



MEDECINS DU MONDE - FRANCE

SEMINAIRE DE PARTAGE ET DE RECOMMANDATIONS COPIIL REDYNAMISATION DU PORTAGE ASSOCIATIF DES OPERATIONS A L'INTERNATIONAL

Les CR complets des différentes réunions de CoPiL et de l'atelier participatif de février 2020 sont [disponibles sur l'intranet](#).

Le présent document permet d'informer de la progression du dossier en cours, en amont d'un séminaire de partage et de travail le 28 novembre. Ce séminaire doit permettre de faire avancer la réflexion concernant trois points précis détaillés plus bas.

PRINCIPAUX CONSTATS DES ANNEES PASSES (1997 – 2019)

Plusieurs documents (CR de CA, notes de groupes, audit social, rapport moral, lettres au CA, outils) font état de réflexions et de décisions concernant les groupes géopolitiques, les tryptiques et les RM. Une [compilation](#) détaille les propositions et remarques de chacun des 27 documents (1996 – 2020). Au long de ces années, des décisions de l'association ont permis la transformation des rôles de ces instances et act.eur.rice.s clés de la vie associative¹. Quelques points insatisfaisants reviennent malgré tout de façon récurrente :

- Groupes géopolitiques
 - Interrogations sur les mandat, rôle et fonction
 - Discontinuité dans la dynamique des groupes, peu d'ouverture sur l'extérieur
 - Dimension continentale : difficulté à alimenter les réflexions, analyse géopolitique et stratégique des logiques régionales
 - Possibilité d'être à l'initiative et de suivre des projets et opportunités d'information, ancrage opérationnel/terrain, participation des terrains, dissociation politique/opérations, expertise contenu/qualité programmes
 - Transversalité : favoriser les échanges formels avec les autres groupes, manque de clarté concernant les interfaces entre groupes géopolitiques et thématiques
 - Ancrage/rôle aux pôles géopo de la DOI ; portage associatif bénévole réel et inclusif
 - Liens et communication CA/groupes, espaces de dialogue
 - Participation aux processus de décision, complexité des processus décisionnels, décisions « personne-dépendante »
- Responsables de groupes
 - Peu de candidats

¹ Par exemple la mise en place d'une temporalité de réunions, le périmètre des groupes, la présence volontaire puis requise des desks, mise en place des élections des responsables de groupe, rôle des groupes au CD, budget alloué aux groupes pour les missions exploratoires, présence de membre du CA aux réunions de groupe, développement des groupes thématiques...

- Rôle, légitimité, plus-value = mandat
- RM
 - Renouvellement et recrutement des RM
 - Politique d'intégration et de fidélisation, parcours du RM
 - Interrogation sur la fonction de représentation du CA
 - Expertise santé ou médicales ou populationnelle, ou thématique, ou historique long
 - Point focal associatif du programme, animation vie associative
 - Dénomination
 - Pools régionaux de RM
- A l'international développement local à la vie de l'association
 - Bénévoles à l'international
 - Parcours et ponts entre les statuts bénévole et salariés (notamment pour les staff nationaux)
 - Implication des internationaux et les personnes concernées dans la vie associative (AG/adhésion, groupes...)
- Fonctionnement spécifique Urgences

COMMANDE INITIALE DU CA

- » Médecins du Monde dans son projet associatif et dans son plan stratégique s'engage à « promouvoir l'engagement et la militance à l'international ». Cet objectif se décompose en plusieurs objectifs spécifiques dont l'un concerne le portage des opérations à l'international : **le Conseil d'Administration a souhaité en septembre 2019 engager un travail autour de la redynamisation du portage associatif des opérations à l'international (RPAI) qui devra déboucher sur un plan d'action et des propositions concrètes validés en Conseil d'Administration.**
- » Le CA a par ailleurs insisté pour que le sujet soit focalisé sur la vie des projets, de leur élaboration collective aux prises de décision qu'ils nécessitent et à leur mise en œuvre.
- » La première étape de mise en œuvre de cette commande a été la tenue d'un atelier avec les différents types d'act.eur.s impliqu.e.s sur la vie des projets afin d'échanger sur les constats et de faire émerger des recommandations. A noter que l'atelier n'a pas permis d'intégrer seulement 2 personnes des équipes de terrain.

