



GESTION DE LA CRISE COVID-19 À MÉDECINS DU MONDE FRANCE

**Capitalisation phase 1 (interne) :
dimensions organisationnelle et de gouvernance**

RAPPORT FINAL

Novembre 2020

Équipe en charge de la capitalisation :

Louise BICHET - Julien CHAUVEAU - Jonathan FONTENELLE - Victoire MAURICE

Comité de pilotage :

Isabelle BRUAND / Taskforce Covid-19, Coordinatrice

Géraldine BRUN / Conseil d'Administration

Philippe GABRIE / Délégation Midi-Pyrénées, Délégué régional

Pauline HÉRITIER-LAFFARGUE / DOI, Responsable de desk Eurasie

Carine ROLLAND / Conseil d'Administration

Aude SALDANA-CAZENAVE / DOF, Coordinatrice régionale Aquitaine

Sandrine SIMON / DSP, Directrice



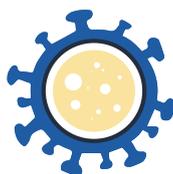
REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier les très nombreuses personnes qui se sont largement mobilisées pour nourrir cette capitalisation, allant souvent jusqu'à bousculer leurs agendas parfois très contraints pour se rendre disponibles. C'est grâce au temps et aux témoignages qu'elles ont accordé à ce travail que ce dernier a été possible et, du moins nous le croyons, qu'il a pu être aussi riche. La parole nous a semblé avoir été libre et sincère, beaucoup des entretiens ayant duré le double, parfois le triple du temps initialement prévu, et elle a toujours été constructive, merci donc aussi d'avoir joué le jeu.

Nous souhaitons également remercier les membres du Comité de pilotage pour leur accompagnement, leur disponibilité, l'appui et la flexibilité dont ils ont fait preuve, tout au long de la période et sans défaillance, pour nous donner les moyens qui étaient nécessaires à la bonne réalisation de ce travail malgré des délais courts pour l'exercice demandé et les contraintes de cette période particulière.

Nous sommes conscients qu'aucun rapport de quelques pages ne pourra pleinement restituer les vécus et expériences - les émotions aussi souvent, parfois exprimées intensément - qui nous ont été communiquées par autant de personnes revenant sur une période qui a été extrêmement particulière et complexe à bien des égards. Malgré les contraintes imposées par l'exercice, nous avons à notre tour tâché d'être sincères pour restituer au mieux de nos capacités et dans le temps qui nous a été imparti l'essence de cette expérience collective, avec la volonté d'aboutir à un apprentissage qui, nous l'espérons, bénéficiera à notre Association.

L'équipe en charge de la capitalisation



GESTION DE LA CRISE COVID-19 À MÉDECINS DU MONDE FRANCE

Capitalisation phase 1 (interne) : dimensions organisationnelle et de gouvernance

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| REMERCIEMENTS | 2 |
| LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABBREVIATIONS | 5 |
| INTRODUCTION GENERALE | 6 |
| METHODOLOGIE | 6 |
| | |
| PARTIE A. RETOUR SUR LA PERIODE COVID (MARS-JUIN 2020) | 11 |
| — A.1. CHRONOLOGIE : LES TIMINGS DE LA GESTION DE CRISE | 11 |
| CHRONOLOGIE DES EVENEMENTS | 11 |
| TIMING DE GESTION DE CRISE : UNE REponse INITIALE ARRIVEE TRES TOT OU TROP TARD ? | 11 |
| TIMING DE GESTION DE CRISE : TENIR DANS LA DUREE | 15 |
| TIMING DE GESTION DE CRISE : PREPARER, AGIR, CAPITALISER POUR PREPARER | 16 |
| SYNTHESE (PARTIE A1) | 18 |
| RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA PHASE TERRAIN DE LA CAPITALISATION (P. A1) | 18 |
| — A.2. DESCRIPTIF DES INSTANCES « DEDIEES COVID » : CONSTATS ET LECONS APPRIS | 19 |
| INTRODUCTION | 19 |
| DESCRIPTIONS DES INSTANCES COVID | 19 |
| EN TERMES DE GOUVERNANCE, UNE DESIRABLE COMPLEMENTARITE AVEC L'EXISTANT | 25 |
| UNE SUCCESSION DE TASK FORCE PEU LISIBLE ET AUX IMPLICATIONS DIFFERENTES | 26 |
| EN TERMES ORGANISATIONNELS, UNE NECESSAIRE ARTICULATION AVEC L'EXISTANT | 27 |
| SYNTHESE (PARTIE A2) | 29 |
| RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA PHASE TERRAIN DE LA CAPITALISATION (P. A2) | 30 |
| | |
| PARTIE B. LA CRISE COVID-19 : UN COUP DE PROJECTEUR SUR NOS MODES DE FONCTIONNEMENT | 32 |
| — B1. LES ENJEUX ORGANISATIONNELS ET LES ENJEUX DE GOUVERNANCE (L'ASSOCIATION) | 32 |
| ROLES, RESPONSABILITES ET ARTICULATIONS DES SERVICES SUPPORTS | 32 |

