

Journées des Délégations

14 et 15 juin 2023





La sortie du COVID est actée, symbolisée par une augmentation de notre activité qui doit cette année retrouver le niveau de 2019. Les manifestations pour fêter les 40 ans d'AGIRabcd marquent la vitalité retrouvée sur de solides fondements.

Ce mouvement provoque inexorablement un appel d'air ressenti par tous.

Il fait trembler les plus frileux, s'ébrouer les plus entrepreneurs, mais amplifie la vigilance et les attentes des Délégué(e)s Territoriaux.

Si le bon air est vivifiant, c'est parfois un coup de vent qui oblige à baisser la tête pour attendre l'accalmie. Restons patients et bienveillants.

Ces Journées des Délégations ont vocation à rassurer et répondre aux attentes de chacune et chacun d'entre vous. Un bol d'air plus qu'un coup de vent.

Elles rassemblent des Délégués Territoriaux et leurs animateurs internationaux, rappelant ainsi que l'activité internationale naît au sein des Délégations.

Les rencontres et le dialogue y sont de mise pour partager :

- Une vision claire de l'avenir
- La confiance dans les services centraux, notamment pour la recherche de bénévoles et de financements
- Une cohésion retrouvée favorisant la fierté d'appartenance et la solidarité
- Une volonté renouvelée de se connaître et s'apprécier.

Patrick BOUILLON CARRE

Président d'AGIRabcd



Sommaire

JOURNÉE du 14 juin 2023

Intervention d'Anne Charlotte DOMMARTIN, Déléguée pour les relations avec la société civile et Les partenariats au Ministère des Affaires Etrangèrespage 04

FINANCES, présentation par Daniel FRANÇON, Trésorierpage 05

BÉNÉVOLES : RECRUTEMENT/ACCUEIL, présentation de Françoise COUTANT, Recrutement des ressources bénévolespage 06

Ateliers thématiques :

« Gouvernance d'une Délégation Territoriale »page 08

« PCD, même pas peur ! »page 09

« Tribune libre »page 11

« Stratégie : pourquoi et comment ? »page 12

JOURNÉE du 15 juin 2023

Talents Seniors Bénévolespage 14

Organisation des manifestations pour l'anniversaire des 40 ANSpage 15

HAPPY HOURpage 16

VIF (Veille informelle pour le futur), Bilan d'étape sur l'enquête auprès des DTpage 17

Organisation territorialepage 23

JOURNÉE du 14 juin 2023 matin

Intervention d'Anne Charlotte DOMMARTIN Déléguée pour les relations avec la société civile et les partenariats au Ministère des Affaires Etrangères

Le Document d'orientation stratégique (DOS) 2023-2027 du MEAE pour la société civile et l'engagement citoyen constitue une feuille de route opérationnelle sur laquelle l'ensemble des services du MEAE pourront s'appuyer pour le partenariat avec la société civile. La DGM/CIV est chargée de veiller à sa mise en œuvre.

Les axes d'intervention de la stratégie

- **Axe 1 : Promouvoir un environnement favorable pour toutes les composantes de la société civile à travers le monde et en France**

Dans un contexte d'atteintes fréquentes à la liberté d'association et au droit à recevoir des fonds de l'étranger, la France doit sensibiliser ses partenaires bilatéraux et dialoguer sur la scène multilatérale pour préserver un environnement favorable à la société civile comme elle doit s'attacher à préserver et consolider cet environnement en France.

- **Axe 2 : Soutenir le développement, la structuration et l'initiative des OSC partenaires**

Les associations françaises de solidarité internationale sont historiquement constituées d'un maillage dense et divers de petites structures qu'il convient d'accompagner, grâce à la diversité de nos outils financiers, afin qu'elles soient compétitives à l'international. Le renouvellement des modèles économiques et opérationnels des OSC, lié à l'évolution des pratiques, nécessite un soutien adapté. Enfin, il convient d'accompagner les OSC locales dans le mouvement de localisation de l'aide.

- **Axe 3 : Développer des partenariats avec l'ensemble des acteurs de la société civile**

L'évolution des écosystèmes de la société civile se caractérise par le rôle croissant d'une diversité d'acteurs dans le domaine de la solidarité internationale. La promotion de dynamiques multi-acteurs, les échanges entre le secteur public, le secteur privé et les différentes composantes des OSC et la co-construction des politiques publiques contribuent à la bonne mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) et des priorités de la France. A ce titre, le CNDSI est l'enceinte de concertation qui structure le dialogue entre l'Etat et les OSC dans leur diversité.

- **Axe 4 : Favoriser l'engagement citoyen**

En soutien à l'engagement citoyen, la France doit promouvoir des cadres législatifs favorables au déploiement de volontaires à l'international et poursuivre en parallèle le développement de ses propres programmes de volontariat, fortement impactés par la réduction des mobilités générée par la crise sanitaire, mais qui ont la particularité d'être co-construits avec des OSC du Nord et du Sud.

- **Axe 5 : Renforcer la présence et la place des OSC, en particulier de langue française, sur la scène internationale**

Les activités de plaidoyer des OSC françaises et francophones sur la scène internationale gagneraient à être renforcées, alors que leur expertise dans de nombreux domaines est unanimement reconnue mais leur voix peu audible. La France œuvrera à une meilleure prise en compte des positions portées par les OSC françaises et francophones dans les instances multilatérales et développera des outils permettant aux OSC d'être plus présentes et visibles dans ces enceintes.

JOURNÉE du 14 juin 2023 après-midi

FINANCES

Présentation par Daniel FRANÇON, Trésorier

1) Projet Finagir

Ce projet vise à réunir toutes les opérations comptables de l'Association dans un seul logiciel sans remettre en cause les principes de fonctionnement de l'Association (DTs gérant leurs flux financiers et disposant de leur compte de résultat).

Le projet rentre dans sa phase finale. Le Siège commencera à saisir toutes ses écritures dans le nouveau logiciel à partir du 1^{er} juillet 2023. Parallèlement, une version simplifiée est développée pour les DTs avec 3 Trésoriers Territoriaux. Lorsque cette version simplifiée sera au point, le planning de déploiement en 2024 sera diffusé.

2) Financements

La recherche de financements devient plus difficile du fait des difficultés budgétaires des collectivités territoriales et de la généralisation des appels à projets. Ceci impose des changements culturels pour notre Association dont la sympathie à l'égard de nos adhérents et la richesse de nos actions nous garantissaient un accueil bienveillant des pouvoirs publics.