LES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ATELIER DE FEVRIER

- » Lors de l'atelier du 26-27-28 février, les contribut.eur.rice.s ont émis des recommandations, certaines des **actions concrètes à mettre en place**, d'autres sont des **chantiers esquissés dont la réflexion doit être poursuivie**.
- » Actions concrètes à mettre en place :

	Recommandations	Pilote	Période de mise en œuvre / échéance	Pré-requis/ méthode
Travailler les conditions de l'engagement	Organiser des parcours individuels et collectifs (parcours individuels de formation ; activités collectives associant bénévoles et salarié.e.s ; actions de compagnonnage salarié.e.s bénévoles)	SG / DRH / PVA	2020 - 2021	Formes d'engagement validé par le Bureau le 18 sept. Plan d'action en cours + recommandations fev 2020 « engagement bénévole terrain France » + « mobilisation cadres bénévoles » oct 2020/ mars 2021
	Faciliter les conditions pratiques de l'engagement des bénévoles et salarié.e.s (organisation d'un mode de garde d'enfants lors de réunions ; mise en œuvre de moyens de communication à distance performants ; traduction orale et écrite pour permettre la participation du plus grand nombre)		2021	A inscrire dans les priorités directeurs / H25 / communication interne / SDSI
S'ouvrir à notre environnement pour mieux assurer nos missions	Prioriser les sujets d'études concernant l'évolution future des sujets MDM et permettant de dégager des éléments de prévision	DSP / DOI / ref CA	Elaboration du PS 2021	
	Renforcer la collaboration avec le monde universitaire, de la recherche et les personnes concernées, représentant.e.s des populations visées par nos actions	DSP / DOI / ref CA	Elaboration du PS 2021	A renforcer et mieux partager : lien avec des assos de patients (ex. ASUD), lien avec des universitaires / monde de la recherche (ex. J-Pal, Lasdel, CEPED...)

» Chantiers esquissés – à poursuivre déjà prévu dans des chantiers en cours

	Recommandations	Pilote	Période de mise en œuvre / échéance	Pré-requis/ méthode
Développement du bénévolat et de la vie associative à l' international	Clarifier les responsabilités pour permettre le développement du bénévolat et de la vie associative à l'international	SG/PV A	2021-2022	Prémises aux Ateliers JVA 2021
	Renforcer les actions de formation et de sensibilisation des équipes et partenaires et la diffusion du projet associatif	SG/PV A	2020-2021	Identification des niveaux de connaissances ; élaboration carnet de Voyage Associatif et dictionnaire VA (sept 2020) + mise en œuvre 2021
	Soutenir les équipes terrains, partenaires, bénévoles, adhérent.e.s, qui le souhaitent dans la participation à ces événements permettant le sentiment d'appartenance à MdM	SG/PV A	Préparation du PS 2021	En lien avec les chantiers développement de la vie associative internationale 2021-2022 et SIRH/Comm/H25
	Accompagner la création de Chapters	NET/D G	Calendrier du Réseau	Faire le lien auprès du NET
Périmètre de responsabilités et dénomination des salarié.e.s	Renommer le Coordinateur général en coordinateur pays ou représentant pays	DRH	À mettre en miroir des priorités DRH	
	Système de compagnonnage salariés/bénévoles	DRH	2021	En lien avec les chantiers engagement et mobilisation

- » Chantiers esquissés pendant l'atelier et pris en charge par le CoPil RPAI en 2020
- Deuil Triptyque pour réinvestir le bénévole expérimenté (ex RM)
 - Processus de décision
 - Rôles des Groupes géopolitiques et thématiques

LES PROPOSITIONS DU COPIL SUR LES 3 SUJETS : DEUIL TRIPTYQUE, PROCESSUS DE DECISIONS, ROLES DES GROUPES GEOPO/THEMA

» Recommandations et orientations issues de l'atelier de février :