| | |
|---|----|
| ROLES, RESPONSABILITES ET ARTICULATIONS DES INSTANCES ASSOCIATIVES | 34 |
| SYNTHESE (PARTIE B1) | 36 |
| RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA PHASE TERRAIN DE LA CAPITALISATION (P. B1) | 37 |
| — B2. LES MODALITES DE TRAVAIL ET D’ENGAGEMENT (LES PERSONNES) | 37 |
| REALLOCATION DES CHARGES DE TRAVAIL ET MOBILISATION DE NOUVELLES RESSOURCES HUMAINES | 38 |
| UNE OPPORTUNITE MANQUEE DE RENFORCER LE MIDDLE MANAGEMENT | 39 |
| CONSTATS EN TERMES D’OUTILS ET PROCESSUS | 39 |
| SYNTHESE (P. B2) | 41 |
| RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA PHASE TERRAIN DE LA CAPITALISATION (P. B2) | 42 |
| — B3. LA COMMUNICATION INTERNE | 43 |
| STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET BESOINS EN INFORMATION | 43 |
| OUTILS DE COMMUNICATION ET FLUX D’INFORMATION | 44 |
| LE POINT INFO | 45 |
| COMMUNICATIONS INSTITUTIONNELLES ET STRATEGIQUES | 46 |
| LA GESTION ET LA DIFFUSION DES DOCUMENTS | 49 |
| SYNTHESE (P. B3) | 51 |
| RECOMMANDATIONS ISSUES DE LA PHASE TERRAIN DE LA CAPITALISATION (P. B3) | 51 |
| CONCLUSION GENERALE | 54 |
| RECOMMANDATIONS GENERALES MISES EN AVANT PAR LE COPIL | 55 |
| 1) À conserver dans le cadre de la gestion actuelle de la crise Covid-19 | |
| 2) À mettre en œuvre pour optimiser notre organisation face à la crise Covid-19 qui se chronicise | |
| 3) Pour se préparer à l’émergence d’une nouvelle crise, garder d’ores et déjà quelques leçons apprises de cette crise aiguë Covid-19 | |
| ANNEXES | 58 |
| 1. Termes de référence de la capitalisation « Gestion de la crise Covid-19 - Phase 1 » | 59 |
| 2. Liste des personnes interrogées par modalités d’entretien | 66 |
| 3. Liste des documents consultés | 68 |
| 4. Compte-rendu de la réunion sécurité/sureté inter-ONG du 26 juin 2020 | 69 |



LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

| | |
|-----------------|---|
| ACF | Action Contre la Faim |
| BAM | Bienvenue A Médecins du Monde |
| CA | Conseil d'Administration |
| CARE | Coopérative for Assistance and Relief Everywhere |
| Caoa | Centre d'Accueil, d'Orientation et d'Accompagnement |
| Caso | Centre d'Accueil, de Soins et d'Orientation |
| CCC | Cellule de Coordination Covid-19 |
| CCN | Conseils Consultatifs Nationaux |
| CMT | Crisis Management Team (Equipe de Gestion de Crise) |
| Copil | Comité de pilotage de la capitalisation |
| Covid-19 | Maladie du coronavirus SARS-CoV-2 |
| CRF | Croix-Rouge Française |
| CU | Cellule Urgence |
| DCD | Direction de la Communication et du Développement |
| DFSI | Direction des Finances et Systèmes d'Information |
| DG | Direction Générale |
| DMA | Decision Making Authority |
| DOF | Direction des Opérations France |
| DOI | Direction des Opérations Internationales |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| DSP | Direction Santé Plaidoyer |
| HI | Handicap et Inclusion |
| IMT | Incident Management Team (Equipe de Gestion d'Incident) |
| MdM-F | Médecins du Monde France |
| MNA | Mineur.e.s Non Accompagné.e.s |
| OMS | Organisation Mondiale de la Santé |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| PCA | Plan de Continuité des Activités |
| PCI | Prévention et Contrôle des Infections |
| PCM | Plan de Contingence des Missions |
| RM | Responsables (ou co-Responsables) de Mission |
| RPAI | Redynamisation du Portage Associatif à l'International |
| SOL | Solidarités international |
| TDH | Terre Des Hommes |
| TdR | Termes de Référence |
| TF | Task Force |



INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce travail de capitalisation constitue la première phase d'une demande faite fin mai 2020 par le Conseil d'Administration (CA) et validée par le Staff de Direction comme action prioritaire. L'objectif de cette capitalisation est de revenir sur la période dite « de la crise Covid-19 » afin d'identifier et de permettre l'appropriation collective de « leçons apprises » issues de l'adaptation faite par MdM-F à ladite crise : les éléments à garder, ceux à défaire, à développer ou à améliorer. Plus spécifiquement, il est attendu de cette première phase de constituer une mémoire institutionnelle de la période ainsi que de disposer rapidement d'éléments d'apprentissage, pour guider la prise de décision à moyen terme, sur deux axes prioritaires que sont les dimensions « organisationnelles » et relatives à la « gouvernance »¹.

Après une présentation des considérations méthodologiques qui ont guidé et structuré ce travail, les résultats issus de la capitalisation, sous forme de constats et de leçons apprises, seront présentés en deux parties. Dans un premier temps, il s'agira de se focaliser sur les éléments spécifiques à la pandémie et à sa gestion (partie A), qu'il s'agisse de la chronologie et des timings des événements qui ont eu cours durant la période (partie A1) ou des instances dédiées à la gestion de la crise qui ont été nouvellement créées à cette occasion (partie A2). Dans un second temps, les résultats présentés reviendront sur des considérations plus larges et structurelles, l'avènement de la pandémie de la Covid-19 ayant été un « coup de projecteur » sur nos modalités de fonctionnement préexistantes (Partie B). Il s'agira de revenir sur des enjeux organisationnels et de gouvernance appréhendés du point de vue de l'Association (partie B1), sur les modalités de travail et d'engagement de ses acteurs (partie B2) et sur divers enjeux transversaux liés à notre communication interne (partie B3). Enfin, il s'agira de conclure avant de présenter les principales recommandations issues de ce travail de capitalisation.



MÉTHODOLOGIE

Cadre conceptuel

La vision retenue pour le présent travail est celle d'une démarche de capitalisation qui n'a d'autre objet que d'offrir ce qui, dans l'expérience, peut être utile à l'Association. Cette capitalisation n'a ainsi pas vocation à chercher à apprécier les résultats de l'action, ni juger de sa pertinence, elle cherche plutôt à identifier ce qui dans l'expérience peut être source d'enseignement collectif : ce n'est donc pas tant le résultat qui compte que la manière dont nous y sommes parvenus. Ainsi, la première motivation et la finalité de ce travail de capitalisation a été la volonté d'amélioration de nos pratiques que permet la mutualisation et l'analyse des expériences.