Il faut désormais s'adapter à des procédures plus déshumanisées, enfermées dans des délais stricts et centrées sur quelques domaines d'actions.

Quelques pistes évoquées :

- avoir une cellule d'aide pour les appels à projets
- faire un guide des financements possibles par type d'actions
- veiller à ce que chaque DT dispose d'un numéro « SIRET » et d'un RIB avec une adresse locale pour contourner le refus de certaines collectivités locales ou régionales de financer des associations nationales
- rechercher des actions d'ampleur nationale avec un financement « garanti »
- diversifier nos sources de financement

Un plan global d'action sera nécessaire.

BÉNÉVOLES : RECRUTEMENT/ACCUEIL

Présentation de Françoise COUTANT, Recrutement des ressources bénévoles

Le recrutement de nouveaux bénévoles est une préoccupation majeure de l'Association. L'intégration récente d'une adhérente spécialiste en charge de ce domaine ouvre des perspectives.

Plan d'action du secteur « recrutement » à l'égard des Délégations Territoriales (DT)

- 1) Assurer un appui opérationnel aux DT, à leur demande ou à celle du Délégué National ou du Délégué International (*ex: organisation de campagnes de recrutement, appels à la cooptation, rédaction d'annonces presse, utilisation des sites de recrutement...*).
- 2) Organiser et animer un réseau de correspondants recrutement en DT (*lorsque la ressource le permet*) ou au niveau du Collège Régional.
- 3) Accompagner la montée en compétence des DT et correspondants recrutement en DT ou région :
 - par l'organisation d'échanges des bonnes pratiques en matière de recherche, d'accueil et d'intégration des bénévoles (*par réunion en présentiel, par échanges « zoom » réguliers*),
 - par la mise en place d'une offre de formations RH, (*ex : « recrutement », animation d'équipe, communication...*).
- 4) Mise à disposition de supports méthodologiques : (recruter un mécénat de compétences, faire appel aux « associés », utiliser les sites de recrutement, comment bien accueillir, comment rédiger un appel à candidature...).
- 5) A la demande du DT ou du DN, apporter un accompagnement spécifique, individuel (par DT, par exemple pour l'identification des bénévoles pouvant prendre des responsabilités, aider à la définition d'un plan d'action concret pour la recherche de bénévoles...).

Les supports pour la mise en œuvre de ce plan

- Le réseau des correspondants « recrutement » en DT ou en région.
- La formation :
 - pour la définition et l'organisation des formations relatives à la recherche, l'accueil et l'intégration des bénévoles,
 - pour la définition et la mise en œuvre des accompagnements à la préparation et à la prise de fonction des futurs responsables associatifs.
- Les secteurs adhérents, pour l'exploitation de la base de données des adhérents.
- La communication (supports de communication, organisation de campagnes de recrutement, présence sur les réseaux sociaux...).

En coordination avec les Délégués National et International.

Suggestions pour l'année à venir :

- Organiser une campagne de recrutement national mais cela demande une organisation, des moyens et un renforcement de l'équipe RH du Siège.
- Se faire reconnaître auprès des grandes entreprises pour communiquer auprès des futurs retraités pour faire connaître AGIRabcd.
- Profiter des manifestations organisées pour les 40 ans d'AGIRabcd pour se faire connaître.
- Ouvrir nos activités à des actifs, pas uniquement pré retraités ou retraités, dans la cadre des statuts de l'Association.
- Formaliser un livret d'accueil type pour le nouvel arrivant déclinable dans chaque DT.

ATELIERS THÉMATIQUES

« Gouvernance d'une Délégation Territoriale »

Contexte

Il est de plus en plus difficile de trouver des bénévoles qui prennent des responsabilités, en particulier celle de Délégué(e) Territorial(e), particulièrement importante dans l'organisation de l'Association, et dont l'exercice, lié aux spécificités locales, est très variable.

Groupe de Travail et Atelier

Un Groupe de Travail a été créé et s'est réuni 3 fois pour établir un constat puis étudier la possibilité et les modalités d'un pilotage collégial d'une Délégation :

- Marie-Françoise Devaux - DT par intérim de l'Isère
- Ginette Duc - DNI Est et responsable de l'antenne de Chambéry
- Denis Levaillant - DT des Yvelines
- Alain Mallet - DN
- Françoise Moret - DT Côte d'Or
- Daniel Parizot - DT de la Loire
- Laurent Theureau - Eure/Seine Maritime

L'objectif de l'atelier est de rassembler des expériences et pratiques dans différentes DT.

Synthèse des échanges

La présentation de leur situation locale par chacun des participants fait ressortir que dans les DT qui ont une certaine ancienneté, avec des activités relativement installées et avec un nombre significatif d'adhérents, la collégialité est de fait déjà pratiquée, essentiellement sur le socle des animateurs.

Des points qui ont émergé :

- Le poids de l'administratif : « C'est toujours moi qui m'y colle », « Comment partager ? »
- Une fonction (facilement ?) mutualisable : le trésorier
- S'agissant d'une fin de mandat, ou d'intérim, l'importance d'indiquer et de répéter une « date couperet »
- Qui accepte de prendre la signature qui nous est déléguée ?
- La collégialité doit être assumée et pérenne, sinon les responsabilités retombent sur le DT, ce qui peut créer une situation de charge, de mauvaise conscience, et même de souffrance
- Au final, malgré certaines difficultés locales, « ça marche pas mal »

Un point à éclaircir rapidement : les implications de la délégation de pouvoir, et sa mise en pratique au quotidien ?

Parmi les points :

- responsabilité juridique du Délégué vs le Président
- responsabilité effective dans le contexte des activités nationales (conventions...)
- pratique au quotidien : signature « pour ordre »...

A partir de ces échanges, le groupe de travail émettra des propositions concrètes en septembre/octobre.

« PCD, même pas peur ! »

Animateurs : Gérard Robert, Henri Le Gléau

But : S'exprimer sur le fonctionnement des PCD dans les DT

Présents : Emilienne Ziebel, Laurent Theureau, Daniel Françon, Marc Lemaguer, Annick Belanger, André Muller, Jean-Claude Lezier, Fouad Laulloo, Didier Barathon, Philippe Balny, Aurélie-Anne Denis, Lucien Escale, Claudie Pion Pellet, Dominique Wiart, Hamza Yahia-Ouahmed.