Dossier	Champs	Orientations	Recommandations
1	Deuil Triptyque pour réinvestir le bénévole	Tout comme l'ensemble des membres de Médecins du Monde, bénévoles ou salariés, les bénévoles expérimentés continueront d'être garant du projet associatif.	Diversifier les possibilités d'engagement des bénévoles expérimentés : pools ;

Dossier	Champs	Orientations	Recommandations
	expérimenté (ex RM)		compagnonnages ; définir d'autres possibilités d'engagement
		Cesser le lien exclusif entre un bénévole expérimenté et un projet, le bénévole sera au-delà du quotidien et de l'opérationnel	Inscription des bénévoles expérimentés dans un parcours bénévole Renommer les bénévoles expérimentés
2	Processus de décision	Repenser les responsabilités des groupes dans leur forme actuelle ou future en fonction du nouveau RM/triptyque	Revoir les modes de décision pour intégrer pleinement les parties prenantes
		Repenser le processus de décision à la lumière du chantier sur la figure du bénévole	
3	Rôles des Groupes géopolitiques et thématiques	Repenser la redynamisation des groupes en lien avec la réflexion sur les bénévoles expérimentés	

» Pistes de réflexion proposées par le CoPil :

L'angle d'approche est celui du **projet intégré dans un contexte plus global**. L'objet de la proposition du CoPil concerne donc le **niveau projet dans ses dimensions territoriales, régionale, et de changement social**. Repenser le triptyque implique de **revisiter non seulement le rôle du RM mais aussi les périmètres et rôles des groupes**.

➤ Pools associatifs

Le niveau projet opérationnel est à mettre en parallèle avec la proposition de l'atelier de « faire le deuil du triptyque ». La gestion de projet implique une nécessaire rapidité dans les décisions, un manque de disponibilités est donc générateur de frustrations. En outre, la tendance est de diminuer le nombre de pays mais d'augmenter le nombre de projets au sein de chaque pays, un pays ou un projet pourra intégrer des éléments de plusieurs sujets (RdR, SSR, accès aux soins...). Le pool adhoc est donc la taille qui nous correspond (ni projet ni continent), il est paritaire, intègre bénévoles et salarié.e.s.

En rappelant que dans plusieurs cas, le triptyque ne fonctionne pas (doublon, décalage, réactivité), et en se basant sur les propositions du séminaire CA et d'anciens RM, le CoPil a initié une réflexion sur la mise en place de **pools thématico-territoriaux**. Ces pools **remplaceraient les RM projet**, remontant ainsi les apports des cadres bénévoles à un niveau plus macro. Ces pools thématico-territoriaux assureraient une transversalité définie par la trajectoire opérationnelle. **Un pool relève d'un territoire / plusieurs thématiques**. Les territoires à couvrir devront être définis en fonction d'une relative convergence des enjeux sur la zone.

Ce pool permettrait de **combiner une vision stratégique territoriale cohérente avec des éléments de terrain plus accessibles pour gagner en agilité/capacité de mise en œuvre**. Le pool doit faciliter l'articulation entre logiques territoriales et logiques thématiques. Cette approche permet aussi de dépasser le niveau pays (dont l'ensemble relève davantage d'initiatives morcelées que d'une cohérence territoriale). Les stratégies pays écrites par le terrain avec le siège, sont très lourdes et ne nourrissent pas la réflexion des groupes.

Il s'agit notamment de penser stratégies et projet sur un « **territoire régional** » (sub-régional/ sub continental), ce qu'une réflexion basée uniquement sur niveau continental ne permet pas.

Comment ce **niveau intermédiaire** entre groupes et terrain, pourrait-il influencer sur les projets ? Actuellement, l'intervention au niveau opérationnel ne correspond pas au niveau pays, mais plutôt à une région ou une ville au sein du pays. En revanche quelles que soient les localisation et dimension du projet, le plaidoyer peut être travaillé au niveau national. De la même façon, les changements peuvent être joués au niveau sous régional avec des leviers à activer (exemple : région Asie centrale). Mécanisme paritaire

Les mécanismes décisionnels doivent permettre l'articulation entre les 3 niveaux terrain / continental-thématique / CA (triptyque/Responsables de Groupes/CA)

La révision du mode de construction paritaire projet à l'international doit aussi permettre une **simplification du processus décisionnel**. Nous devons mesurer en quoi ce système de pool permet ou non cette fluidité recherchée.