Approche méthodologique

La méthodologie retenue pour cette capitalisation est qualitative. Elle s'appuie sur une diversification des types de données (sources écrites et orales) pour permettre de rechercher à la fois des points communs et des différences significatives. Une revue documentaire a ainsi été couplée à une collecte de données primaires sous forme d'entretiens semi-directifs, individuels ou collectifs (focus group). Les entretiens se sont appuyés sur des questions ouvertes pour guider la personne interviewée et favoriser l'expression libre autour de thématiques choisies. Ce type d'entretien a pour intérêt de permettre le

¹. Les Termes de Référence (TdR) de cette première phase de capitalisation sont présentés en annexe 1.

recueil d'expériences et d'opinions personnelles plus détaillées et nuancées qu'un entretien directif ou qu'un questionnaire quantitatif.

Échantillonnage

L'échantillonnage a été réalisé de manière à inclure des personnes qui ont contribué à l'expérience et représentent différentes parties prenantes par rapport à celle-ci. L'objectif d'un tel échantillonnage n'est pas de rechercher des personnes représentatives mais plutôt différentes sources d'informations et différents points de vue par rapport à un même sujet. Cette stratégie est appelée triangulation, elle permet de rechercher les points communs du discours sans en effacer les différences.²

Durant la phase de cadrage de la capitalisation, 3 critères ont été convenus et pris en considération pour guider l'échantillonnage des personnes à interviewer :

| Critère | Modalités considérées |
|--------------------------------------|--|
| Le « statut » associatif | Bénévole Salarié |
| La « localisation » institutionnelle | Siège Terrain Autre ³ |
| Le « périmètre » d'activité | France International Transversal |

Conscient que personne ne peut être « réduit à une case », il est important de rappeler que ces critères et modalités sont non-exclusives mutuellement (ex : un salarié du Siège peut être bénévole sur un programme de MdM). Ces critères d'échantillonnage ont été proposés pour garantir de « croiser les regards », leur objectif étant de répondre autant aux bonnes pratiques d'une approche méthodologique qualitative qu'à la volonté exprimée par le Comité de pilotage dans les Termes de référence d'atteindre un « équilibre » dans les types de retours d'expériences visant à être formalisés dans le cadre de cette capitalisation.

Collecte des données

La collecte des données primaires a eu lieu du 8 juillet au 24 septembre 2020. Elle a permis de recueillir les témoignages de 66 personnes associatives de Médecins du Monde France dans le cadre de 16 entretiens de groupe et 9 entretiens individuels. La liste des personnes interrogées par modalités d'entretien est disponible en annexe 2.

Les entretiens individuels et de groupe ont systématiquement été réalisés à distance, en ayant recours dans la très grande majorité des cas à des outils collaboratifs s'appuyant sur une connexion internet (Skype Entreprise, Gotomeeting) ou par des entretiens téléphoniques pour quelques cas atypiques. Lorsque les modalités des entretiens le permettaient, ces derniers ont été enregistrés pour faciliter l'analyse des données. La possibilité d'enregistrement d'un entretien a été conditionnée à l'annonce préalable de l'enregistrement aux personnes à interroger et à l'obtention de leur consentement.

² Jean-Pierre Olivier De Sardan, « La politique du terrain : sur la production des données en anthropologie », Les terrains de l'enquête, n° 1, 1995.

³ Si la notion de « Terrain » est souvent intuitivement facilement appréhendée, l'exercice de définir ce qu'est le « Siège » de Médecins du Monde est quant à lui extrêmement complexe et les auteurs de ce rapport ne s'y risqueront pas. Aussi, sans que cette notion n'ait la prétention de reposer sur un quelconque travail d'analyse formel et en assumant sa totale subjectivité, ils emploieront la terminologie « Siège » pour faire référence aux Directions et Services supports basés au Siège social de l'Association situé au 62 rue Marcadet à Paris. Ainsi, la modalité « Autre » fera référence aux parties prenantes n'étant ni « Terrain », ni « Siège », que ces parties prenantes soient localisées ou non au 62 rue Marcadet, de façon ponctuelle ou continue : membre d'un groupe thématique et/ou géopolitique, membre du Conseil d'Administration, responsable de mission, etc.