Problématique :

Traditionnellement les PCD étaient majoritairement initiés en Délégations. Celles-ci en prenaient totalement la charge de la conception à l'exécution et au suivi sur le terrain.

Pour ce faire a été mis en place le groupe PCD d'aide et d'appui à la réalisation de projets pour accompagner quand elles le demandent les équipes en Délégations.

Selon ce schéma, le nombre de projets aboutis est relativement restreint et ne tient qu'à la dynamique volontariste de telle ou telle la Délégation qui, au travers des compétences de ses membres, ou en raison de liens tissés avec des pays partenaires ou des associations locales, a la capacité, avec une équipe constituée autour de l'AI, de mener à bien une telle opération.

Dans le but d'augmenter très sensiblement le nombre de PCD les responsables pays ont pour mission au cours de leur prospection de trouver des projets que potentiellement AGIRabcd pourrait accompagner et réaliser avec des demandeurs qui n'ont pas les moyens de les réaliser sur place.

A l'initiative du groupe PCD une bourse à projet a été créée, alimentée au fur et à mesure des retours missions de prospection des responsables pays.

- A partir de cette offre quel est le dispositif qu'il faut mettre en place pour que des DT (ou des groupes de DT) puissent prendre en charge un projet quand sur place elles n'ont pas forcément les compétences et les qualifications nécessaires ?
- Comment susciter dans une DT de l'appétence pour se saisir d'un projet qui lui est « étranger » ?
- Pour une mission individuelle un expert à trouver dans une DT, pour un PCD une équipe d'experts qui ont peu de chance de se trouver dans la même DT sauf exception.

Aujourd'hui, pourquoi les PCD se développent en DT ?

- Une mobilisation sur les PCD de la part de tous les adhérents permet à la DT de vivre. Dans certaines DT, si aucun travail n'est à faire à l'international, les adhérents partent. Plusieurs tâches possibles : Missions courtes/longues, recherche de financements, formations... Les PCD offrent aux adhérents un champ d'action large qui permet à tous d'être impliqués à leur échelle de compétences.
- Une motivation est remarquée par les DT au sein de leurs adhérents, surtout vu le nombre de projets qui restent en attente. Ils ont le souhait de faire, mais ne savent pas comment s'impliquer.

Un projet peut-il être créé suite à une idée émergente d'AGIRabcd et non d'un personnel local ?

Cette question reflète le manque de connaissances de la part des DT à propos de la mise en place d'un PCD. Cela prouve néanmoins une volonté de s'impliquer. Il a donc été noté nécessaire de former ces adhérents en manque de connaissance sur le processus de la gestion d'un projet.

Une DT peut-elle partir en mission de prospection dans un pays souhaité si certains adhérents ont des compétences/connaissances dans ce pays ?

Oui, si les motivations sont celles de développer des PCD. Avant cela, il est nécessaire de consulter le RP et la DI dans le but de donner des infos/contacts ainsi que sa validation (les termes seront à définir au cas par cas). Le RP tient aussi le rôle de communicant avec les DT en ce qui concerne son pays, il doit donc être en mesure de conseiller les DT sur les démarches à effectuer avant, pendant et après la mission. Les DT peuvent aussi accompagner le RP en mission si son intervention est jugée pertinente (sous réserve du but de la mission en lien avec la création d'un futur PCD).

Les DT n'ont pas les équipes nécessaires pour porter un projet, comment faire pour créer la motivation/compétences ?

Il est ici au rôle de l'AI de repérer les compétences et motivations au sein de sa DT et de faire remonter ses infos à la DI. Il est le communicant principal au niveau de l'international et doit être en capacité de diriger les adhérents souhaitant agir vers les formations ou projets adéquates.

La bourse aux projets doit être utilisée par les AI et DT, elle est envoyée régulièrement par le groupe PCD. Le but est que les DT puissent se proposer sur ces projets en fonction des compétences présentes chez leurs adhérents.

Il est nécessaire de développer la communication entre la DI et les DT à propos des PCD. Les actions menées en présentiel créent la motivation chez les adhérents et aboutissent le plus souvent à des réalisations.

Où trouver une équipe projet ? Comment développer les compétences ? Quelles sont les solutions ?

- Formation et base de données avec les compétences acquises au sein de l'Association. Il serait utile de s'appuyer sur des projets ayant déjà été réalisés et d'y faire participer des adhérents ayant déjà été dans une équipe projet. Un apprentissage est toujours plus parlant quand il est créé sur la base d'un retour d'expérience.
- Le groupe PCD peut se mobiliser et venir en DT afin d'effectuer régulièrement des réunions d'informations sur les projets (ceux qui sont en bourse) et motiver les adhérents à intégrer les équipes projet.
- Former l'AI et le DT à communiquer et à motiver leurs adhérents. Les AI doivent être les porteurs d'informations au sein de leur DT.
- Un groupe de compétences PCD (différent du groupe d'appui actuel) pourrait être créé. Son but serait d'être au sein des DT pour motiver les équipes projets à développer leurs projets. Il aurait la capacité de se déplacer et d'aller à la rencontre des équipes, de les mettre en contact avec des personnes compétentes. Il aura aussi la capacité de former les équipes projets lorsqu'un projet rentre dans la bourse.

AGIRabcd est-elle légitime à porter un projet ?

- Au niveau externe, AGIRabcd ne porte pas de projets, elle accompagne, le porteur de projet reste l'Association qui formule la demande.
- Au niveau interne de l'Association, le porteur de projet est le chef de projet. (Création des documents, représentation lors de la validation, recherche de financements, représentation auprès des bailleurs)

A l'avenir, des besoins ont été exprimés concernant la mise en place des PCD :

- Création d'un pôle juridique
- Contrôle des conventions
- Contrôle responsabilité civile

« Tribune libre »

Comme son nom l'indique cet atelier n'avait pas de sujet prédéfini. Plusieurs thèmes ont été abordés :