Etant donné que les **groupes thématiques** traversent les zones géographiques France et international, il apparaît difficile de les supprimer. Cela fait sens de maintenir les groupes thématiques en tant que garants de stratégies sur les combats. **Les groupes thématiques ne sont pas et ne devront pas être des groupes décisionnels**, plutôt des think tank, des groupes de réflexion autour d'enjeux. Il faut toutefois aussi assurer la transversalité entre groupes thématiques.

Nous devons être vigilant.e.s à ce que les pools régionaux ne morcellent pas davantage les informations, les décisions. Il faut être vigilant également à ce que la participation des cadres bénévoles ne s'arrête pas au niveau sous régional car la/le DOI serait la/le seul.e à avoir la vision globale. Faut-il donc un **unique groupe international** avec des représentants de chaque pool au sein du groupe international ? ou faut-il **conserver les groupes géopolitiques** (en revoyant la taille du territoire ?) et mettre en place un mécanisme paritaire monde.

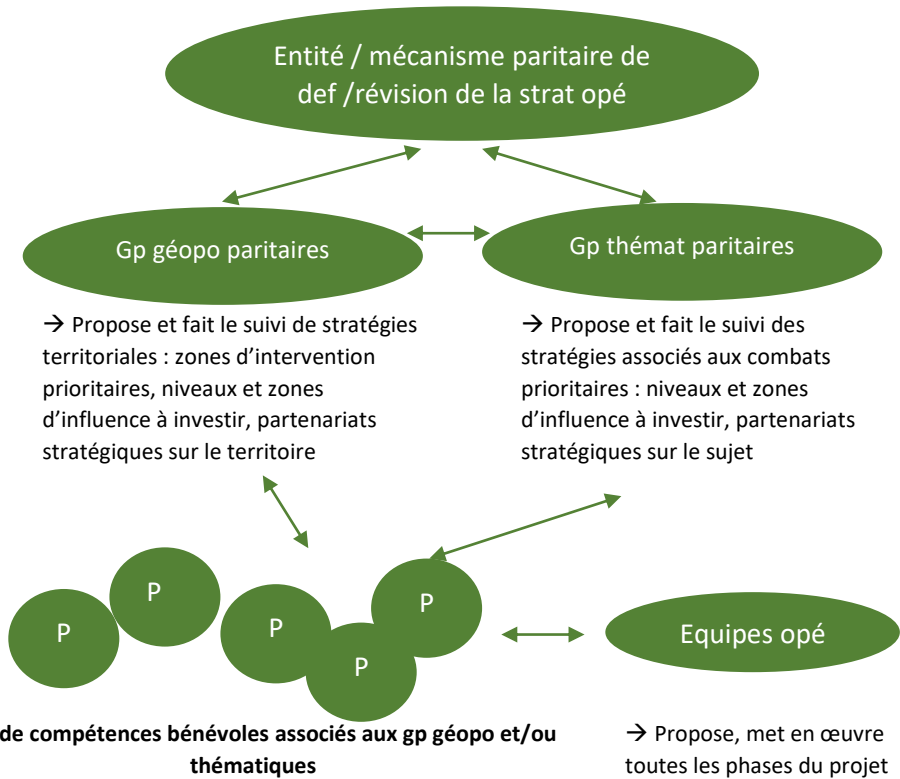
Sans retirer les groupes géopolitiques, l'entité de construction d'une vision, d'une stratégie et de décisions au plus haut niveau (macro) « opérations internationales » pourrait se faire via **un mécanisme paritaire monde**. Cette entité pourrait être institutionnalisée par une **rencontre obligatoire au moins 2 ou 3 fois par an dans un but de partage, de construction et surtout de décision**. Il s'agit bien d'avoir une vision macro internationale commune et non un agrégat de plusieurs régions ou de plusieurs thématiques et stratégies en silo. Or pour être pertinent sur la réponse aux besoins en lien avec nos priorités, pour répondre de façon efficace, coordonnée, plus globale (comprehensive), pour assurer un développement de MdM nous avons **besoin d'une stratégie commune sur l'international**. En outre, d'un point de vue des ressources humaines, une construction commune d'une stratégie internationale, une vision partagée sur les enjeux et les réponses à un niveau international peut contribuer à réduire les flous et les tensions entre les groupes et les acteurs. Il s'agit également de **redonner à un collectif le pouvoir de décision** (plutôt qu'à DOI/CA).