La collecte des données secondaires s'est appuyée sur une liste initiale de « Documents clefs » identifiés lors de la phase de cadrage et qui a été complétée au fur et à mesure des entretiens lorsque les personnes interrogées mentionnaient des documents complémentaires d'intérêt pour le sujet de la capitalisation. La liste des documents consultés est disponible en annexe 3.

Analyse des données

Faute du temps nécessaire à l'exercice, l'analyse des données n'a pas pu donner lieu à l'idéal d'une retranscription écrite exhaustive des entretiens individuels et de groupe. Néanmoins, la retranscription écrite a été faite pour de grandes parties des entretiens après une réécoute exhaustive de l'ensemble de ces derniers et en étant guidée par les notes manuscrites prises au cours des entretiens. Dans leurs principes, les « bonnes pratiques » d'analyse d'entretiens qualitatifs ont été ainsi suivies autant que possible :

1. D'abord par l'identification et la structuration des différents « thèmes » qui ont émergé des entretiens puis par leur retranscription entretien par entretien dans une grille d'analyse ;
2. Ensuite par l'analyse « verticale » (par thème, ce qui permet de comparer les différents discours entre eux) et « horizontale » (par entretien, ce qui permet d'identifier des patrons dans la manière dont les thèmes sont abordés) de la grille d'analyse.

Priorisation des recommandations

La collecte des données primaires a fait remonter un grand nombre de recommandations proposées par les personnes interrogées selon les sujets qui ont été déroulés au cours des entretiens. Ces « recommandations issues de la phase terrain de la capitalisation » ont été rapportées dans le corps de texte de ce rapport de façon exhaustive, en tant que retour d'expérience à part entière.

Toutefois, étant donné leur grand nombre et leur nature très hétérogène, un atelier visant à consolider et prioriser les recommandations qui paraissent essentielles à mettre en œuvre dans la poursuite de gestion de la crise a été organisé et mis en œuvre par le Comité de pilotage. Les résultats de cet atelier sont les « Recommandations principales mises en avant par le Comité de pilotage » présentées en fin de ce rapport et dans sa synthèse.

Considérations éthiques et de redevabilité

Les principes éthiques et de redevabilité suivants ont été convenus et appliqués pour cette capitalisation :

- Les personnes interviewées seront informées des résultats, conclusions et recommandations issues du travail de capitalisation pour lequel elles ont donné leur temps et leurs témoignages ;
- Les témoignages qui seront collectés ne pourront être en aucun cas utilisés à d'autres fins que cette capitalisation sans obtenir d'abord le consentement éclairé de son auteur ;
- Toute citation et verbatim mentionnés dans les livrables finaux ont été anonymisés et ses auteurs seront seulement décrits par les modalités des critères d'échantillonnage mentionnés dans la partie « Echantillonnage » de la méthodologie. Par ailleurs, les critères désignant les personnes auteurs des verbatim ont été mis au féminin pour maximiser leur anonymisation. (Ex 1 : Bénévole / Terrain / France. Ex 2 : Salariée / Siège / Transversal.) ;
- Toute personne interviewée pourra se rétracter à n'importe quel moment de l'entretien et demander que son témoignage ne soit pas pris en compte ;
- Une fois les données analysées et les livrables finaux validés par le Comité de pilotage, les données collectées et leurs transcriptions seront détruites ;
- Les personnes à interviewer seront informées, en amont des entretiens, des objectifs et axes de la capitalisation ainsi que de ces considérations éthiques et de redevabilité ;

- La participation aux entretiens devra être volontaire et consentie ;
- Afin de garantir leur indépendance, les membres de l'équipe projet pourront référer au Comité de pilotage de toute injonction relative à la capitalisation qui leur sera faite directement, et qui que soit l'auteur de l'injonction (supérieur hiérarchique, cadre bénévole, membre individuel du Comité de pilotage, etc.).