- Le vote électronique à l'AG : impossible sans changer règlement intérieur (et statuts ?) donc avec risque de perdre la reconnaissance d'utilité publique.
- Le soutien aux appels à projet : nécessité de pouvoir être aidé en Délégation.
- Le système d'information de l'Association :
 - L'évolution d'Intragir reste à lancer ; il faut des priorités financières et des arbitrages. Doutes sur la priorité de Gaia formation ;
 - Les sites publics des Délégations, accessibles via le site public d'AGIRabcd, sont-ils consultés ? Il faudrait disposer de statistiques de consultation ; il serait utile de réfléchir à des adresses de ces sites moins complexes qu'aujourd'hui (difficile de l'indiquer sur des documents de communication) ;
 - Le dossier adhérent : est-il informatisé ? Intègre-t-il les compétences utiles pour l'international ?
- La communication interne : simplifier au maximum. Eviter les « répondre à tous » aux mails reçus ; former localement les adhérents qui en ont besoin au numérique (et aux questions de conducteur âgé).
- Faire évoluer les actions des adhérents : éviter les « tuyaux d'orgue », les trop fortes spécialisations ; faire évoluer en douceur, par exemple du FLE vers la mobilité (vocabulaire du code de la route) et de là vers le numérique (prendre un billet de train, consulter une application de transport en commun...).
- Les conventions nationales : besoin parfois d'un peu d'archéologie pour les retrouver (signées quand ? par qui ?...).
- Les adhérents qui partent en mission à l'étranger manquent à leur Délégation. Ne pourrait-on dédommager la DT en prenant sur ce que rapporte la mission ? Certaines DT sont très justes financièrement (pas assez d'argent pour louer une salle par exemple).

« Stratégie : pourquoi et comment ? »

Cet atelier donne la chance de pouvoir échanger et construire des propositions pour faire évoluer l'Association.

Un fil conducteur d'animation en 3 points :

Les 2 premiers points, « Quoi-Pourquoi ? » et « Comment ? » ne font pas référence à l'existant pour permettre de se situer en prospective (l'écart au plan existant est patent).

Le point 3 « Quoi faire du plan 2021-2025 ? » est un retour à l'existant et apporte des propositions.

1) Quoi – Pourquoi ?

Un « projet stratégique » ou un « projet associatif » pour être au plus proche de notre identité ?

Plus important que la terminologie, la définition :

Un plan donne la vision d'AGIRabcd à 3 ans (à 5 ans ?)

- Un nombre limité d'axes structurants prioritaires précisant pour chacun d'entre eux les objectifs et les résultats attendus (on veut réussir quoi ?)
- Déclinés en plans d'actions avec livrables et calendriers associés.

Il structure nos actions internes et externes

- Les ressources internes sont mobilisées en conséquence (recrutement, communication, nouvelles actions/révision d'actions existantes...).
- Il oriente les partenariats et les recherches de financements nécessaires.
- Il permet à chaque acteur interne de se mobiliser en situant son action.

Il trouve ses fondements dans les Statuts, le Règlement Intérieur ainsi que la Charte.

Points de vigilance :

- Un plan n'est pas lié au mandat du Président, il est celui de l'Association et le Président en exercice s'engage à le porter.
- Le plan d'AGIRabcd est unique et fédère les actions France, les actions à l'international et les actions support en cohérence.

2) Comment ?

Les axes stratégiques :

- Les orientations stratégiques sont partagées par les responsables opérationnels au CA qui les valide avant l'élaboration du plan.
- L'élaboration du plan est à la charge de la Commission Stratégique (déclinaison des axes en objectifs/moyens chiffrés).
- La validation est apportée par le CA.

La déclinaison des plans d'actions :

- Les propositions sont faites par les porteurs des actions (affirme la confiance, favorise l'implication, assure le réalisme).
- Elles remontent aux responsables opérationnels qui les consolident.
- Les plans d'actions sont validés par le CA.

Point de vigilance :

Les axes stratégiques sont pérennes pour la durée du plan. Les plans d'actions sont amendables en tant que besoin.

Le suivi des plans d'actions :

Il est en charge des responsables opérationnels qui rendent compte au CA.

Point de vigilance :

- La communication est un point sensible de l'élaboration, puis du partage du plan et de son suivi.
- Le plan doit être lisible aussi bien en interne qu'en externe.

Le rôle de la Commission Stratégie :

Le Document de Référence « Rôle et composition des commissions » DG9 (seul Document de Référence à mentionner les commissions), précise :

« Les commissions ont pour principales missions d'être force de propositions et lieux de collégialités des instances de l'Association, bureau et CA.

(...) Elles s'assurent également de la mise en œuvre des décisions prises par les instances représentatives lorsqu'elles découlent de leurs propositions.

(...) La Délégation Nationale doit rendre compte à la commission concernée de la mise en œuvre de ses propositions lorsqu'elles ont été validées par les instances. »

Ainsi, les missions de la Commission Stratégie peuvent être élargies au suivi de l'avancée du plan sur décision du CA.

Pour mémoire, le responsable de la Commission est nommé par le Bureau ; ses membres sont choisis par le responsable.

Point de vigilance :

- Les membres de la Commission doivent être représentatifs des différentes fonctions de l'Association, le choix étant réalisé en fonction des compétences nécessaires.
- Une formation doit être dispensée en amont de leur mission si besoin.
- L'articulation entre VIF et la Commission Stratégie.

3) Quoi faire du plan 2021-2025 ?

Des thèmes ont été priorisés par le Président et communiqués ponctuellement :

- Améliorer la communication nationale (Plan de communication et relations publiques).
- Dynamiser la fonction Ressources humaines avec la mise en place d'un pôle Ressources humaines en mesure de soutenir les Délégations Territoriales.
- Compléter l'équipe centrale.
- Mettre en œuvre une stratégie à l'international redéfinie à court/moyen/long terme.
- Créer une cellule de recherche de financement pour l'association avec des compétences quasi professionnelles.



JOURNÉE du 15 juin 2023 Matin

TALENTS SENIORS BÉNÉVOLES

Historique

- 2014 : Présentation commune AGIRabcd ECTI OTECI avec France Bénévolat
- 2015 : AGIRabcd et ECTI emménagent dans un local commun à Paris
- 2019 : Création de CASBC (Coordination des Associations de Seniors pratiquant le Bénévolat de Compétences)
- 2023 : Création de TSB (Talents Seniors Bénévoles)

Actions communes

Projet ORA

Déclinaison de 2 projets européens : MYDI en 2017, Evolyou en 2019, visant à échanger de bonnes pratiques européennes sur l'intégration des jeunes afin d'utiliser l'expérience pour aider les apprentis.

Mise en place à Lyon par AGIRabcd, ECTI, OTECI pour répondre à un Appel d'offres du Ministère de la Jeunesse et des Sports : 1 jeune 1 mentor en 2021.

Il s'agit aujourd'hui, de déployer ORA sur toute la France.