Les 2 schémas suivants présentent deux options de cette configuration en pool avec des mécanismes différents soit en gardant des groupes géopolitiques (1) soit en les remplaçant par 1 groupe Monde (2)

1. Schéma 1 : configuration avec plusieurs groupes géopolitiques paritaires

PROJET ASSOCIATIF et PLAN STRATEGIQUE définissant : Valeurs / Changements sociaux visés / Principes d'intervention

Validation CA/CD pour assurer la cohérence entre les différents niveaux de stratégies



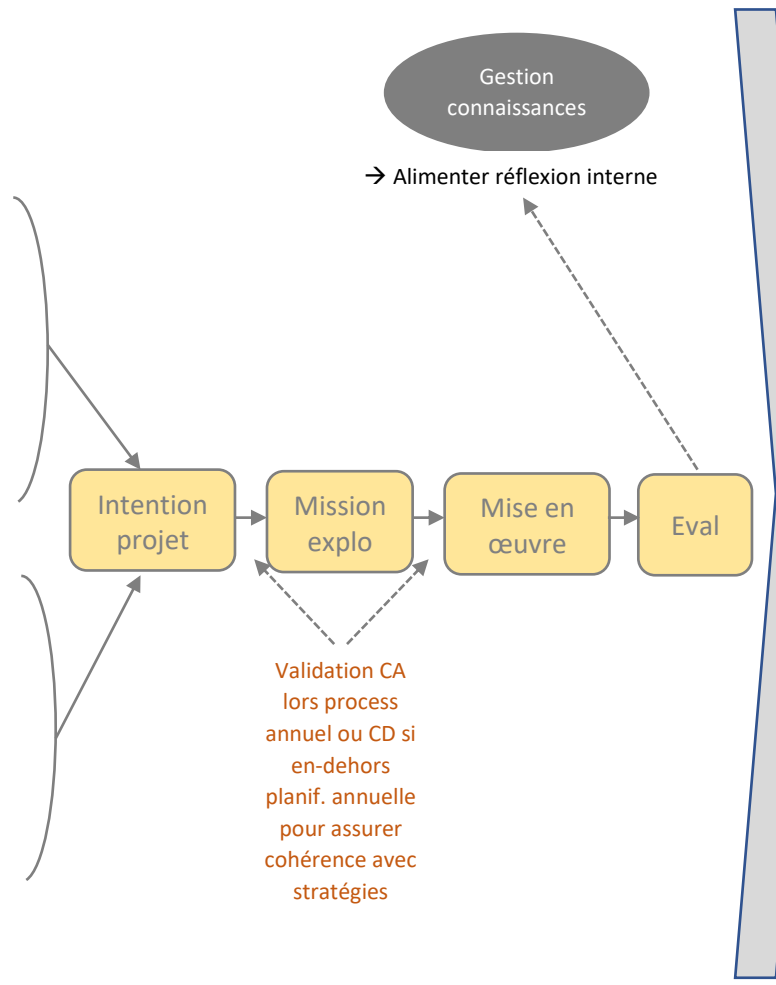
→ Propose et fait le suivi de stratégies territoriales : zones d'intervention prioritaires, niveaux et zones d'influence à investir, partenariats stratégiques sur le territoire

→ Propose et fait le suivi des stratégies associés aux combats prioritaires : niveaux et zones d'influence à investir, partenariats stratégiques sur le sujet

Pool de compétences bénévoles associés aux gp géopo et/ou thématiques

- Constitué selon compétences sur les territoires ou les combats portés dans zone
- Suivi d'un groupe de pays qd logique territoriale / d'influence ou d'un pays si isolé
- Participation à élaboration stratégies pays / sous-régionale, aux décisions stratégiques, mobilisation compétences ext., participation com' int et ext sur la zone, « mémoire » de la zone

