



# Projet régionalisation | Recommandations du Copil et éléments de bilan

## 2023-2024 - mai 2024

Dans ce document, le Copil régionalisation présente au Conseil d'administration ses recommandations issues des travaux menés entre avril 2023 et mars 2024 dans le cadre de la mise en œuvre de la phase 2 du projet régionalisation. Ces recommandations sont complétées par le rapport régionalisation 2023-2024.

### Sommaire

- Le projet régionalisation en bref – p.1
- Mise en œuvre 2023-2024 – p.2
- Reco : Apporter des réponses aux autres besoins prioritaires repérés par les délégations – p.2
- Reco : Articulation Stratégie France - stratégies régionales – Mandat du collectif régional - p.2
- Reco : Elaboration de la Stratégie France – p. 3
- Reco : Elaboration des stratégies régionales – p.3
- **Reco : Révision du modèle de gouvernance au niveau régional et au niveau des opérations France et engagement de la phase 3 – pp.4**

## Le projet régionalisation en bref

### Un travail de clarification des rôles et responsabilités au sein des délégations et entre les délégations, le Siège et les instances

- ❑ Démarré en 2008 en réponse aux délégations qui demandaient au Conseil d'administration un positionnement clair sur le degré d'autonomie en région voulu par l'association et une clarification des rôles et responsabilités au sein des délégations ainsi qu'entre les délégations, le siège et les instances.
- ❑ Relancé en 2018 dans le cadre des chantiers de transformation interne.

### Organisé en 3 phases successives

- ❑ **Phase 1 - 2018/2019** : Clarification des rôles et responsabilités au sein des délégations.
- ❑ **Phase 2 - 2023/2024** : Clarification des interactions entre délégations, le siège et les instances concernées, et état des lieux de la mise en œuvre des résultats de la phase 1.
- ❑ **Phase 3** – 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 validation du ministère de l'intérieur ».

### Un cadre défini par le Conseil d'administration en 2018 et réaffirmé en 2023

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.

« 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. »

CA, Note positionnement, 2019

### 2023-2024 : de fortes convergences entre tous les acteurs

- ❖ Une envie partagée de créer une **culture commune** : au sein des délégations, en interdélégations, entre les délégations et le Siège.
- ❖ Un besoin partagé de **clarification, simplification, amélioration de la lisibilité** des cadres applicables, des processus, des rôles et responsabilités de chaque acteur dans les différents processus, des informations et des communications internes.
- ❖ La nécessité de garantir la **cohérence et l'articulation** entre les textes essentiels de l'association et leur déclinaison : Projet Associatif, Plan Stratégique, Stratégie France, stratégies régionales, stratégies thématiques.
- ❖ Un besoin partagé par les délégations d'outils facilitant la **connaissance des combats et des positionnements** de MdM, de **capitalisation et de mutualisation** des initiatives.
- ❖ La nécessité de **prioriser** : « *On peut faire de tout mais on ne peut pas tout faire* »

### Une démarche

- ❑ **participative associant les acteurs** dans la **continuité** des travaux 2018-2019
- ❑ **coordonnée** avec les autres projets en cours : Gouvernance 1 et 2 ; Réorg° DOF (finalement repoussée) ; ERP ; GDMS
- ❑ **pilotée par un Copil** composé de représentants du CA, des collèges régionaux, du Groupe France, des coordinateurs régionaux, de la DOF, PIST et PVA, et mise en œuvre par le PVA

### 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.

### Des travaux en 2 étapes

- ❑ Septembre 2023-février 2024 : Des rencontres en face à face « les rencontres régionalisation »
- ❑ 8 et 9 mars 2024 : 2 jours de mise en commun et de co-construction « les Journées régionalisation »

Un mode unique de questionnement des 14 volets d'activité des délégations identifiés lors de la phase 1 : interactions actuelles / besoins repérés / évolutions à envisager

