



MEDECINS DU MONDE - FRANCE

**TRIPTYQUE, RM, RESPONSABLES DE GROUPES :**  
**SYNTHESE HISTORIQUE DES EVOLUTIONS ET REFLEXIONS**  
**04/04/2020**

Cette synthèse reprend les éléments issus de documents disponibles : CR CA, notes groupes géopolitiques/thématiques, documents officiels,

**1996, sept, CA (19960907 GROUPEX EXTRAITS CA.pdf) :**

- désaccord des responsables de groupe sur modification des **réunions de groupe dont la temporalité** passe de 1 fois tous les mois à 1 fois tous les 2 mois. « tous les acteurs de la vie associative se réuniront tous les 2 mois le samedi. Participeront : les groupes géopolitiques et groupes thématiques. De même missions France et groupe rdr se réuniront tous le 2 mois mais à une autre date. Les salariés des desks assureront une présence lors de ces réunions. »

**1998, restitution travail sur les groupes (19980727 RESTIT GROUPEX POUR CA.pdf) :**

**Mandat** du groupe :

- Alimenter les connaissances de MdM sur un thème
- Définir les domaines d'intervention souhaitables
- Produire de la réflexion permettant à MdM de définir les priorités géopolitiques et thématiques de MdM
- Lieux de convivialité des associatifs et autres acteurs
- Initier des projets
- Examiner les projets et donner un avis sur ces projets
- Donner du sens aux projets

**1998, oct, GAF (1998 10 NOTE GROUPE AFRIQUE.pdf):**

- les groupes continentaux ne disposent encore d'aucun statut précis, malgré 1 an de groupe de travail. Mise en place d'élections.
- "non prises en compte" des recommandations du GAF par CA/CD
- manque de participation des RM aux discussions budgétaires – appel à leur forte contribution de la part du groupe Afrique
- Refus de "réduire" le périmètre d'intervention opérationnel à une thématique SIDA
- Nous n'avons plus notre place en situation de guerre - réponse aux urgences - (instrument bailleurs et belligérants). Réponse aux catastrophes naturelles uniquement sur les pays où MdM est prépositionnée. Répondre aux urgences requiert inflation des moyens, alourdir les frais de structure et donc de "spolier le secteur associatif d'un pan entier de ses responsabilités".
- proposition que les groupes continentaux définissent les critères indérogables auxquels doivent satisfaire nos missions dans le cadre des priorités retenues.

**1998, nov, réunion CA, Resp Groupes, Directeurs : (19981128 GROUPEX CR REUNION.pdf)**

- Ouverture du CA aux groupes ; création d'une assemblée générale des RM
- nécessité de garder un leadership associatif à la cellule urgence chargée d'accompagner la mise en place du team urgence

- politique de fidélisation des cadres sur le terrain (salarier ou autre) indispensable pour pallier le turnover important des volontaires sur nos missions, source de reproche continu de nos partenaires et bailleurs, mémoire sur le terrain de l'association, élément de qualité dans la gestion des missions
- chantiers à mettre en œuvre :
  - Clarification de la politique de recrutement des volontaires en particulier pour mettre l'intégration des "premières missions" et de volontaires issus de nos délégations internationales.
  - Redéfinition d'une politique de fidélisation des volontaires
  - Redéfinition du rôle de responsable de mission dans le champ de l'urgence en particulier dans la phase initiale
- Difficultés dont font état les responsables de groupe :
  - Difficulté de communication entre les associatifs de "base" et le CA
  - Présence de moins en moins de RM aux réunions de groupe car la légitimité des groupes n'est pas reconnue par le CA
  - Absence d'un lieu d'interface où la confrontation des idées puisse avoir lieu
  - Les associatifs périphériques (par opposition aux associatifs centraux qui sont les membres du CA) ne sont plus associés à un certain nombre de décisions essentielles de l'association. Le statut de responsable de groupe reste honorifique.
  - Les responsables de missions et les responsables de groupe ne sont pas en situation de participer au processus de décision alors qu'ils sont en capacité d'entendre des contraintes financières et de déterminer des stratégies (ils le font régulièrement dans leurs structures professionnelles)
  - Le renforcement des groupes, leur dynamisation et leur légitimation, tous ces procédés peuvent échouer si ces groupes ne sont plus adaptés (en termes d'efficacité) au fonctionnement actuel de l'association. Peut-être faut-il trouver un nouveau mécanisme où les associatifs seraient associés aux instances décisionnelles, par exemple en les intégrant aux différentes cellules opérationnelles.
- Propositions des responsables de groupe :
  - Que chaque groupe continental et thématique ait une voix délibérative au Comité de Direction pour les régions et les thématiques les concernant
  - Que le CA donne aux groupes les moyens de leur fonctionnement