→ Propose, met en œuvre toutes les phases du projet

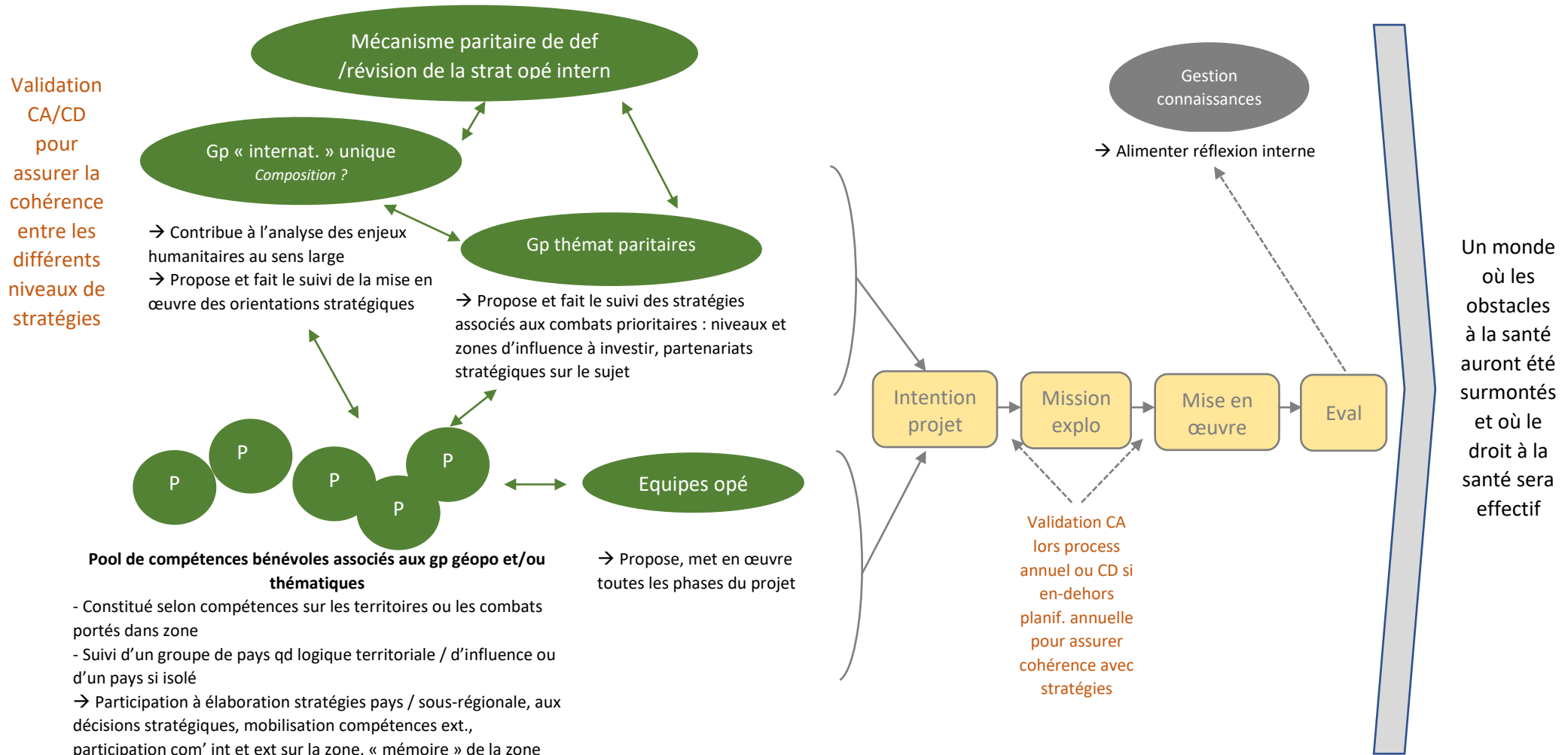


Un monde où les obstacles à la santé auront été surmontés et où le droit à la santé sera effectif