Salon des Seniors

Déjà réalisé à Paris, Rennes, Nantes. Le principe est acquis pour poursuivre la participation commune des 4 associations de retraités.

Et maintenant

Nos associations sont complémentaires, pas concurrentes. Nous avons donc tout intérêt à travailler ensemble. TSB est une structure d'accueil qui préserve l'intégrité des associations qui s'y rassemble. Les expériences actuelles sont très positives.

Il est prévu de maintenir des contacts appuyés pour d'autres actions communes à Lyon, Bordeaux, et de communiquer ensemble sur le bénévolat de compétence au niveau national et européen.



ORGANISATION DES MANIFESTATIONS POUR L'ANNIVERSAIRE DES 40 ANS

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE du 18 octobre 1983

Le 3 octobre 1983

Déclaration à la préfecture de police. Association générale des intervenants retraités pour des actions bénévoles de coopération et de développement (A.G.I.R. A.B.C.D.).

Objet : regroupement de préretraites et retraites volontaires pour apport bénévole de leur expérience professionnelle à des actions de développement, tant en France qu'à l'étranger, plus particulièrement aux pays en voie de développement. Siège social : 61-63, rue Dutot, 75015 Paris.

AGIRabcd a été créée en 1983

Nous fêterons le 40^e anniversaire en 2023

C'est l'occasion de resserrer les liens entre nous et avec nos partenaires

- Les évènements doivent avoir une présentation homogène :
 - Afficher le logo choisi par les adhérents
 - Le Service Communication a distribué un « kit communication » adaptable aux besoins locaux
 - Utiliser le timbre avec le logo
- Un sac avec logo contenant un livre sur les 10 dernières années est en cours de distribution
- Des vidéos sont postées chaque mois sur Youtube et Intragir.

Les évènements auront lieu en octobre 2023. Le Président participera aux évènements, sur invitation.

La coordination générale est assurée par une équipe animée par Jean Pédelaborde et Philippe Aubert.

Il est conseillé de s'Informez-nous sur le contenu et l'organisation de votre évènement pour en faire profiter les autres et avoir une vue d'ensemble.

HAPPY HOUR

Lors de la réunion de rentrée de la Délégation Nationale, en septembre 2022, les animateurs nationaux des actions France ont tous regretté une communication trop peu organisée avec les Délégués, tant pour leur fournir des ressources ou des informations que pour se tenir au courant de leurs initiatives, partenaires voire difficultés.

Un groupe de travail de 9 personnes (4 Délégués, 4 animateurs Actions France et un DT également animateur) a été constitué pour traiter ce problème. Des réunions en visioconférence, du travail entre les visios, une réunion en présence, le groupe s'est dissout début juin en ayant avancé et produit sur plusieurs points :

- Les documents indispensables à toute réponse à appel à projet sont désormais regroupés dans Intragir sous une entrée spécifique dans la partie « national ».
- La formation initiale des responsables - « Connaissance d'AGIR », - nécessairement descendante devrait utilement être complétée par une rencontre des mêmes stagiaires, environ 6 mois après le stage, afin de traiter les questions « remontant » de leur expérience de terrain.
- Les « petites » Délégations n'ont souvent ni le temps ni les moyens de développer des outils de communication spécifiques. Un flyer, une base de descriptifs d'actions et un document A4 sont désormais disponibles en Word, aux couleurs d'AGIRabcd et permettent une personnalisation quasi immédiate, sans savoir-faire particulier, avec un résultat conforme à la fois à la charte graphique rénovée actuelle et aux données de la Délégation.

« Happy Hour » ou « On a besoin de se parler » :

Le groupe propose l'organisation d'une rencontre informelle en Zoom d'une heure, à date fixe (rythme à fixer) sur des sujets définis à l'avance et sans invitation. Les informations (date, heure, thème, animateurs, lien Zoom) sont annoncées dans AGIRinfos et accessibles dans l'agenda d'Intragir. Après un apport de 20 à 30 minutes, les participants échangent entre eux et avec les animateurs. Cette initiative a été testée entre avril et juin sur les sujets suivants :

- Une « boussole pour Intragir » présentant un document cliquable donnant accès direct aux outils les plus utiles à un Délégué
- Un outil d'exploration efficace de la base exhaustive des fiches action
- Les Missions Locales, un partenaire en évolution

Les premiers retours sont positifs même si l'information et le lien Zoom ont besoin d'être répétés du moins pour les premières séances.

La proposition recueille une forte adhésion des Délégués en séance. La fréquence pourrait être de deux par mois. Les thèmes pourront être proposés par la DN, la DI, les Délégués et tout service du Siège. Les éventuels documents liés devront trouver une place dans Intragir, de même que – le cas échéant et pour une durée limitée – l'enregistrement de chaque visio. Il faut désormais constituer une équipe d'animation.

VIF Veille informelle pour le futur Bilan d'étape sur l'enquête auprès des DT

Ce qui a été recueilli

23 réponses écrites de DT (ou ex DT).

9 entretiens complémentaires ayant donné lieu à comptes rendus.

Analyse des réponses écrites aux 22 questions du questionnaire et production d'un document rassemblant l'ensemble de cette analyse menée selon diverses catégories.

Rappel de l'objectif initial et caractérisation de la démarche adoptée

- Articulation avec la Stratégie 21-25.
- Une petite équipe.
- Méthodologie retenue et son évolution : passage d'une stratégie de panels (interne/externe) à une enquête auprès de tous les DT avec entretiens pour certains + quelques (9) responsables autres ; panel externe repoussé à plus tard (mais existence du Bulletin de veille). Conséquences de cette seconde approche : une photo d'un état des lieux plus qu'une projection à l'horizon 2030.
- Ce qui est présenté ne concerne que l'enquête auprès des DT.

C'est donc un premier bilan d'étape dans une démarche qui doit se poursuivre.

