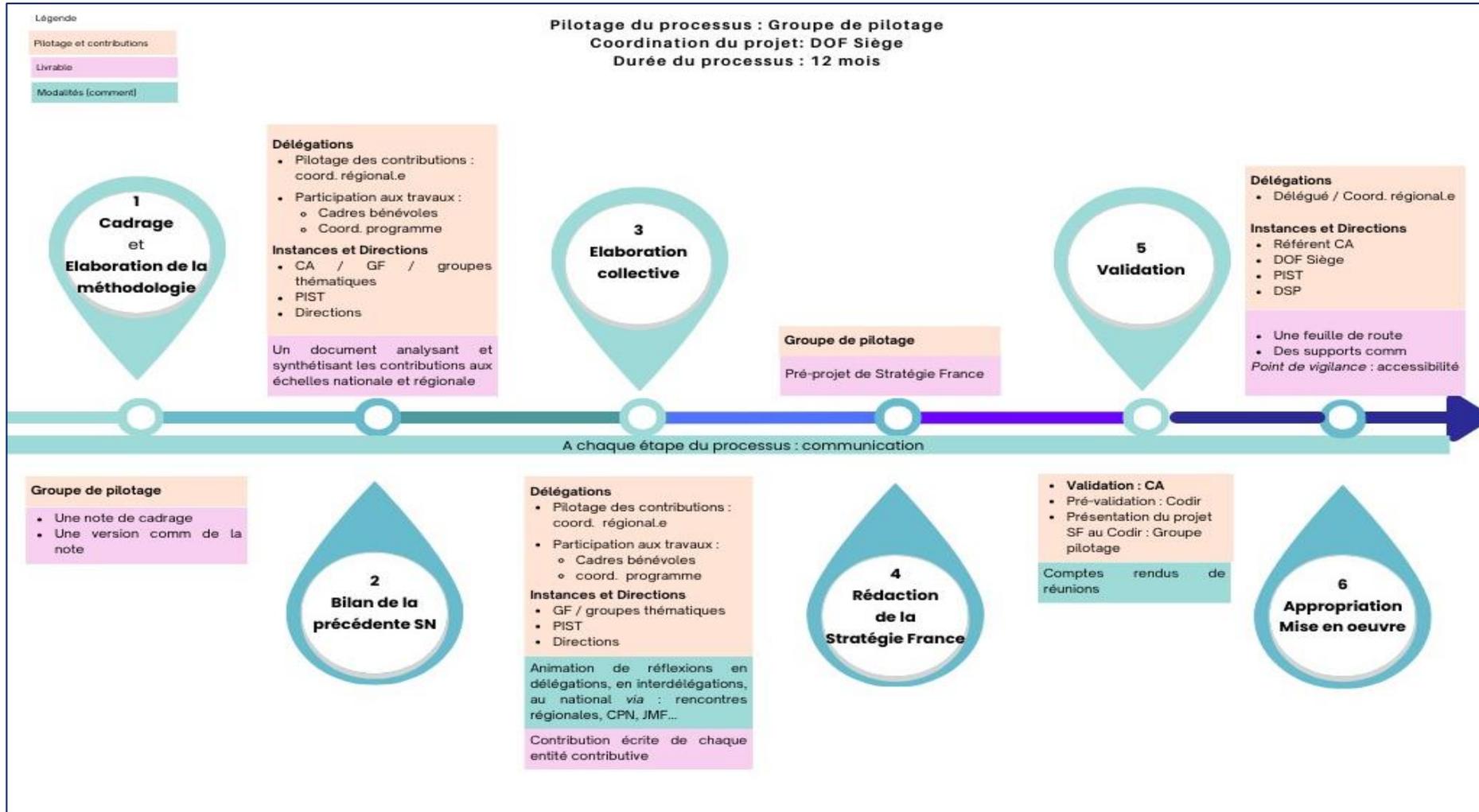
 - Connaître la marge de manœuvre par rapport à la précédente Stratégie France : ressources et moyens ; nombre de projets en cours ; répartition ; évolution prévue et échéances ; perspectives de développement de nouveaux projets ; en lien avec le plaidoyer...
- ❖ **Définir une méthodologie commune** pour la contribution des délégations à l'élaboration de la Stratégie France
 - **Durée de l'ensemble du processus d'élaboration :** 1 an maximum
Objectif : prendre en compte les moyens RH nécessaires et la disponibilité des acteurs
 - **S'appuyer sur le bilan de la mise en œuvre de la précédente Stratégie France** globalement et pour chaque délégation
 - **Clarifier à quel niveau et comment les délégations sont impliquées avant la présentation au CA d'une version finalisée :**
 - à tous les stades de rédaction du projet de Stratégie France et sur toutes les versions de travail ?
 - sur la relecture (nécessité du cadrage des attendus de cette relecture, des consignes claires) ?
 - **Répondre à la question :** *faut-il que tous soient entendus sur tout, tout le temps ?*
 - **La méthodologie doit tenir compte des propositions locales**
 - **Clarifier le mode de contribution et la méthodologie participative :** recherche du consensus ? Non objection ? Des allers retours à partir d'une 1ère proposition ?

Pilotage et validation

- **Validation finale :** CA
- **Validation avant CA :** Codir
- **Pilotage :** Groupe de pilotage
- **Coordination du projet :** DOF Siège

- ❖ Valider les grandes lignes du processus d'élaboration proposé (ci-dessous) - phasage, rôle des acteurs à chaque étape du processus, modalités - et préciser la durée des différentes étapes