CONTEXTE GLOBAL et CONTEXTES LOCAUX : Déterminants impactant l'accès à la santé et droits des personnes

2. Schéma 2 : configuration avec un groupe monde, sans groupe géopolitique

PROJET ASSOCIATIF et PLAN STRATEGIQUE définissant : Valeurs / Changements sociaux visés / Principes d'intervention



CONTEXTE GLOBAL et CONTEXTES LOCAUX : Déterminants impactant l'accès à la santé et droits des personnes

POINTS A DISCUTER DURANT LE SEMINAIRE

- » Pool
 - ⇒ Quelle est la place du pool dans l'élaboration des stratégies territoriales et de l'initiation, intention, élaboration et suivi des projets de la zone
 - ⇒ Comment garantir que les pools assurent le croisement territoriales/thématiques et alimentent les réflexions plus globales ?
 - ⇒ Comment mobiliser et assurer une composition équilibrée du pool ?

- » Périmètre des groupes et articulation avec les pools
 - ⇒ Faut-il garder le niveau continental pour les groupes géopolitiques ?
 - ⇒ Doit-on mettre en place 1 groupe international/monde à la place des différents groupes géopolitiques ? quel serait alors le niveau de lien avec les groupes thématiques ?
 - ⇒ Définition précise du lien entre les pools et le/les groupes

- » Phase de transition (plan d'action)
 - ⇒ Met-on en place une phase test sur quelques régions ?
 - ⇒ Le CoPil RPAI est-il maintenu dans un rôle d'appui, de garant de la mise en place des décisions ? pour quelle période ? Est-il nécessaire de mettre en place un autre mécanisme de suivi ?

METHODE

- » A distance ; 15 personnes exclusivement issues de l'atelier de février.
- » Représentativité. Modalités de sélection : disponibilité
 - 2 coordinat.eur.rice RCI
 - 2 RM
 - 2 Responsables de groupe géopolitique (zones différentes)
 - 2 Responsables Pole DOI
 - 2 desks
 - 2 Responsables de groupe Thématique (thématiques différentes)
 - 1 Référent thématique DSP
 - 1 responsable DSP (Anne)
 - 2 porte-paroles (Reem/Eve)
 - Membres du copil

- Critère : 1. Disponibilité 2. Discussions interne DOI (Desk, RP, Coordo) DSP (Référent et groupe thématique) et Philippe/Sophie (Responsables de groupe et RM)

- » Envoi en amont : le mail [d'invitation](#) / le présent document « [Séminaire de partage RPAI](#) » / l'[Avis émis le 29 février](#) / [le lien](#) vers les documents CoPil

- » Déroulé de la 1/2 journée de travail (9H – 13H30)
 - Présentation objective par 1 ou 2 membres du CoPil – (30 min)
 - Partage du calendrier de travail
 - Rappel des résultats de l'atelier de Février et de la prise en compte des points dans des dossiers existants ou à venir
 - Rappel des 3 points pris en charge par le CoPil
 - Partage des réflexions et propositions de travail

- Pause (10 min)
- Ateliers à distance (2 visio – sous-groupe) – 1H30 : 1^{er} round 45 min ; 2^{eme} round 30 min. Travail en ligne, le 2eme groupe complète les recommandations du 1^{er}
 - Pool (recommandations)
 - Périmètre des groupes et articulation avec les pools (recommandations)
- Pause (15 min)
- Mise en commun des résultats (45 min)
- Pause (15 min)
- Identification des prérequis à la mise en pratique des recommandations (1H)

MILESTONES – POURSUITE DE LA REFLEXION

1. Le **temps de partage** se déroulera à distance le 28 novembre (9H- 13H30) L'objectif est de faire part de **l'avancée des réflexions** du CoPil depuis février 2020 et **d'émettre des propositions**.
2. Un temps d'échange et de **partage** entre décembre et février dont l'objet et les modalités seront définies à la suite du séminaire de novembre.
3. La **soumission au CA** aura lieu lors du CCNCA de mars 2021. Les travaux seront présentés à l'AG 2021.