Des résultats substantiels, des interrogations partagées, des positionnements différenciés

- **Bon retour quantitatif** pour ce type d'enquête, mais « aurait pu mieux faire » ; distribution inégalement répartie (cf. carte).
- **Une grande diversité des réponses**, ainsi qu'il est normal : grande variété territoriale et autre des Délégations (taille, type d'actions, positionnement personnel de la/du DT, etc.) ; diversité des histoires et des expériences.
- **Une conscience forte d'un environnement en mouvement, en transition** (mais vers quoi ?), d'un paysage brouillé aux frontières floues entre public et privé, où de nouveaux acteurs apparaissent et où certains anciens sont déstabilisés (ex : Missions locales) ou en réorganisation interne (ex : PJJ) ; on se retrouve comme une sorte de PME au milieu de gros opérateurs avec des moyens bien supérieurs et de petites start-ups pointues et agiles : complémentarité ou concurrence ? Dans ce contexte, se réaffirmer, maintenir le cap et les valeurs.
- **Trois types de positionnement** caricaturables comme suit :
 - Ça bouge, ça tangué, mais on en a vu d'autres en 40 ans, on s'adaptera en douceur
 - La maison brûle, il faut prendre des mesures urgentes, sinon on court vraiment le risque de disparaître
 - Si on ne s'interroge pas et si on n'évolue pas nous-mêmes en faisant des choix peut-être difficiles, on va doucement se rabougir, devenir « une association de quartiers »

- **Ces questionnements et incertitudes s'expriment aussi en termes de relations internes et d'équilibrage** ou non dans les rapports entre Délégations, Siège, Collèges Régionaux, Délégations entre elles, entre National et International à ces différents niveaux : autant d'objets qui ne sont pas du ressort ni de la compétence de VIF, mais incontournables, car manifestement sources de tensions. Le choix fait par le groupe VIF a été de ne pas développer ces questions : renvoi à d'autres instances. Mais tout est lié et donc pas possible de faire totalement l'impasse.

Trois focalisations

Choix de mettre le projecteur sur trois aspects sur lesquels une réflexion doit être poursuivie et des orientations claires arrêtées. On a pu en effet estimer que dans un environnement agité, secoué par la pandémie et ses effets et avec une forme de « présentisme » à courte vue (« on n'a pas vraiment de visibilité, il est donc difficile de faire des prévisions et de définir des lignes d'action rassembleuses et affichables, à l'interne comme au dehors »), il était possible de rester dans le flou. Mais cette position attentiste devient de plus en plus difficile à tenir. Et cela concerne trois angles de réflexion dont l'ordre de présentation n'est pas indifférent : les partenaires et les financements, les bénéficiaires, les bénévoles.

Partenaires et financements

Si on considère ensemble ces deux axes du questionnaire : évolution pour ce qui est des partenaires et évolution pour ce qui est des financements, que peut-on constater en forçant un peu sur le trait.

C'est avant tout sur ces deux aspects que la majorité des DT considèrent :

- qu'il y a des changements en cours et sans doute irréversibles
- qu'il sera difficile de ne pas les prendre en compte : on n'a guère le choix
- que cela demande d'être plutôt proactif que simplement réactif, en particulier au niveau du national, mais pas que...

(Parenthèse : flou dans ce que recouvre « partenaires », organisme avec lequel ou pour lequel une DT intervient, ou bien financeur, « donneur d'ordre » ?)

- A tous les niveaux, du local au national en passant par le régional, les subventions quasi automatiques et reductibles, c'est terminé ou ça le sera bientôt. La logique est celle des appels à projets avec prescripteurs, « donneurs d'ordre », objectifs mesurables, chiffrés et en quelque sorte prédéterminés.
- Et plus on « monte », plus c'est gros quantitativement et plus c'est posé en termes de nombre de bénéficiaires (cf. ORA et CEJ).

Question : jusqu'où va-t-on dans ce sens ?

- Il est apparemment plus facile au niveau local-territorial de se passer des AAP grâce à des réseaux de proximité déjà constitués. Mais, même là, ça bouge : on n'a plus de coussin de sécurité ni de continuité garantie des conventions. Ex. du tendanciel des relations avec les missions locales : on croyait que le CEJ allait apporter des actions nouvelles et une demande tournée vers AGIRabcd ; or globalement, ce pronostic est actuellement démenti.
- Il faut localement non seulement entretenir et réactiver les contacts établis, mais aussi reprendre son bâton de pèlerin, frapper à de nouvelles portes.

Par ailleurs, à tous les niveaux, les AAP créent inéluctablement une forme de mise en concurrence : du fait de la multiplication des candidats et de l'apparition de nouveaux acteurs, soit sur le mode startup, soit par la multiplication des candidatures mêlant souvent acteurs publics, opérateurs privés, associations diverses (anciennes ou créées ad hoc).

En d'autres termes et en poussant plus avant ce qui ressort des réponses des DT :

- **on assiste à un rebattage des cartes** qui demande, sur un marché compétitif où on doit chercher de nouvelles sources de financement :
 - l'affirmation claire d'une certaine identité
 - la mise en avant ou la construction d'une notoriété
 - la garantie apportée d'un professionnalisme
- à pousser à l'extrême et en forçant de manière provocatrice sur les mots, **l'Association est face à la nécessité d'une adaptation/transformation de son positionnement culturel et économique** : passer d'une logique de réponse aux demandes de partenaires bien définis et bien établis à une logique de mise en avant d'une offre structurée et compétitive en direction d'interlocuteurs qu'on démarché (eux-mêmes en mouvement et pour partie nouveaux) ou en fonction des appels à projet auxquels on candidate (et qui supposent qu'on présente le « bon » profil pour la circonstance)
- dans ces conditions, **la communication devient un enjeu majeur** (affirmé comme tel depuis bien des années, mais c'est d'autant plus net aujourd'hui en raison de ce qui précède) ; singulièrement au niveau national mais aussi au niveau local : le local ayant besoin de s'appuyer sur une image nationale forte et le national argumentant à partir de la présence territoriale et de la riche diversité du local.

Des constats ou interrogations qui précèdent, un certain nombre de pistes ou de recommandations ou de points de vigilance trouvent à s'exprimer dans les réponses écrites ou les entretiens.