Elaboration de la Stratégie France - Proposition d'un processus d'élaboration

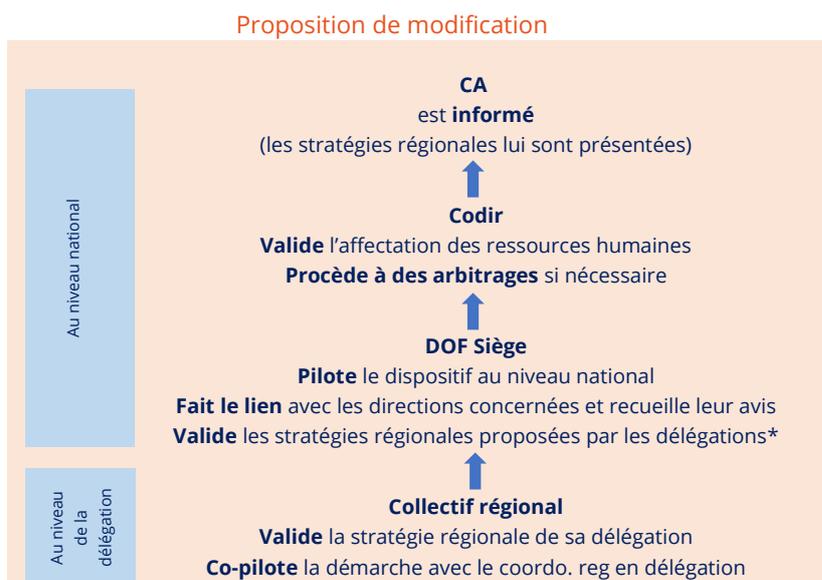


5.2 ÉLABORATION DES STRATEGIES REGIONALES

Recommandations principales

- ❖ **Définir et rendre lisible la marge de manœuvre dans le cadre de la déclinaison de la Stratégie France** : ressources et moyens ; nombre de projets en cours ; répartition ; évolution prévue et échéances ; perspective de développement de nouveaux projets ; en lien avec le plaidoyer.
- ❖ **Modifier le niveau de décision pour la validation finale des stratégies régionales***

Niveau actuel : le CA valide les stratégies régionales



Pilotage

- **Pilotage national** : DOF Siège
- **Pilotage en délégation** : binôme collectif régional / coordinateur régional

Point d'attention : les stratégies régionales définissent les orientations stratégiques des délégations et ne sont pas une synthèse des projets.

Le cadre régissant les étapes de vie d'un projet est défini dans le document « Gouvernance 1, 2023 ».

* En cas de désaccord, la DOF Siège saisit le collectif régional pour qu'il présente une proposition de stratégie régionale remaniée et peut décider de ne pas présenter la stratégie régionale en Codir

Éléments de précision des recommandations nécessitant des travaux complémentaires

- ❖ **Valider les rôles de chaque acteur dans le processus d'élaboration** ainsi que les **grandes étapes de ce processus** → Voir la proposition page suivante
- ❖ **Définir la durée de la stratégie régionale / Garantir l'articulation de la durée des stratégies régionales avec la Stratégie France et le mandat des collectifs régionaux** → voir également page 23
- ❖ **Réfléchir à un format plus léger et à l'éventuelle modification de l'appellation**

Plusieurs propositions de modification sont faites en lien avec le besoin d'un format allégé : « feuilles de route régionales », « Projet régional »

Objectif : créer les conditions permettant de mener le processus d'élaboration des stratégies régionales en prenant en compte les moyens nécessaires (les ressources RH) et la disponibilité des acteurs

- ❖ **Mettre en place des mises à jour annuelles**
- ❖ **Construire une trame commune abordant les enjeux suivants** :

- Enjeux principaux de territoire
- Enjeux opérationnels
- Enjeux de Plaidoyer
- Vie associative / Mobilisation sociale
- En transversal : développement des partenariats et des alliances
- Prise en compte de la question des moyens : RH, finances, communication et autres enjeux

Les stratégies régionales ne sont pas une synthèse des projets.

Point d'attention : définir qui contribue au cadrage des stratégies régionales (format, durée, contenu...) et qui valide

❖ **Définir le périmètre géographique des stratégies : régional, territorial ?**

Objectifs :

- Prendre en compte la situation spécifique des délégations qui sont présentes dans une même région administrative
- Garantir l'adéquation des périmètres d'intervention avec les différents volets d'activités.
Exemple : périmètre territorial pour les projets ; périmètre régional pour la mobilisation sociale.

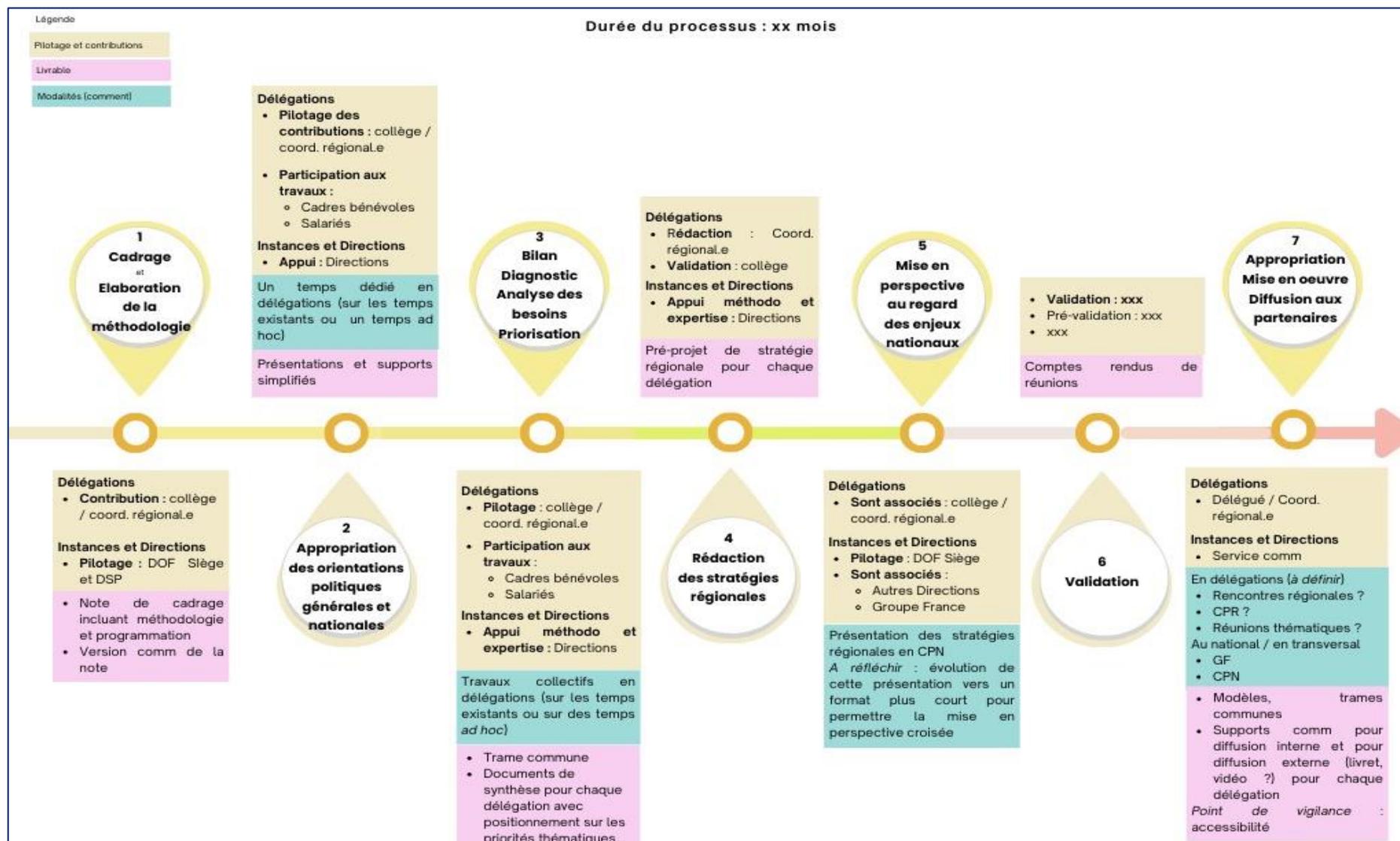
❖ **Définir la durée du processus d'élaboration**