Limites de la capitalisation

Plusieurs limites liées à la démarche retenue et à la mise en œuvre de la capitalisation doivent être mentionnées du fait de leur impact sur les résultats présentés dans ce rapport.

D'abord, le choix fait très tôt d'avoir recours à une équipe de capitalisation « interne », c'est-à-dire composée de personnes appartenant à MdM-F (plutôt que par des consultants externes par exemple), se traduit par des limites connues car inhérentes à ce choix⁴. Pour atténuer les biais liés au manque d'expérience de l'équipe de capitalisation quant aux méthodes qualitatives de collecte et d'analyses des données, ses membres se sont référés autant que possibles aux documents de référence disponibles en interne dans le domaine⁵. Par ailleurs, des « Considérations éthiques et de redevabilité » ont été convenues pour préserver l'indépendance de l'équipe de capitalisation et réduire la possibilité d'éventuelles pressions ou influences visant à orienter certaines conclusions ou recommandations.

Ensuite, les membres de l'équipe de capitalisation ont des profils individuels très homogènes, tous quatre étant des salariés, basés au Siège et appartenant à des service support. Cette homogénéité de profil a probablement « teinté » l'analyse des données qui est proposée malgré les efforts constants des membres de l'équipe pour tâcher de rester aussi impartiaux et objectifs que cela leur était possible.

Enfin, si toutes les personnes sollicitées ont consenti à être enregistrées, certains entretiens n'ont pas donné lieu à un enregistrement, soit que les modalités de l'entretien ne le permettaient pas (téléphone : 1 entretien), soit que des problèmes techniques aient empêché la récupération de l'enregistrement (2 entretiens). Les témoignages issus de ces entretiens ont bien été exploités pour l'analyse des résultats grâce aux notes manuscrites prises durant chaque entretien, mais l'absence d'enregistrement n'a pas permis une analyse aussi fine et détaillée que pour les autres entretiens.

4. Cf. le tableau des avantages et limites selon le type d'équipe p. 352 du guide de référence de MdM-F sur la « Planification des projets de santé », 2015, disponible sur notre intranet > DSP > Guides MdM.

5. Cf. le guide de référence de MdM-F sur la « Collecte de données - Méthodes qualitatives », 2012, disponible sur notre intranet > DSP > Guides MdM.