**1998-1999, rapport moral définition groupes (1998 1999 DEF GROUPES EXTRAIT RAPPORT MORAL.pdf) :**

- les groupes continentaux, lieux d'expression de la vie associative relative aux missions, rassemblent les responsables de mission, les anciens volontaires et d'autres membres de l'association. Rôle de définition des stratégies et des priorités d'intervention de MdM. Première étape du lancement d'une mission sur le terrain, les groupes sont les référents pour toute orientation nouvelle d'une mission.
- les groupes thématiques (laboratoire, VIH, minorités) apportent leurs compétences techniques aux groupes continentaux et à l'ensemble des missions de MdM => positionnements, développement de démarches innovantes.

**1999, janvier réunion CA – lettre resp groupe : (19990122 GROUPES PV + ANNEXES CA MODALITES ELECTIONS DES GROUPES.pdf)**

Flou sur le rôle et la fonction des groupes continentaux, la place qu'ils doivent prendre à MdM, ainsi que sur la nomination des responsables de groupe et leurs prérogatives futures. Manque de reconnaissance des groupes par le CA, difficulté des groupes à bien fonctionner, et à "ressembler à l'image d'eux qu'ils ont tracée".

Programmer l'AG des RM pour permettre l'expression, d'aplanir les malentendus et travailler à la réalisation concrète du document de travail produit par les groupes<sup>1</sup>, en simplifiant et échelonnant les étapes.

---

<sup>1</sup> Fait référence à un document non répertorié/retrouvé

Le responsable de groupe a une voix délibérative aux CD. Demande que le CA nomme 1 représentants au groupe géopo et 1 au groupe thématique.

Les responsables de groupe sont inclus dans le circuit de décision de l'urgence.

Description du collège électoral (adhérent, RM ou ancien RM ou avoir passé 3 mois sur le terrain, ou tout autre critère pertinent)

### **2001 – Audit social Europact (20010406 AUDIT SOCIAL EUROPACT.pdf) :**

Préconisations et pistes de réflexions :

- Ne pas remettre en cause la prééminence des membres associatifs dans l'organisation de MdM et la réalisation des missions (identité, ciment entre les acteurs, innovation, créativité, garantie de l'indépendance de l'association)

- Contreparties négatives de la qualité associative : "amateurisme organisationnel", désorganisation. Rapports professionnels organisés sur l'informel par opposition à des procédures codifiées. Une prépondérance de la culture orale par opposition à une capitalisation écrite. Une mode de régulation des rapports humains basés sur l'affectif par opposition à des règles ou des contrats.

Choix de projets et décisions personne dépendante

- Renforcer l'autorité du CA et affirmer des choix politiques forts :

- Inciter le CA de MdM à affirmer davantage son autorité et à renforcer sa capacité à faire acter ses décisions par la hiérarchie salariée ?

- Que le CA **travaille avec l'ensemble des associatifs à faire émerger des choix politiques forts.** Ligne stratégique pour faciliter le recentrage des missions autour d'un projet politique fédérateur qui contribuera à créer une identité partagée par l'ensemble des acteurs de MdM

- Renforcer la démocratisation de la vie associative :

- Renforcer le poids et l'écoute des instances (groupes géopo essentiellement) dans les prises de décision

- Limiter le mode d'organisation informel et les pratiques de court-circuit

- Favoriser un courant de circulation ascendant des missions vers le national pour alimenter les décisions CA par la réalité de l'expérience terrain

- Faire en sorte que les groupes géopo soient plus ouverts à l'ensemble des associatifs (décentralisé...); inviter plus de volontaires qui font remonter les expériences terrain; ouvrir aux salariés et leur donner un espace de parole; renforcer le lien avec le CA par la présence par un membre du CA pour assurer une transmission ascendante et descendante des informations.