Convergence des propositions sur une durée maximale d'1 an

❖ **Réfléchir à l'implication des personnes concernées dans le processus**

- Nécessite un appui méthodologie
- Implique l'accessibilité du livrable

Elaboration des stratégies régionales - Proposition d'un processus d'élaboration



5.3 ARTICULATION STRATEGIE FRANCE / STRATEGIES REGIONALES / DUREE DU MANDAT DU COLLECTIF REGIONAL

Garantir la cohérence entre la Stratégie France, les stratégies régionales, le mandat des collectifs régionaux *via* l'articulation des durées.

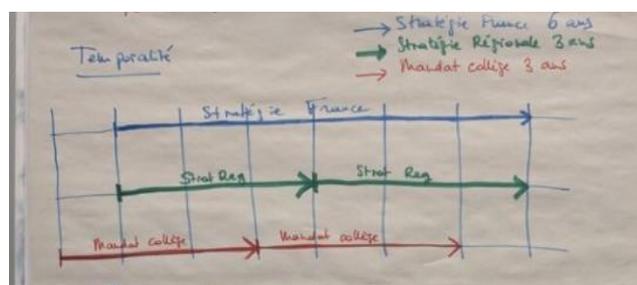
Objectifs et enjeux :

- **Continuité d'un collège à l'autre** → Appropriation par les collèges de la stratégie régionale précédant leur prise de mandat avant construction (ou mise à jour) de la suivante
- **Cohérence national / régional** → Articuler les durées de la Stratégie France et des stratégies régionales

L'illustration ci-dessous reprend la proposition d'un des groupes* : étendre la durée de la Stratégie France pour qu'elle corresponde à la durée de 2 stratégies régionales (réflexion menée dans le contexte actuel où la durée des mandats des collectifs régionaux et des stratégies régionales sont de 3 ans).

* Deux propositions ont été faites : conserver la durée actuelle de la Stratégie nationale : 5 ans / modifier cette durée : 6 ans

- ❖ Stratégie France : 6 ans*
- ❖ Stratégies régionales : 3 ans avec actualisation annuelle
- ❖ Mandat du collectif régional : 3 ans à décalage d'un an entre le mandat du nouveau collège et la stratégie régionale



5.4 REVISION DU MODELE DE GOUVERNANCE AU NIVEAU REGIONAL ET AU NIVEAU DES PROGRAMMES FRANCE

Recommandations générales

Réviser le modèle de gouvernance aux niveaux régional et des programmes France – Phase 3 de la régionalisation

❖ Gouvernance régionale

- Redéfinir la configuration, les missions et le fonctionnement du collectif régional
- Réécrire les mandats des membres du collectif régional
- Actualiser les éléments de la phase 1 régionalisation

Cette réforme nécessite :

- ➔ La modification des articles 3 des statuts ainsi que 9.1 et 9.2 du règlement intérieur
- ➔ Le report des élections régionales *a minima* au 2^{ème} semestre 2025

❖ Gouvernance des programmes France

- Redéfinir le socle minimal des responsabilités des RM et l'articulation de leur rôle avec le collectif régional et les équipes salariées des programmes

Recommandations relatives à la révision du modèle de gouvernance au niveau régional

- ❖ **Un cadre applicable unique qui s'impose à toutes les délégations**, qui prend en compte les organisations actuelles en délégations et permet leur poursuite [exemple du *Groupe Délégation* en Pays de la Loire]

- ❖ **Maintien du mode collégial de décision**

Les décisions sont prises collégialement sur les champs de compétences du collectif régional : le délégué est le point focal (et remplit certaines fonctions de validation - cf. ci-dessous) mais il n'est pas le décideur unique.

- ❖ **Modification de la dénomination du collectif régional**

- Supprimer la dénomination « collège régional »
- Réfléchir à un autre nom *

- ❖ **Suppression du Bureau**

- ❖ **Suppression des fonctions de trésorier et de secrétaire**

- ❖ **Redéfinition des mandats des membres du collectif régional**

- **Autour des 2 missions prioritaires**
 - Portage politique et stratégique
 - Animation de la vie associative

➔ Les volets opérationnel et plaidoyer sont portés par les salariés ; les bénévoles renforcent les équipes salariées en fonction de leur appétence, de leur expertise et de leur disponibilité.

- **Réécriture des mandats des cadres bénévoles membres du collectif régional**
- **Réorganisation des volets d'activité identifiés en phase 1 de la régionalisation**

- ❖ **Maintien de la fonction de délégué et redéfinition de son mandat autour des principes ci-dessous**

- Point focal des relations avec le CA, le Siège, les équipes en délégation
- Maintien des fonctions de validation - en binôme avec le coordinateur régional – dans les activités de mobilisation sociale, de développement du réseau et de communication (validation des initiatives et des documents de communication externe à visée institutionnelle ou à impact réputationnel fort).
- Redéfinir les autres missions du délégué actuellement inscrites dans les statuts de l'association, dans le règlement intérieur et dans la fiche mandat de 2019

- ❖ **Modification de la dénomination « délégué » à mettre en réflexion**

- ❖ **Maintien et renforcement du binôme délégué/coordonateur régional**

Le fonctionnement en binôme est inscrit dans la redéfinition des mandats des cadres bénévoles.