MDM

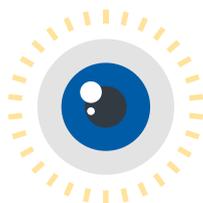
| Pré-CCC | CCC | TF1 | TF2 |
|---|--|-----|-----|
| <p>24 janvier - 3 premiers cas officiels</p> <p>23 février - Plan Orsan REB Stade 1</p> <p>29 février - Plan Orsan REB Stade 2</p> <p>14 mars - Plan Orsan REB Stade 3</p> <p>17 mars - Confinement national</p> <p>31 mars - « Pic » de l'épidémie : 7578 nouveau cas quotidien</p> <p>14 avril - 104000 cas confirmés (cumulés) et 15500 décès (cumulés)</p> <p>24 avril - La vente de masques « grand public » est autorisée. (Ils étaient jusqu'alors réquisitionnés par l'État.)</p> <p>11 mai - Déconfinement national</p> <p>14 juin - Passage en zone verte de tout le territoire sauf Mayotte et la Guvane</p> | <p>20 janvier - Semaine du 20 janvier – Alertes du « Lotus Bus » du fait des témoignages des femmes chinoises de retour de Wuhan après la célébration du nouvel an chinois.</p> <p>6 février - 1^{ère} note dédiée Covid-19 : Recommandations « Protection individuelle » et « Déplacements ».</p> <p>17 février - Prise de poste du nouveau DOI.</p> <p>27 février - 2^{ème} note Covid-19 : Prévention et bonnes pratiques + Voyages et déplacements.</p> <p>Fin février - Début de la Cellule de Coordination Covid (CCC).</p> <p>10 mars - 1^{ère} note Covid-19 dédiée « déplacements », 1^{ère} apparition des « 4 principes généraux qui guideront notre gestion de l'épidémie et de ses impacts ».</p> <p>11 mars - 1^{ère} note Covid-19 dédiée « cadre RH » : Mesures de prévention / confinement / personnes vulnérables / droit de retrait.</p> <p>14 mars - Mise à jour de la note dédiée RH annonçant la généralisation du télétravail pour tout le monde.</p> <p>15 mars - Note DRH/Covid-19 sur la « mise en œuvre du stade 3 » : annonce d'un « Plan de Continuité des Activités ».</p> <p>15 mars - Note Covid-19 : « Cadre RH des missions internationales (staffs nationaux et expats) ».</p> <p>17 mars - Fin de la CCC et entrée en fonction de la Task Force 1. Début d'activité de la Coordinatrice de la Task Force.</p> <p>19 mars - Mise à disposition et diffusion d'une trame de « Plan de Continuité des Activités » missions (PCA).</p> <p>20 mars - Note Covid-19 : « Politique déplacement France ». Le 5^{ème} « grand principe » apparaît pour la première fois : « Être présent opérationnellement : 23 mars - Note Covid-19 « Organisation des services ». Annonce de la création d'un « Espace Covid » sur l'intranet.</p> <p>27 mars - Sortie du « Plan de contingence COVID-19 » des missions.</p> <p>28 mars - 1^{er} « Point Info » dédié au Covid-19.</p> <p>31 mars - Sortie du positionnement Chloroquine France.</p> <p>7 avril - Positionnement « masque » et « note technique sur la décision de leur utilisation » (France et international).</p> <p>19 avril - PCI - protocole « Prévention et Contrôle des infections ».</p> <p>22 avril - PCI - Outil d'évaluation des besoins.</p> <p>27 avril - Fin de la Task Force 1 et début de la Task Force 2.</p> <p>11 mai - Activation du « Tableau récapitulatif des différents documents Covid » sur l'espace intranet.</p> <p>25 mai - Note Covid-19/RH sur « Les impacts du déconfinement sur Mdm (Siège et Délégations) ».</p> <p>29 mai - 1^{er} bulletin épidémiologique.</p> <p>11 juin - Positionnement Hydroxychloroquine international.</p> | | |

FRANCE

- 7 janvier** – Séquençage et identification du coronavirus « 2019-nCoV » puis « SARS-CoV-2 », la maladie est appelée Covid-19
- 9 janvier** - 1^{er} décès officiel à Wuhan, Chine
- 22 janvier** – Confinement de la ville de Wuhan
- 23 janvier** – Transmission inter-humaine confirmée
- 26 janvier** - Transmission par les malades asymptomatiques confirmée
- 30 janvier** - L'OMS déclare l'épidémie de Covid-19 comme « urgence de santé publique de portée internationale », la Chine est l'épicentre de la pandémie
- 21 février** – 1^{ères} mesures de confinement en Italie
- 6 mars** - Selon l'OMS, le seul des 100000 cas de Covid-19 est dépassé dans le monde
- 13 mars** – L'Europe est déclarée épicentre de la pandémie
- 11 avril** - Les Etats-Unis sont déclarés nouvel épicentre de la pandémie
- 22 mai** – L'Amérique Latine est déclarée nouvel épicentre de la pandémie
- 6 juillet** – L'Inde est déclaré nouvel épicentre de la pandémie

MONDE





PARTIE A. RETOUR SUR LA PÉRIODE COVID (MARS-JUIN 2020)

Face à l'émergence d'un virus inconnu et à sa propagation rapide dans le monde, MdM-F a progressivement mis en place des éléments spécifiques à la gestion de la crise de la Covid-19. Cette première partie revient sur la période allant de fin février, début mars 2020, alors que la pandémie commençait à devenir prégnante dans le monde, jusqu'avant l'été 2020. Les résultats présentés dans cette partie se focalisent sur les éléments spécifiques à la pandémie et à sa gestion, qu'il s'agisse de la chronologie et des timings des événements qui ont eu cours durant la période (partie A1) ou des nouvelles instances dédiées à la gestion de la crise qui ont été nouvellement créées à cette occasion (partie A2).