- stimuler la vie associative en s'ouvrant vers l'extérieur, en communiquant vers de nouveaux adhérents potentiels et en développant des réflexions thématiques transversales

- développer les groupes thématiques, permettant davantage d'échanges entre RM ; stimuler la réflexion et l'émergence d'idées innovantes

- Faciliter l'intégration des nouveaux membres associatifs = organisation de journées d'accueil ? mise à disposition d'une information écrite simple pour se repérer dans l'organisation de l'association

### **2003, mars, réunion vie associative : (20030517 REUNION ASSOCIATIVE.pdf)**

- Certains groupes affirment fonctionner de façon satisfaisante, d'autres constatent que leur fonctionnement est obsolète.

- La direction des opé est vécu comme bcp trop technocratique

- il ne doit pas y avoir de dissociation entre le politique et l'opérationnalité

- la globalisation rend les groupes continentaux dépassés

- il est nécessaire de créer des liens transversaux, de promouvoir des groupes thématiques, éphémères.

- Il faut inventer des modèles plus modernes, inventifs, moins normatifs

- Capitaliser sur l'expérience des groupes transversaux, intégrer les nouvelles technologies

- instaurer des réunions régulières entre la direction des opérations, les desks, les groupes, les coordinateurs, les RM
- travailler le positionnement de la vie associative au cœur de la structure, clarifier la mise à disposition des outils opérationnels au service du projet politique, définir les priorités décisionnelles, et permettre aux acteurs de s'en saisir

#### **2005 mars, réunion CA : (20050311 CA sur groupes.pdf)**

La fonction des groupes continentaux est d'initier et de suivre les missions internationales. Ils élaborent une stratégie politique sur l'année en priorisant les choix. Le CA souhaite donner plus de moyens aux groupes continentaux :

- leur donner à eux seuls le pouvoir de décision sur l'envoi des missions exploratoire. Les groupes auront pour obligation d'informer le Comité de Direction de leurs décisions et de partager avec lui leurs réflexions afin d'établir une politique homogène.
- leur allouer une enveloppe budgétaire sur fonds propres d'un million d'euros (voire plus si possible). La bonne utilisation de ce budget sera évaluée par le CD. Il pourra être utilisé pour les missions exploratoire.
- Leur donner des moyens logistiques
- Leur fournir les moyens humains (pas de secrétariat) en soutien

La production intellectuelle doit donner lieu à des écrits, et que les desks soient un réel soutien aux groupes. L'appel de groupes aux desks ne se fera plus uniquement sur la base du volontariat

- Les groupes thématiques ne sont pas concernés par ces propositions, il faut réaliser un travail identique avec eux.

#### **2006 – 2007, Tableau de répartition des tâches au sein du triptyque à l'international**

Support permettant de passer en revue et faire un point sur les différentes fonctions présentes en précisant selon besoin les attributions de chacun (Valide, Réalisation, Contribution)

Domaines de la fabrique du projet : exploration, planification ; mise en œuvre et évaluation ; liens bailleurs ; ressources humaines ; représentation ; sécurité ; vie associative ; communication

Tableau adapté qq années plus tard pour la DOF

#### **2012, novembre, F. Jacquet (CA) note RM (201211 Note cadre RM - Nov 2012 - F JACQUET.pdf) :**

MdM est un acteur dans la transformation sociale. Modèle sociologique de MdM dans le champ de la démocratie sociale réside dans la **mise à disposition au sein du collectif (l'association) de ses compétences professionnelles et de ses savoirs faire dans une démarche de transformation sociale.**

La relation n'est pas une relation de travail au sens social du terme mais une relation de militance.

La figure du « Responsable de Mission », une figure d'origine construite sur deux décennies (80 & 90) qui a induit le mode d'organisation de MdM

- Les RM sont dépositaires de l'ensemble des responsabilités liées à une mission (politiques, opérationnelles et managériales). L'ensemble de l'organisation construite autour de lui est pensé pour le soutenir et rendre possible l'exercice de ces responsabilités. Nous sommes dans la droite ligne de la figure originelle du RM, il est confirmé dans sa place centrale dans le modèle MdM.
- Années 90 : L'organisation MdM cherche à articuler figure originelle du RM et services supports pour l'accompagner dans l'exercice de ses responsabilités en tenant compte des enjeux et nécessités imposés par l'évolution de l'action humanitaire. Les RM sont dépositaires de l'ensemble des responsabilités liées à une mission (politiques, opérationnelles et managériales). L'ensemble de l'organisation construite autour de lui est pensé pour le soutenir et rendre possible l'exercice de ces responsabilités. Nous sommes dans la droite ligne de la figure originelle du RM, il est confirmé dans sa place centrale dans le modèle MdM

- années 2000 : .../...