Le projet régionalisation prévoyait l'engagement d'une 3^{ème} – et dernière – phase consacrée à la modification du règlement intérieur.

Le Copil recommande que cette 3^{ème} phase comporte :

- La révision du modèle de gouvernance au niveau régional et des programmes France sur l'ensemble des points présentés ici
- Une étape d'accompagnement des acteurs à l'appropriation et à la mise en œuvre.

* La proposition « Groupe Cadres Bénévoles » n'est pas retenue car la réflexion sur la nouvelle configuration du collectif régional doit intégrer la question de la présence de salariés dans cette instance.

Éléments de précision des recommandations nécessitant des travaux complémentaires

❖ Quelle alternative en cas de vacance du collectif régional : quel rôle du référent CA ?*

Actuellement en cas de vacance, un ou plusieurs administrateurs assurent les fonctions dévolues au collège dans l'attente de l'élection d'un nouveau collège (Règlement intérieur, article 9.1.2.6)

* Un groupe a soulevé cette question

❖ Réfléchir la durée du mandat du collectif régional dans l'objectif de garantir l'articulation avec les stratégies régionales

❖ Composition du collectif régional → A définir à partir des réflexions ci-dessous

- Composition minimale / nombre minimal de cadres bénévoles permettant de constituer un collectif régional
- Composition élargie / quel cadrage pour permettre une formation élargie du collectif régional

Objectifs :

- Prendre en compte les alternatives existantes et permettre leur poursuite [exemple du *Groupe Délégation* en Pays de la Loire]
- Permettre l'adaptation de la composition du collectif régional aux besoins et au contexte de chaque délégation
- Qui doit être/peut être membre du collectif (aux côtés des cadres bénévoles) :
 - la coordinatrice régionale
 - les RM
 - les salariés (ne peuvent pas exercer les fonctions de délégué)

La présence des salariés au sein du collectif régional n'a pas été proposée par tous les groupes. La limitation du nombre de membres du collectif régional n'a pas été évoquée lors des ateliers.

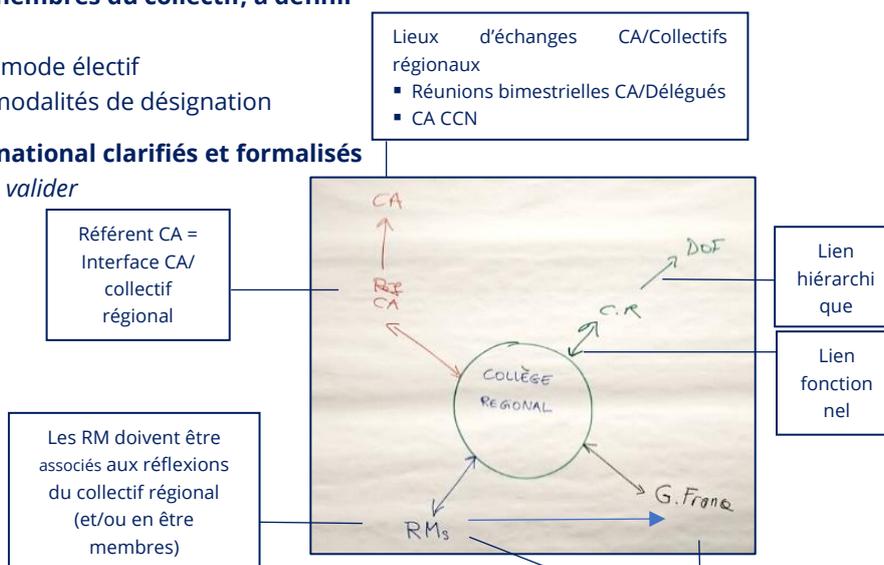
❖ Mode de désignation des membres du collectif, à définir

2 propositions sont faites :

- Conservation du mode électif
- Définir d'autres modalités de désignation

❖ Des liens en région et au national clarifiés et formalisés

(voir schéma ci-contre) → A valider



Rappel des constats à l'origine de la recommandation d'engagement d'un travail de révision du modèle de gouvernance des programmes France - révision du mandat des RMs

- Triptyque caduque
- Charge des responsabilités considérée comme trop lourde et peu claire
- Clarification des liens avec le collectif régional
- Articulation du travail et des responsabilités avec les coordinateurs à clarifier
- Clarification du mode de nomination.
- Dénomination des cadres 'RM' incohérente (il n'y a plus de « missions » en France et le terme responsable n'est pas clairement appréhendé par toutes et tous)

Le collectif régional est en charge du lien avec le GF et les autres groupes contributifs. Il associe les RM à cette mission.

5.5 REPONSES A APPORTER SUR LES AUTRES BESOINS PRIORITAIRES REMONTÉS LORS DES RENCONTRES EN FACE A FACE

<<< Les besoins repérés par les délégations

- **Améliorer l'accessibilité et la lisibilité :**
 - ❑ des informations et des communications - Simplifier les éléments de langage
 - ❑ de l'organigramme Siège de MdM
 - ❑ des informations disponibles sur le sharepoint
- **Informations et mails en provenance du Siège :**
 - ❑ **Apporter des solutions aux difficultés générées par un flux perçu comme très/trop important**
 - ❑ **Clarifier le type de sollicitations :** informations, incitations, obligations...
- Besoin de **ressources dédiées sur le bénévolat et l'animation de la vie associative**, en délégation
- Besoin **d'outils facilitant la connaissance des :**
 - ❑ **combats et des positionnements** de MdM
 - ❑ **partenariats au niveau national et en interrégions** pour que les délégations soient en capacité de développer leurs partenariats en cohérence avec les partenariats nationaux
- Besoin **d'outils de capitalisation, de valorisation des initiatives et de mutualisation des informations sur ce qui se fait dans les délégations** dans tous les champs d'activité des délégations
- Besoin de **clarifier le rôle et le fonctionnement des groupes contributifs**

Les besoins repérés par des Directions

- **Clarifier le contour et les modalités de leur mission de soutien et d'accompagnement des délégations**
- **Mettre en place dans les délégations des référents formés** sur les différents champs d'expertise : vie associative, RH, suivi administratif et budgétaire, communication
- **Travailler à la construction d'une culture commune** sur les différents champs d'expertise : RH, suivi administratif et budgétaire, communication.