- C'est une affaire de professionnels externes et/ou en tout cas de professionnalisation interne ; appel à des professionnels ou non, mais développer une certaine expertise ; combiner des missions spécifiques de courte durée (mécénat d'entreprise ?) et des fonctions internes permanentes (salariés ?).
- La gouvernance et en particulier le Président ont un rôle majeur à jouer vers l'extérieur, de contact et de relation avec les services publics, les fondations, les grandes entreprises ; ni ambassadeurs, ni représentants de commerce, mais acteurs importants de la visibilité de l'Association et impulseurs/porteurs d'une construction et d'une affirmation de son image.
- La réponse aux appels à projets suppose une veille et un soutien au niveau du national (et/ou du régional ??) au territorial ; faute de quoi, les DT déjà surchargés, même disposés à candidater, ne pourront pas s'engager ; il y a là un point de vigilance particulièrement déterminant qui n'a pas, jusqu'à présent trouvé une réponse adéquate en termes d'information, de formation et de soutien ni quant à l'articulation entre stratégie, gouvernance et politique de recours et de réponse aux AAP.
- Dans bien des cas, la recherche de financements et notamment l'éventuelle réponse à des AAP ou bien une politique de l'offre rendent souhaitable ou nécessaire de faire cause commune avec d'autres associations ou partenaires complémentaires pour « faire le poids » et augmenter la crédibilité du projet ou de l'offre présentés ; il s'agit, là encore, d'un certain changement de culture pour l'Association, qui ne va pas, au-delà de l'exemple que constitue ORA, sans demander à la fois prise d'initiative et réflexion interne.
- Présenter une offre structurée, répondre à un appel fléché suppose un positionnement à l'égard, non seulement de ce qui est porté par l'air du temps, mais d'abord de défis intéressants la planète et affectant le quotidien : développement durable, écologie, insertion et participation citoyennes ; est-ce que ces dimensions doivent être plus explicitement valorisées et « affichées » ou faut-il estimer qu'on le fait sans avoir besoin de le porter en étendard (surtout pour l'écologie, perçue comme politiquement clivante) ?

Les bénéficiaires

Il peut sembler paradoxal de porter la focale, dans cette restitution, sur les bénéficiaires des actions d'AGIRabcd et d'en faire un point de vigilance particulier. En effet, s'il est un lieu de convergence dans les réponses écrites et les entretiens, c'est bien de considérer que, pour ce qui est des bénéficiaires, il n'y a aucune raison de s'inquiéter des évolutions prévisibles.

Tout au contraire : nous intervenons auprès des plus défavorisés et leur nombre ne va pas diminuer dans les années à venir. Les changements environnementaux (climatiques, énergétiques, géopolitiques) risquent de plutôt faire exploser les besoins d'intervention auprès des plus démunis.

(Parenthèse : flou dans ce que recouvre « bénéficiaire », individus, groupes, « partenaires » institutionnels, telle une école à l'international ?)

Sauf qu'on peut se demander, en relation avec ce qui a été relevé à propos des partenaires et des financements, si ce flux probablement croissant de populations en difficulté va vraiment... bénéficier à AGIRabcd ou se trouver détourné au profit d'autres prestataires soit plus nombreux et plus agiles, soit (mais l'un n'exclut pas l'autre) mieux à même de répondre à une demande ou un appel portant sur des grands nombres, soit encore réputés ou se présentant – à tort ou à raison – comme plus « pro » ou plus fiables qu'une association de retraités.

En clair et de manière provocatrice à dessein, si tout se tient, les évolutions touchant aux financements et aux partenaires ne peuvent pas ne pas avoir aussi d'effets pour ce qui est des bénéficiaires. Et cela apparaît en creux dans l'analyse des réponses et dans les évolutions ambiantes. En prendre deux exemples plus que distincts mais à notre avis significatifs :

- La nécessaire réorganisation stratégique à laquelle l'activité internationale d'AGIRabcd est en train de procéder pour un complexe de raisons (géopolitiques, historiques, politiques, sécuritaires, financières) conduit à un changement dans la recherche de nouveaux bénéficiaires ; changement où l'Association ne dispose pas nécessairement des meilleurs atouts et peut rencontrer des obstacles et une forte concurrence ; et ce, alors même qu'elle viserait vraiment des publics défavorisés et y compris à l'intérieur de l'espace francophone ou du cercle de la Francophonie institutionnelle, dès lors qu'elle sort de ce qui a pu être, à certains égards, le « pré carré » d'origine.
- Tout le parcours politico-institutionnel des mesures visant au soutien et à l'insertion des jeunes, amorcé avec « 1jeune-1solution » et arrivé au CEJ (« Contrat d'engagement Jeune ») présente cette sorte de paradoxe de se centrer sur l'individu isolé et d'être financé sur la base du grand nombre, d'où les effets inattendus déjà mentionnés quant aux relations entre les délégations territoriales et les missions locales, que la mise en place de France Travail chapeautant France Travail Jeunes et France Travail Handicap risque de confirmer.

Y a-t-il dès lors un risque que, non seulement les gros effectifs de bénéficiaires échappent de plus en plus à AGIRabcd, mais aussi que l'Association se trouve n'avoir à accompagner que des personnes particulièrement défavorisées que France Travail et les organismes parapublics ou privés vers lesquels les personnes en difficulté auront été orientées n'auront pas prises en charge ?

C'est évidemment l'ADN et la vocation d'AGIRabcd qui se trouveraient ainsi réaffirmés et renforcés et le positionnement selon lequel les bénévoles de l'Association interviennent là où personne d'autre ne le fait. Métaphores du trou dans la raquette, de l'huile dans les rouages, du maillon manquant, du travail de dentelle dans des niches...

C'est dans une certaine mesure ce que l'on voit avec ORA et son déploiement, dont le caractère semi-expérimental présente évidemment des caractères spécifiques (tel le financement obtenu sur appel à projets) mais dont le bilan en termes de temps investi, bénévoles mobilisés, crédits engagés en regard du nombre de jeunes « mentorés » bénéficiaires sera intéressant à établir.

Il est clair que, dans les évolutions en cours, il y a une place pour les dentelières, voire que leur intervention est de plus en plus nécessaire. Mais est-ce une activité durablement reconnue et rétribuée, si noble soit-elle ?

S'interroger en termes de catégorisation des bénéficiaires, serait aussi considérer la situation des migrants, jeunes ou non, et le poids des actions FLE dans les Délégations Territoriales. Quelle position, à terme, à côté des organismes de formation reconnus et labellisés et ciblant des validations institutionnellement reconnues ?

(Parenthèse : cas signalé d'une demande de travailleurs immigré à la retraite en France souhaitant se perfectionner en français pour lire le journal)

De même, que penser des situations de grande dépendance avec l'allongement moyen de la vie et du renfort à apporter, en Ehpad ou à domicile, à des intervenants professionnels le plus souvent débordés et peu payés ?

En bref :

- On ne va pas manquer de clients de si tôt.
- Mais il peut y avoir une raréfaction de certaines sources traditionnelles.
- Et les ouvertures et opportunités prévisibles ne sont pas nécessairement les plus gratifiantes (quant à la motivation des bénévoles et aux ressources à en attendre).
- Comme pour les partenaires et les financements, des tendances sinon au repli sur les actions locales, du moins à privilégier ce qui marche (ou a marché jusqu'à présent) au plus près, sur le mode du « pourvu que ça dure », tout en explorant de nouvelles possibilités du même type.