#### **2013, septembre - CA, rôle et mandat du RM**

Mise en place du document Rôle et mandat du RM afin de redéfinir concrètement le rôle, le mandat et les modalités de désignation, d'accompagnement et de régulation des RM

### **2013, Charte du RM**

Doit être signée par tout nouveau RM

**2015, octobre - Secrétariat Général, état de lieux des instances** (AG, CA, CCN, CD, CUI, Collèges Régionaux, Groupes géopolitiques, Groupes thématiques, Groupe France, Conseil National Missions France, JMF, UA, JDM, Représentants de coordinateurs, Commissions Paritaires Stratégiques à l'International, Commissions paritaires régionales, Réunion représentants des groupes-CA-DOI, Réunion des délégués régionaux, Comité des Risques, Comité Adoption)

Pour chaque instance définition de : Composition, fréquence, Mandat, fonctionnement (intérêt critique proposition)

#### Groupes géopolitiques - propositions :

- Donner plus de moyens en termes d'appui administratif et logistique (pour les comptes rendus, l'animation interne et la communication à l'extérieur du groupe)
- Favoriser les échanges formels avec les autres groupes
- Ré-organiser ou améliorer les réunions (moins chargées, plus fréquentes...)
- S'associer plus d'apports externes
- Développer une vision plus globale du contexte continental
- Ouvrir la participation aux réunions des partenaires terrain et coordinateurs, salariés, bénéficiaires de projets, etc.
- Favoriser les projets transversaux et pas uniquement approche pays/projet (ex. Migrants, enfants...)
- Mieux accompagner les nouveaux arrivants à MdM (stage d'intégration, à la prise de fonction)

### **2016, fiches instances**

Définition des groupes géopolitiques, groupes thématiques : fonctionnement/fréquence...

### **2016, 11 mars – RG, directeurs, CA (où trouver le CR ?)**

- clarification des rôles de chacun
- conclu à la nécessité d'une « fiche de poste » pour les responsables des groupes géopolitiques

### **2016 (?), avril - courrier responsables de groupe**

- Complexité des processus décisionnels (pré-CD, CD, comité des risques, CPS.CPB, révisé budgétaire...) et la place (théorique et réelle) des associatifs dans ces dispositifs
- Les responsables de groupes se sentent « coincés » entre les instances décisionnelles (CA et directions) et l'opérationnel (les coordinateurs, desks et les RM).
- La prise en compte de certains projets reste très « personne-dépendante »
- L'interface des groupes thématiques avec les groupes continentaux n'est pas assez claire. Quelle plus-value des Groupes ? quel rôle des Resp Groupe ? quelle est la place des associatifs et de leurs réflexions dans notre association en 2016 ?
- l'agenda du siège ne permet plus l'approche paritaire, notamment manque d'anticipation pour pouvoir participer aux instances
- souhait de décentralisation et régionalisation pour ne pas augmenter les ressources du siège
- souhait de renforcer la collaboration en amont et la transparence dans la préparation des CD pour favoriser de réels débats, pour que les décisions prises lors des CD soient plus claires, tranchées et éviter que tout ne soit décidé en « pré-CD » sans consulter l'ensemble des acteurs
- besoin d'associatifs engagés et disponibles ce qui implique la prise en compte des temporalités différentes
- Souhait de renforcer l'articulation entre groupes thématiques et continentaux, croiser les regards des groupes sur des thématiques/dynamiques collectives (les migrants par exemple - organisation table

ronde/forum...), améliorer la circulation de l'information, développer/améliorer ensemble la "plus-value" d'une approche et analyse géopolitique et des réflexions stratégiques des groupes continentaux

### **2017, juillet - Projet de définition de Rôle et Mandat des responsables de groupe géopolitique**

Sans suite...