Les besoins repérés par le Groupe France

- **Formaliser son rôle** dans les différents processus d'élaboration des orientations générales / nationales
- **Disposer de moyens (RH)** en support à la mise en œuvre de ses missions

Les Réponses existantes ou à venir

- Mise en place du service communication interne et mise en œuvre de la stratégie communication interne
 -  Une délégation suggère la création d'une « **cartographie** » identifiant les services du Siège et « quel service envoie quelle information » pour : faciliter la compréhension et la priorisation
- Réponse à apporter
- Réponse à apporter
- Edition d'un support « Combats MdM - L'essentiel des messages clés » - DSP - mars 2024
- La DSP, le service formation, le service communication ont identifié ce besoin et travaillent sur la capitalisation, *via* différents outils : contenus de formation, réunions bimensuelles comm...
- Réponse à venir dans le cadre du projet « Gouvernance 2 »

- Les directions ou services engagent une réflexion sur la définition des mandats et des feuilles de Route des Directions incluant les dimensions d'appui et accompagnement des délégations.
- La mise en œuvre de l'ERP permet la clarification des rôles sur les différents champs d'expertise

- En complément aux initiatives favorisant la construction d'une culture commune, les directions ou services déploient leurs propres initiatives en matière de sensibilisation

- Les Journées régionalisation des 8 et 9 mars apportent une réponse à ce besoin, qui sera complétée par les travaux « gouvernance 2 »
- Réponse à venir dans le cadre des travaux « Gouvernance 2 »

6. ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Documents de référence du projet – phase 1 - et documents antérieurs à la phase 1 (liens)

- [Note des référents du CA sur le projet régionalisation, mai 2008](#)
- [Régionalisation 2008 - Répartition des rôles 2008](#)
- [« Sur le chemin de la régionalisation », Courrier adressé aux délégués régionaux avec copie au Conseil d'administration et aux directeurs, Président et Vice-président, 9 octobre 2012](#)
- [Les délégations régionales de Médecins du Monde, qui sont-elles ? 2013](#)
- [Régionalisation : proposition de répartition des rôles et responsabilités, Document post séminaire du 1er décembre, H25, 10 décembre 2018](#)
- [Note « positionnement régionalisation », CA, 2019](#)
- [Projet régionalisation - Synthèse de travaux de la phase 1 - 2019](#)
- [Projet régionalisation – Présentation détaillée des 14 volets - 2019](#)
- [Motion interdélégations pour recueil signatures, 2022](#)

Autres documents MdM en lien avec les thématiques régionalisation (liens)

- [Document « Gouvernance 1 » - Instances de décision, 2023](#)
- [Document « Gouvernance 1 » - Etapes de vie d'un projet, 2023](#)
- [Stratégie France 2020-2025](#)
- [Mandat DSP/DOF, 2022](#)
- [Schéma décisionnel, 2022](#)
- [Règlement intérieur, 2021](#)
- [Statuts de l'association, 2021](#)

Document du projet 2023 – 2024

Liens

- [Projet régionalisation, Note d'information, juin 2023](#)
- [Projet régionalisation, Méthodologie, août 2023](#)
- [Programme des 8 et 9 mars 2024](#)

Dans ce document

- 2023-2024 | Composition du Copil
- 2023-2024 | Propositions du PVA pour l'organisation des 2 séquences de travail des rencontres régionalisation
- Phase 2 – 2023-2024 | Programmation et organisation des rencontres en délégations
- Glossaire
- **Fiches présentant les résultats des rencontres régionalisation et LA restitution des journées régionalisation des 8 et 9 mars 2024** (liens)

PHASE 2 - 2023-2024 | COMPOSITION DU COPIL REGIONALISATION 2023-2024

Siège au Copil	Au titre de
Anick Karsenty	Co-pilote du Groupe France
Aline Merabtène	Responsable du PVA
Anne Birbis	Représentante des collèges régionaux
Anne Guilberteau	Secrétaire générale
Antoine Lazarus	Administrateur
Bertrand Bocquet	Directeur des ressources humaines
Bertrand Brequeville	Administrateur
Nicolas Fuchs	Représentant des coordinateurs régionaux
Sybille Gumucio	Responsable du service H25 > PIST
Yannick Le Bihan	Directeur des opérations France

PHASE 2 - 2023-2024 | PROPOSITIONS DU PVA POUR L'ORGANISATION DES 2 SEQUENCES DE TRAVAIL DES RENCONTRES REGIONALISATION

Méthodologie pour la mise en œuvre des rencontres régionalisation – août 2023 (extrait) : proposition de priorisation des thématiques en lien avec la configuration des 2 séquences de travail

Séquence de travail en formation restreinte

Participants pour la Délégation :

- *A minima*, délégué/collège (ou faisant fonction de), coordinateur régional
- Chaque délégation décide de la participation d'autres bénévoles et salariés

Participants Siège - Instances : référent CA de la délégation, PVA, DOF Siège

Proposition de priorisation des thématiques de travail

- Définition des orientations politiques générales de MdM (volet 1)
- Elaboration d'une stratégie nationale pour les projets nationaux de MdM France (volet 2)
- Elaboration d'une stratégie régionale (volet 3)
- Ouverture et fermeture d'un projet (≠ actions)¹ dans le cadre d'une stratégie régionale (volet 11)

Séquence de travail en formation élargie

Participants pour la Délégation :

- Délégué/collège (ou faisant fonction de), coordinateur régional
- Invitation large salariés et bénévoles ; chaque délégation décide quels sont les destinataires - bénévoles et salariés – de cette invitation

Participants Siège - Instances : référent CA de la délégation, PVA, DOF Siège

Proposition de priorisation des thématiques de travail

- Reprise des échanges de la séquence 1 pour info et débats
- Animation de la vie associative (volet 9)
Avec focus sur l'activité : Recrutement de nouveaux bénévoles, la construction et le suivi de leur parcours d'intégration
- Les actions de la délégation (≠ projets)
- Transversalités et coordination inter-régions (volet 11)

PHASE 2 - 2023-2024 | PROGRAMMATION ET ORGANISATION DES RENCONTRES EN DELEGATIONS

Pour chaque délégation, ont été organisées systématiquement : une visio de prise de contact (avec le coordinateur ou la coordinatrice régionale), une ou 2 visios pour préparer la rencontre (avec le coordinateur ou la coordinatrice régionale, un ou plusieurs membres du collège, le ou la référente CA, la DOF Siège).