Les bénévoles

Ils vont changer et ont déjà changé. Leurs attentes aussi.

- Certains ont pris « un coup de vieux » (effet covid et décrochage technologique) mais les nouveaux qui arrivent sont familiers des usages électroniques actuels et les cas de « fracture numérique » peuvent généralement être réglés par des moyens internes de formation à la carte sans recours à des prestataires extérieurs.
- Pour la majorité, ils ne viennent pas pour trouver du lien social mais pour occuper leur retraite quand ils le souhaitent et comme ils le souhaitent.
- Ils ont moins de temps à consacrer à l'Association et ne veulent pas se sentir coincés par des engagements à long terme et des responsabilités. Le risque peut être de s'intéresser exclusivement aux actions menées individuellement et de se désintéresser de la vie de la DT.
- Il y aura peut-être moins de bénévoles en provenance du privé, sûrement plus de gens cabossés par leur fin de carrière ; l'accueil et l'accompagnement des bénévoles devient donc de plus en plus important.

Dans ces conditions (et donc souvent paradoxalement ?)

- Il faut en même temps faire preuve de plus d'exigence quant à l'accompagnement des bénévoles lors de leur arrivée et faire en sorte qu'ils et elles ne soient pas cantonnés dans une seule action, même si leur « recrutement » est « ciblé » sur une action particulière ?
- Les amener à découvrir toutes les facettes d'AGIRabcd, les conduire vers la prise de responsabilités.
- En raison des évolutions relatives aux financements et aux partenaires, il est besoin d'aller vers une certaine « professionnalisation » de bénévoles ayant une connaissance de l'environnement d'intervention, des transformations qui s'y opèrent, des caractéristiques des partenaires dans leur diversité.
- Du fait en outre des changements ambiants, il est besoin de faire appel à toute la capacité d'adaptation de nos adhérents et à leur créativité ; moyen aussi de renforcer l'engagement des adhérents et leur sentiment d'appartenance à l'Association dans le partage de ses valeurs et la clarté de ses objectifs.
- Du coup, la convivialité est à organiser non comme une fin en soi ou un bonus agréable, mais dans la mesure où elle contribue à la cohésion de l'Association.
- Le changement – dans son évolution – doit être voulu, choisi et non pas simplement constaté. Il faudrait « recruter » les nouveaux adhérents en fonction des projets et des besoins de développement de la Délégation.
- Compte tenu de nombre de ces évolutions et de la charge qu'elles font peser sur les DT (cf. aussi partenaires et financements), l'Association aura (à déjà) de plus en plus de mal à remplacer aux postes-clés et à trouver des personnes-ressources.

Commentaire : Tous ces constats et toutes ces pistes d'orientation, y compris dans leurs contradictions apparentes, ne diffèrent pas de ce qu'on peut lire ou entendre à propos du bénévolat en général aujourd'hui. Ils ne sont pas propres à AGIRabcd, mais peut-être plus marqués, quant aux tensions qu'ils révèlent, du fait qu'il s'agit d'une association de retraités. Tout semble se passer comme si allaient coexister à un même moment dans une même Délégation, deux modes de relation à l'engagement associatif : l'un plus « traditionnel », fait de présence hebdomadaire régulière et de continuité dans certains types d'action, mais qui se trouve potentiellement déstabilisé par les évolutions que connaît l'environnement et les changements dans les publics, les modalités et les moyens de relation et d'intervention ; l'autre moins régulier, plus ponctuel, mais propre à de nouveaux retraités ou pré-retraités, plus au fait de ces changements et familiers de ces nouvelles formes de relation et d'intervention.

En poussant jusqu'à la caricature cette polarisation, c'est une forme de cohabitation (transitoire ? plus durable ?) entre deux cultures du bénévolat, deux conceptions de l'engagement qu'on verrait s'établir. Etat de fait qui exigerait des responsables – et tout particulièrement des DT – un gros travail de recherche de cohésion sans confusion, d'amalgame des troupes entre les apports de jeunes recrues créatives et ceux de vétérans expérimentés.

Ce qui ne va pas sans interrogation sur les modes de gouvernance et la composition des équipes d'animation aux différents niveaux de l'Association.

Tout donne à penser qu'il y a là un défi majeur, rendu plus évident par certaines accélérations récentes dans les transformations du paysage, vécu différemment selon les Délégations (et c'est un problème en soi), mais qui demande examen attentif et prise en compte rapide.

ORGANISATION TERRITORIALE

Dans l'esprit du Projet Stratégique en cours, l'effort porte sur le développement du maillage territorial vers les petites et moyennes agglomérations, y compris les territoires ultramarins.

Des actions ont été menées ou sont en cours :

- Une base assainie (chiffres clés)
- Une gouvernance à adapter pour chaque Délégation (GTGDT)
- Des règles claires pour se développer (DG5-3)

Il se poursuit pour renforcer le soutien aux Délégations Territoriales.

Notre organisation territoriale repose sur un découpage générique en Délégations Territoriales aux limites géographiques et à la liste de ses membres connues. On constate que :

- Le nombre de délégations évolue peu
- Une dynamique discontinue pour chacune d'entre elles
- Des cultures et des tissus locaux différents
- Des contraintes évoluant

Le développement du maillage repose donc sur la mise en place d'ANTENNES

Une nouvelle procédure est proposée dans la DG5-3 :

- Un cadre large autorisant la spécificité de chaque territoire
- Le concept de « correspondant relais »
- L'usage de la lettre de mission systématisée et actualisée
- Une mise à jour régulière de la situation avec un annuaire
- Un effort sur la formation des responsables.

Les Collèges Régionaux

Une entité indispensable pour le bon fonctionnement de notre Association couvrant « l'ensemble du territoire ». A la convenance des Délégués qui en font partie.

- Niveau de réponse adapté aux projets et financements
- Décentralisation des formations
- Mutualisation des responsabilités en tension
- Animateur pour une meilleure synergie

Entraide des Délégations en relation avec la **Délégation Nationale** et les 4 DNI.

LES DOSSIERS A L'ETUDE

- Réorganisation du Collège Ile-de-France
- Mise en place d'un Collège Ultramarin
- Clarification des zones d'intérêt des Délégations Territoriales
- Adaptation des contours des Collèges