#### Acteurs rencontrés en face- à-face [Sept.2023-fév 2024]

23 entités - 230 personnes rencontrées

- ❑ **CA** : 14 administrateurs
- ❑ **Groupe France** : 3 copilotes
- ❑ **Délégations** : 14 délégations rencontrées / 190 personnes dont 90 bénévoles  
*La délégation Languedoc Roussillon n'a pas été rencontrée en raison de l'absence de collège régional et de coordinateur régional*
- ❑ **Directions et services\*** : 8 directions et services [DG, DRH, DOF Siège, DSP, DFJ, DALI, Service communication, PVA] / 30 personnes

#### Journées régionalisation 8 et 9 mars 2024

45 participants sur la 1ère journée  
35 participants sur la 2ème journée

- ❑ **CA** : 12 administrateurs
- ❑ **Groupe France** : 1 copilote
- ❑ **6 délégations** dont
  - 7 cadres bénévoles membres des collèges ou des alternatives existantes
  - 7 salariés
- ❑ **Directions et services\***: 8 directions et services [ DG, DRH, DOF Siège, DSP, DFJ, DALI, Service communication, PVA ] / 23 personnes

Au-delà des états des lieux différents d'une délégation à l'autre, les travaux 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 desquels sont construites ces recommandations.

## Apporter des réponses aux besoins prioritaires repérés par les délégations

- ❖ **Améliorer l'accessibilité et la lisibilité** des informations et des communications, de l'organigramme du Siège de MdM - Simplifier les éléments de langage
- ❖ **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**

## Articulation Stratégie France - Stratégies régionales - Mandat du collectif régional

- ❖ **Garantir la cohérence entre la Stratégie France, les stratégies régionales, le mandat des collectifs régionaux** notamment **via l'articulation des durées**.
- ❖ Objectifs : **Cohérence national / régional - 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)

## Contribution des délégations à l'élaboration à la Stratégie 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)
- ❖ **Garantir l'articulation de la durée de la Stratégie France avec les stratégies régionales et le mandat des collectifs régionaux**

### Pilotage et validation

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

### 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, stratégies thématiques et l'articulation du projet avec ces fondamentaux.
- ❖ Inscrire la démarche 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, notamment :
  - Comment sont prises en compte les contributions des acteurs
  - Contraintes budgétaires, RH et en termes d'investissements
  - Nombre de projets en cours ; répartition ; évolution prévue ; perspectives de développement de nouveaux projets ; en lien avec le plaidoyer
- ❖ La méthodologie doit tenir compte des propositions locales

### Axes de travail

- ❖ **Définir une méthodologie commune** pour la contribution des délégations à l'élaboration de la Stratégie France
- ❖ Garantir une **durée du processus d'élaboration** qui prenne en compte les moyens RH nécessaires et la disponibilité des acteurs : 1 an maximum
- ❖ **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
- ❖ Répondre à la question : *faut-il que tous soient entendus sur tout, tout le temps ?*
- ❖ **Clarifier le mode de contribution et la méthodologie participative** : recherche du consensus ? Non objection ? Des allers retours à partir d'une 1ère proposition ?

## Élaboration des stratégies régionales

- ❖ **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 ; perspective de développement de nouveaux projets ; en lien avec le plaidoyer.
- ❖ **Modifier le niveau de décision pour la validation finale des stratégies régionales** → *La modification du niveau de décision entraîne une révision du règlement intérieur (niveau actuel : le CA valide les stratégies régionales)*