Délégation	Dates	Modalités : Visio / Présentiel	Participants pour les Siège/Instances	Participants pour la délégation dont bénévoles		Modalités d'organisation de la rencontre. et participants pour la délégation	Volets d'activité priorisés
				Total	Bénév.		
Alsace	mardi 23 janvier Présentiel	Présentiel	CA : Bertrand DOF Siège : Yannick PVA : Sylvie	8	5	Matinée en 2 parties : - Temps 1 : restreint = collège - Temps 2 : élargi = invitations larges bénévoles et salariés Après-midi : invitations larges bénévoles et salariés	<u>Thématiques prioritaires traitées en formation restreinte</u> : Elaboration d'une stratégie régionale et Vie d'un projet / Construction budgétaire, suivi budgétaire et administratif. Tous les autres volets d'activité ont été traités dans chacune des séquences de travail, à l'exception du volet "recrutement des salariés".
Aquitaine	mardi 21 nov après-midi	Mixte visio présentiel	CA : Anne DOF Siège : Marie, Yannick PVA : Aline	11	4	2 séquences d'une demi-journée sur 2 jours : - séquence 1 - mardi après midi - formation élargie 11 présents : membres du collège, cadres bénévoles, salariés, bénévoles du CASO - séquence 2 : mercredi matin 4 présents - collège, RM	<u>Formation élargie</u> : Animation de la vie associative / Mobilisation sociale et développement du réseau / Transversalités et coordinations inter-régions / Orientations stratégiques / Vie des projets / Relais des orientations politiques nationales et générales <u>Formation restreinte</u> : revue des 14 volets
	CA : Jean-François DOF Siège : Marie, Yannick PVA : Aline						
Auvergne - Rhône Alpes	merc 8 nov - 9h/12h et 18h30/20h Lyon	Présentiel	CA : - Bertrand sur la journée et soirée du 8/11 - Guillaume sur la séq 18h/20h collège DOF Siège : Marie PVA : Sylvie	15	9	3 séquences : - mercredi matin Lyon 15 présents : 1 membre du collège, 3 RM, bénévoles du CASO, 4 salariés - mercredi soir 18h - 20h30 - 6 présents : 5 collège, coordo reg - jeudi matin Grenoble - 15 présents : bénévoles, coordo reg, salarié du CASO	<u>Séquence élargie CASO Lyon</u> : Animation de la vie association / Mobilisation sociale et développement du réseau / Transversalités et coordinations inter-régions <u>Séquence Collège</u> : Construction budgétaire et recherche de financements : rôle du collège et de la trésorière/ Place – rôle du Collège sur les différents volets d'activité <u>Séquence élargie CASO Grenoble</u> : Animation de la vie association / Mobilisation sociale et développement du réseau / Transversalités et coordinations inter-régions
	jeudi 9 nov 10h- 12h30 Grenoble		CA : -- DOFSiège : Marie PVA : Sylvie	15	1		
Corse	lundi 13 novembre	Mixte visio présentiel	CA : Florence en visio DOF Siège : Yannick, Emilie PVA : Sylvie	5	4	1 journée entière - Matinée en formation restreinte - 4 présents : 3 collège, salariée - Après-midi invitations élargies - 5 présents : 2 collège, 2 bénévoles, salariée	Animation de la vie associative / Mobilisation sociale et développement du réseau / Transversalités et coordinations inter-régions / Orientations stratégiques / Vie des projets / Relais des orientations politiques générales
Guyane	samedi 13 janvier après-midi hdp lundi 15/01 après- midi hdp	Mixte visio présentiel	CA : Betty, Gérard DOF : Cristina présenciel PVA : Sylvie et Aline en visio	10	5	1ère séquence en formation restreinte : coordo reg, 4 collège 2ème séquence en formation élargie : 2 collège, 1 bénévole, coordo reg, 3 salariés	<u>Formation restreinte</u> : Orientations stratégiques / Vie d'un projet / Relais des orientations politiques nationales et générales / Représentation et communication à visée institutionnelle / Développement des partenariats / Recherche de fonds et de financements <u>Formation élargie</u> : Animation de la vie associative / Mobilisation sociale et développement du réseau et communication grand public / Transversalités et coordinations inter-régions
Hauts-de- France	jeudi 11 janvier	Présentiel	CA : Bertrand DOF Siège : Yannick PVA : Sylvie, Aline	10	3	1 journée entière en délégation : - Matinée en formation restreinte - 5 présents : 1 collège, 1 RM, coordo. reg, 2 coordo progr - Après-midi invitations élargies 11 présents : 1 collège, 1 RM, 1 bénévole, salariés - Travaux en sous-groupes	<u>Formation restreinte</u> : Orientations stratégiques / Ouverture et fermeture d'un projet / Transversalités et coordination inter-régions <u>Pour les travaux en sous-groupes</u> : Vie associative / Représentation et communication institutionnelle / Développement des partenariats
Ile-de-France	mercredi 20 décembre	Présentiel	CA : Antoine, Mustapha + Jean-François l'après-midi DOF Siège : Yannick, Marie PVA : Aline, Lucie, Sylvie	20	3	1 journée entière en délégation - travaux en sous-groupes et restitution en plénière : - Matinée en formation restreinte - 9 présents : coordo. reg, coordo gé, salariés Picpus et St Denis (pas de mb du collège) - Après-midi invitations élargies - 19 présents : 3 RM, tous les salariés Picpus (pas de mb du collège) 1 visio dédiée "Construction budgétaire" / "Vie d'un projet" : coordo reg, coordo reg adjointe, 2 coordo gé	Elaboration d'une stratégie régionale / Vie associative
Languedoc- roussillon	pas de rencontre régionalisation			0	0	<u>Proposition non retenue</u> = - Journée = salariés - Soirée = collège + RM	