### **2018, mars – Atelier de travail, vie associative décentralisée Amman**

- Réaffirme le projet associatif, le modèle associatif,

Propositions de :

- amélioration des connaissances des nouveaux acteurs sur le fonctionnement de MDM
- renommer le RM en « associative board delegate »
- développement d'une vie associative locale et de bénévoles locaux
- développement de RM locaux
- mise en place d'un (advisory) groupe d'experts régionaux en lien avec le groupe MO

### **2018, avril – Secrétaires Généraux, mise en suspend de l'élection annuelle des responsables de groupe**

- Expression de la difficulté de trouver des candidats à la fonction de Responsable de groupe

### **2018 – écriture des statuts**

Pas de mention des groupes, ni triptyque, ni RM

### **2019, Vision gouvernance groupe Afrique**

3 dimensions : Gouvernance interne (Groupe Géopo) ; vie associative à l'internationale ; vie associative et Réseau. Concernant la gouvernance interne :

Demande d'inscrire l'existence institutionnelle des groupes géopolitiques dans le futur Règlement Intérieur et de définir leurs missions

Souhaite voir attribuer 4 fonctions principales aux groupes de l'association :

- l'analyse géopolitique et stratégique des contextes et des logiques régionales
- la définition du choix des opportunités d'intervention
- l'expertise sur le contenu et la qualité des programmes
- l'animation et le support de la vie associative

L'analyse géopolitique, les modalités de déploiement et de mise en œuvre d'un programme sont de l'ordre des groupes géopolitiques.

Les groupes thématiques apportent leur expertise sur le contenu et la qualité des projets.

L'animation de la vie associative est sous la responsabilité de tous les acteurs de l'association, et donc de ses différentes instances

Demande la complète restauration de la définition et du choix des opportunités d'intervention par les groupes géo-politiques

### **2019, juin - Trajectoire opérationnelle DOI**

La trajectoire opérationnelle définit les priorités de la DOI sur 2 ans. Le sujet est essentiellement opérationnel, toutefois le CA a demandé « une attention portée à ce que chaque projet bénéficie d'un portage associatif bénévole réel et inclusif ». La trajectoire opérationnelle est restée très territoriale. C'est une première étape pour ensuite passer à une vision plus globale : la stratégie MdM-Fr à l'international.

### **2019, juin - démission RG Eufrac/ octobre démission RG MEDS**

- difficulté de trouver des candidat.e.s à la mission de RGroupe
- Prise de responsabilité du RG « pour que le groupe ne meure pas »
- sentiment de manque de légitimité
- perte d'importance des groupes géopo

- réduction du nombre de pays, donc de RM et ressources mobilisables
  - conflits internes et inter groupes sans soutien / contexte brutal
  - tentatives de dynamisation interne, d'invités externes, groupes en région / découragement
  - parisiano-centrisme contre-productif à la dynamique du groupe
- => démission : temps, pertinence, plus value

Propositions :

- urgence à repenser le rôle du Responsable de Groupe sans s'appuyer sur le passé et une forme de nostalgie qui empêche de penser différemment
- recadrer plus précisément ce mandat afin que les responsables puissent savoir exactement où il commence et où il termine (et du coup le rendre plus attractif?)
- formaliser les espaces de dialogue pré-CPI afin que l'exercice reste une présentation et pas un marché au plus offrant,
- renforcer le dialogue avec les membres du CA afin qu'ils portent la voix du groupe (et pas en octobre, une fois que les CPI arrivent...),
- renforcer les liens entre le réseau et le groupe pour redynamiser le groupe (s'en donner les moyens),
- faire connaître l'existence des groupes (si leur pertinence est prouvée) auprès des bénévoles France.

### **2019, sept – Séminaire CA**

- Pourquoi a-t-on besoin d'un portage associatif ?
- Doit-il être bénévole ?
- Quelle en est la plus-value
- Quelles en sont les contraintes ?

### **2019 – écriture du Règlement Intérieur**

Pas de mention des groupes, ni triptyque, ni RM. Mention de « commissions » mise en place par le CA (un groupe peut être une commission)

### **2020, février – Atelier RPAI (Redynamisation du Portage Associatif des Opérations à l'International)**

Question posée : « Réinventer l'exercice des responsabilités dans les opérations à l'international » avec un certain nombre de propositions à travailler par la suite :

- Faire le deuil Triptyque pour réinvestir le bénévole expérimenté (ex RM)
- Travailler les processus de décision
- Repenser la dynamisation des Groupes géopolitiques et thématiques
- Développer le bénévolat et la vie associative à l'international