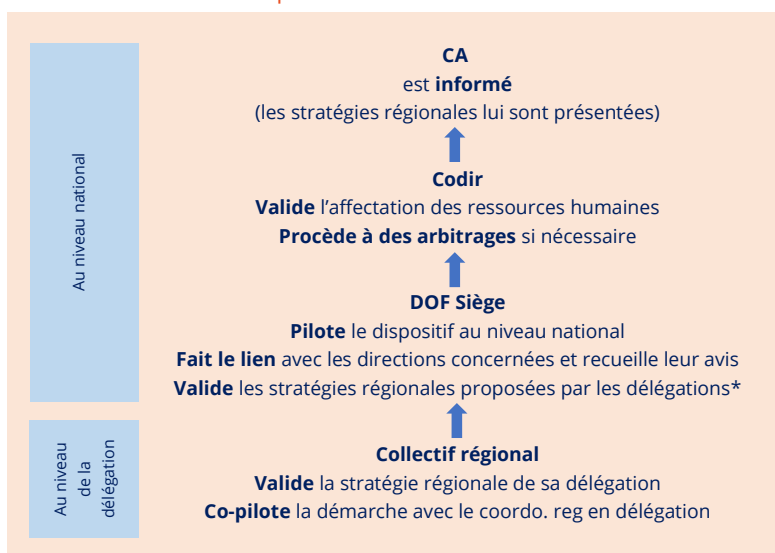
*Point d'attention* : les stratégies régionales définissent les orientations stratégiques des délégations et ne sont pas une synthèse des projets.

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

### Axes de travail

- ❖ **Définir la durée** de la stratégie régionale
- ❖ **Garantir l'articulation** de la durée des stratégies régionales avec la Stratégie France et avec le mandat des collectifs régionaux
- ❖ **Réfléchir à un format plus léger** et à l'éventuelle modification de l'appellation
- ❖ 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
- ❖ **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 = durée max. d'1 an
- ❖ **Réfléchir à l'implication des personnes concernées** dans le processus

### Proposition de modification



\* 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

## Révision du modèle de gouvernance au niveau régional et au niveau des projets France

### Engager la phase 3 du projet régionalisation, comprenant :

- ❖ **La révision du modèle de gouvernance aux niveaux régional et des projets France**  
[ = actualisation des éléments de la phase 1 du projet régionalisation ]

#### Gouvernance régionale\*

- Redéfinir la configuration, les missions et le fonctionnement du collectif régional
- Réécrire les mandats des membres du collectif régional

Cette réforme nécessite :

- ➔ La modification de l'article 9 du règlement intérieur et si nécessaire de l'article 3 des statuts
- ➔ Le report des élections régionales *a minima* au 2<sup>ème</sup> semestre 2025

#### Gouvernance des programmes France \*

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

- ❖ **Une étape d'accompagnement des acteurs à l'appropriation et à la mise en œuvre**

### Les critères à prendre en compte pour la révision de la gouvernance régionale\* [issus des réflexions 2023-2024]

- ❖ **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 collégalement sur les champs de compétences du collectif régional : le délégué n'est pas le décideur unique.
- ❖ **Modification de la dénomination** de collège régional (réfléchir à un autre nom)
- ❖ **Suppression du Bureau, 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/coordinateur régional**

### Les points nécessitant des travaux complémentaires

- ❖ **Définir la composition du collectif régional**
  - Composition minimale / nombre minimal de cadres bénévoles pour constituer un collectif régional
  - Composition élargie / quel cadrage pour permettre une formation élargie du collectif régional
  - **Qui doit être/peut être membre du collectif** (aux côtés des cadres bénévoles) :
    - la coordinateur.trice régionale
    - les RM
    - les salariés (ne peuvent pas exercer les fonctions de délégué)
- ❖ **Définir le mode de désignation** des membres du collectif
  - Conservation du mode électif ?
  - Définir d'autres modalités de désignation ?
- ❖ **Réfléchir la durée du mandat du collectif régional dans l'objectif de garantir l'articulation avec les stratégies régionales**
- ❖ **Quelle alternative en cas de vacance du collectif régional : quel rôle des référents CA ?**
- ❖ **Clarifier et formaliser les liens du Collectif régional** en région et au national (*schéma page 30 du rapport*)

\* Les travaux du 9 mars 2024 ont porté sur la gouvernance régionale. La révision de la gouvernance des programmes France est, pour tous les acteurs, un objectif impératif ; les critères de cette révision nécessiteront une réflexion collective.