Délégation	Dates	Modalités : Visio / Présentiel	Participants pour les Siège/instances	Participants pour la délégation dont bénévoles		Modalités d'organisation de la rencontre et participants pour la délégation	Volets d'activité priorités
				Total	Bénév.		
Lorraine	mercredi 24 janvier soirée	Présentiel	CA : Mustapha DOF Siège : Marie PVA : Sylvie	2	3	2 séquences sur 2 jours : - séquence 1 - soirée - formation élargie - 2 collèges, 1 RM, 1 coordo reg, 1 ch projet - séquence 2 - matinée - 2 collèges, 1 RM, 1 bénévole1, coordo reg	Séquence 1 : mandat du trésorier / construction budgétaire Séquences 1 et 2 : Vie associative / Représentation institutionnelle / Stratégie régionale et vie d'un projet / Alliances et partenariats / Transversalités Interrégions
	jeudi 25 janvier matinée	Présentiel	CA : Mustapha DOF Siège : Marie PVA : Sylvie,		3		
Midi- Pyrénées	mardi 29 août 16h/18h	Visio	CA : --- DOF : Cristina	10	5	Pas de collège et "Coco" en sommeil En 3 séquences : - 1ère séquence en visio : coordo reg uniquement car pas de collège - 2 séquences en présenciel -- 1ère demi journée : coordo reg, 3 salariés-- 1 temps "revue des 14 volets" (poursuite des réflexions engagées) + 1 temps budget/finances : coordo reg, salariés concernés -- 2ème demi journée en formation élargie - 11 présents : 2 RM, 2 bénévoles RECIFS, 1 bénévole "Coco", salariés	Formation restreinte : revue des 14 volets en formation restreinte / Construction et suivi budgétaire Formation élargie : Orientations stratégiques / Vie associative / Coordinations Interrégions
	jeudi 28 septembre	Visio	CA : Sophie, Gérard DOF : Cristina				
	lundi 16 octobre après-midi	Mixte visio présentiel	CA : Sophie, Gérard en visio DOF Siège : Cristina, Yannick PVA : Sylvie, Aline en visio				
	mardi 17 octobre matin	Mixte visio présentiel	CA : Gérard en visio DOF : Cristina / Yannick PVA : Aline, Sylvie				
Normandie	vendredi 26 janvier après-midi	Présentiel	CA : Marc DOF Siège : Cristina PVA : Aline,	6	4	vendredi 26/01 après midi formation restreinte : 4 collèges, coordo reg, ch d'accueil	Formation restreinte : Vie associative / Relais des orientations politiques / Mobilisation sociale / Les actions en région / Construction budgétaire Travaux en sous-groupes : Relais des orientations politiques / Transversalités et coordinations interrégions
	samedi 27 janvier matin	Présentiel	CA : Marc DOF Siège : Cristina PVA : Aline	22	20	samedi 27/01 matin : formation élargie - Travaux en sous groupes	Un 1er échange informel a eu lieu autour du projet régionalisation pour engager la démarche et commencer à réfléchir à la configuration de la rencontre en région (22/06) - collège, coordo reg
Océan Indien	samedi 9 décembre	Mixte Visio Présentiel	CA : Anne et Cécile en visio DOF Siège : Cristina et Yannick en visio PVA : Sylvie et Aline en visio	10	3	2 séquences : Formation restreinte - 4 présents : 3 collèges (et RM), coordo reg Formation élargie - 7 présents : 2 collèges, coordo reg, salariés des 2 territoires	Formation restreinte : revue des 14 volets Formation élargie : Vie associative / Mobilisation sociale et développement du réseau et Communication / Vie d'un projet
PACA	31 août après-midi	Mixte Visio Présentiel	CA : Françoise en visio DOF Siège : Cristina, Yannick PVA : Aline en visio, Sylvie	3	2	Travaux en 2 séquences - 1 ^{ère} séquence en formation restreinte – 3 présents : délégué, mb collèges, coordo reg	Formation restreinte : Orientations stratégiques / Vie d'un projet / Développement des partenariats / Vie associative
	mercredi 29 novembre après- midi	Présentiel	CA : Florence en visio DOF Siège : Yannick en visio, Cristina	14	3	- 2ème séquence en formation élargie - 13 présents : délégué, 1 RM, salariés Marseille, Nice, Briançon	Formation élargie : Vie associative / Mobilisation sociale et développement du réseau / Vie d'un projet
Pays-de-la- Loire	jeudi 5 octobre journée matin	Présentiel	CA : --- DOF Siège : Marie PVA : Sylvie, Aline	17	8	1 journée - Matinée ouverte à toutes tous, 16 présents= membres du Groupes Délégation, 3 RM, 4 bénévoles, salariés - Après midi restreinte, 8 présents : membres du Groupes Délégation, 1 RM, 1 bénévole, salariés	Formation élargie : Vie associative / Orientations stratégiques / Vie d'un projet Formation restreinte : Revue des 14 volets / Mobilisation sociale et développement du réseau / Vie d'un projet
	après-midi	Présentiel	PVA : Sylvie, Aline				
Poitou- Charentes	jeudi 23 novembre	Mixte Visio Présentiel	CA : Mustapha DOF Siège : Yannick PVA : Sylvie	9	4	1 journée dédiée. Collège, bénévoles, salariés	Orientations stratégiques / étape de vie d'un projet / Communication / Vie associative / Représentation institutionnelle / Recherche de financements Les projets et exemples concrets à partir desquels seront travaillés ces différents volets ont été pré-identifiés
				187	89		

GLOSSAIRE

- ❑ CA : Conseil d'administration
- ❑ CCN : Conseil d'administration – Conseil consultatif national
Le CCN est composé de : CA, représentant.e.s des groupes thématiques et des pools, des délégations (délégué.e.s et coordinatrices et coordinateurs régionales/aux), directrices et directeurs, et responsables de service. Sont invités : PVA, et personnes concernées par l'ordre du jour. Il se réunit au moins trois fois par an en même temps qu'un Conseil d'Administration. C'est un lieu d'échange réunissant toutes les instances de l'association et lieu de discussions et de propositions à l'intention du CA. Il permet d'assurer une plus ample participation des membres de l'association à la réalisation de ses missions sociales.
- ❑ Cadres bénévoles : adhérents élus ou choisis par les adhérents ou les membres de l'équipe dans laquelle ils sont acteurs et agréés obligatoirement par le CA
- ❑ CAOAO : Centre d'accueil, d'orientation et d'accompagnement
- ❑ CASO : Centre d'accueil, de soins et d'orientation
- ❑ CE : Conseil d'entreprise
- ❑ Codir : Comité de direction
Le Codir est la « Réunion des directeurs de l'association animée 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) par le Directeur général ».

Source : Gouvernance 1 - 2023
- ❑ Copil : Comité de pilotage
- ❑ CPN : Commission paritaire nationale
- ❑ CPR : Commission paritaire régionale
- ❑ DALI : Direction achats logistique informatique
- ❑ DFJ : Direction financière et Juridique
- ❑ DOF : Direction des opérations France
- ❑ DRH : Direction des ressources humaines
- ❑ DSP : Direction santé plaidoyer
- ❑ ERP : Enterprise resource planning (*explication page 3*)
- ❑ GF : Groupe France
- ❑ GDMS : Gestion des données médico-sociales (*explication page 3*)
- ❑ H25 : Horizon 2025
- ❑ JMdM : Journées MdM
Les JMdM réunissent des coordinateurs, coordinatrices et cadres bénévoles nationaux et internationaux, les services du siège, des membres des groupes thématiques, du Groupe France et du CA. Elles ont habituellement lieu la semaine précédant l'AG en mai ou juin. Elles sont des rencontres dédiées au partage d'expériences, échanges, ateliers thématiques et réflexions stratégiques.

❑ JMF : Journées missions France

Les JMF réunissent les responsables de mission France, des bénévoles et salariés des missions France, des membres du groupe France et du CA. Elles sont organisées une fois tous les deux ans, en alternance avec les universités d'automne (la fréquence peut varier). Elles ont pour objectif le partage d'expériences, la définition des plaidoyers.

❑ MEDS : Migrations exil droits et santé

❑ PVA : Pôle vie associative

❑ Repter : Représentants du terrain

Les représentants du terrain ne se substituent pas à une instance de Médecins du Monde. Leur rôle vise à garantir que la voix des acteurs du terrain soit entendue lors de la prise de décisions stratégiques. Les représentants du terrain ne sont ni des représentants du personnel, ni des responsables de desk, ni une instance servant à faire le lien entre le siège et un terrain donné. Ils représentent la partie « terrain » des opérations, en France comme à l'international.

Source : [intranet](#) / Repter

❑ RH : Ressources humaines

❑ RM : Responsable de mission

MEMO : PROJETS EN COURS

Gouvernance

Le projet de clarification des instances décisionnelles et de leurs rôles (Gouvernance 1 - 2023) a pour but de donner plus de transparence et de lisibilité sur les modalités de décisions internes pour mieux comprendre qui décide quoi, quand et où. Concernant les instances consultatives, la phase 2 du projet (Gouvernance 2) suivra la même méthodologie, avec l'objectif de les clarifier, simplifier et de définir leurs interactions avec les instances décisionnelles.

[Documents Gouvernance](#) et résultats de la phase 1

Réorganisation DOF

Pour répondre aux nécessaires évolutions de l'association, la Direction des Opérations France a entamé un processus de réorganisation notamment au regard de la création de la Direction Santé et Plaidoyer. Dans le cadre d'une première étape de réflexion, les responsabilités techniques et de plaidoyers ainsi que l'observatoire de l'accès aux droits et aux soins qui existaient au sein de la DOF ont été transférées à la DSP en février 2022.

La dernière étape de la réorganisation de la DOF est liée à la seconde phase de la régionalisation et s'inscrit dans la même logique de précision des responsabilités avec les délégations et équipes terrain ainsi que les instances du siège.

ERP

Un ERP (en anglais Enterprise Resource Planning) est un logiciel qui vise à faciliter la gestion de plusieurs activités dans un seul système. Les domaines concernés par ce projet de transformation sont principalement la comptabilité, la trésorerie, les financements, les achats et la gestion de stocks. Cela va permettre aux différents services / directions / projets de partager des données dans une même base. Il s'agit de nous doter d'un outil informatique adapté à la taille actuelle et future de notre association, qui aide à la décision et au pilotage, et qui mobilise aujourd'hui les équipes terrain France/International et siège de MdM.

[Vidéo de 4 minutes](#) pour comprendre, pourquoi nous en avons besoin et quels sont les enjeux

GDMS

Il s'agit d'un projet de transformation qui vise l'amélioration et l'harmonisation de la Gestion des Données Médicosociales (GDMS) à MdM pour contribuer à la qualité de nos interventions, renforcer notre influence, et qui mobilise les équipes terrain France/International et siège. Il va nous aider ainsi à renforcer notre plaidoyer et notre impact social grâce à la qualité et la pertinence des données collectées, en permettant aux utilisateurs.trices, aujourd'hui mobilisé.e.s pour alimenter les outils de collecte de données, de simplifier leurs tâches et de bénéficier d'un outil aux fonctionnalités intuitives.

[Vidéo de 4 minutes](#) pour comprendre, pourquoi nous en avons besoin et quels sont les enjeux

RESULTATS DES RENCONTRES REGIONALISATION ET RESTITUTION DES JOURNEES REGIONALISATION DES 8 ET 9 MARS 2024

En complément à la présentation, dans le rapport 2023 2024, des principaux résultats des travaux menés dans le cadre des rencontres régionalisation et des ateliers des 8 et 9 mars 2024, dans un souci de traçabilité et de transparence, ces annexes restituent l'ensemble des réflexions et des propositions qui ont été faites (propositions parmi lesquelles le Copil a parfois dû faire des choix pour formuler ses recommandations au Conseil d'administration).

Pour certains volets d'activité, ces annexes présentent la description du volet et des textes de référence et, pour la restitution des travaux, renvoient au rapport.

Eléments de suivi de la phase 1

- ❖ [Responsabilités des cadres bénévoles au sein d'un collectif régional](#)

Interactions délégations / Instances / Siège

Mission Orientations stratégiques

- ❖ [Contribution des délégations à l'élaboration des orientations politiques générales et à l'élaboration de la Stratégie France - intégrant la restitution des travaux du 8 mars 2024 \(volets 1 et 2\)](#)
- ❖ [Elaboration des stratégies régionales - intégrant la restitution des travaux du 8 mars 2024 \(volet 3\)](#)

Mission Représentation et animation des territoires

- ❖ [Relais des orientations politiques \(volet 4\)](#)
- ❖ [Mobilisation sociale et le développement du réseau | Représentation et communication institutionnelles | Développement des partenariats \(volets 5, 6, 7\)](#)
- ❖ [Animation de la vie associative \(volet 8\)](#)

Mission Déploiement opérationnel et plaidoyer

- ❖ [Recherche de financement \(volet 9\)](#)
- ❖ [Recrutement des salariés \(volet 10\)](#)
- ❖ [Etapas de vie d'un projet \(volet 11\)](#)
- ❖ [Construction et suivi du budget \(volet 13\)](#)
- ❖ [Transversalités et coordinations interrégions \(volet 14\)](#)

Projet régionalisation



Rapport phase 2 - 2023 2024

mai 2024