A.1. CHRONOLOGIE : LES TIMINGS DE LA GESTION DE CRISE

Chronologie des événements

Le 31 décembre 2019, plusieurs cas de pneumonie ont été signalés à l'OMS à Wuhan, une ville située dans la province chinoise du Hubei. Une semaine plus tard, le 7 janvier, les autorités chinoises ont confirmé avoir identifié un nouveau coronavirus, une famille de virus qui causent le rhume et des maladies telles que le MERS et le SRAS. Le 11 février, la maladie respiratoire parfois mortelle engendrée par le virus, a été désignée par le terme Covid-19, pour Coronavirus Disease 2019, par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Le 30 janvier, l'OMS déclare que la flambée de nouveau coronavirus est une urgence de santé publique de portée internationale.

Extrait de la note RH « Coronavirus : Recommandations et conduite à tenir - Information n°2 » datée du 27 février 2020.

Dans l'objectif de garder une mémoire institutionnelle des événements et afin de donner des éléments de contexte à garder en tête pour la suite de ce texte, une chronologie revenant sur la période allant de janvier à juillet 2020 a été établie. Elle rapporte une sélection d'événements externes, au niveau mondial et au niveau de la France, et internes à MdM (cf. p. 10).

Timing de gestion de crise : une réponse initiale arrivée très tôt ou trop tard ?

Sur les aspects opérationnels, des réponses arrivées parfois tardivement

Du point de vue des terrains et acteurs investis dans l'opérationnel, un sentiment de manque de réactivité a pu parfois être ressenti au tout début de la crise Covid-19. Confrontés à une situation inédite, aux évolutions rapides et qui demandait une réponse immédiate, les attentes étaient fortes en termes d'orientations opérationnelles et stratégiques, qui ont fini par arriver mais parfois tardivement.

De même, les outils, procédures, protocoles et lignes directrices « techniques » produits par le Siège et destinés aux opérations sont arrivés parfois en décalage avec la dynamique de certaines équipes qui avaient parfois déjà développé et mis en place leurs propres protocoles de réponse, aussi bien sur les Opérations France qu'Internationales. Ainsi, l'arrivée des éléments de cadrage, envoyés tardivement par rapport à la dynamique des terrains, a pu avoir des effets préjudiciables dans la mesure où elles ont été une source de confusion, voire même de tension.

« On était débordés, on avait besoin d'accompagner les terrains où la crise était arrivée, par exemple au Pakistan où c'est arrivé presque après la Chine. » Salariée / Siège / International

« Il m'a manqué un document, enfin des mails, des messages sur, voilà : « restez ouverts, allons-y, on doit être là », qui sont arrivés hein, mais je trouve assez tardivement face à l'urgence qu'on avait en début. » Salariée / Terrain / France

« Il y a eu une note sur les masques qui est arrivée mais on était déjà les dix pieds dedans... Enfin, nous, nos protocoles, ils étaient déjà en place. » Salariée / Terrain / France

« Ça a créé de la tension, parce qu'une fois que les éléments de cadrage arrivaient, pour certains ça voulait dire: « alors est-ce qu'on doit reprendre le travail qu'on a déjà fait avec les éléments neufs qui nous arrivent » et le sentiment que le Siège n'était pas forcément une aide mais parfois... voilà, presque un frein. » Salariée / Siège / International

Un manque de réactivité malgré les alertes précoces des opérations ?

Ce ressenti des Opérations d'un manque de réactivité en début de pandémie a été conforté par le sentiment que des alertes avaient pourtant été lancées. Pour une ONG qui a des programmes sur 4 continents, il semble normal que le « centre névralgique » basé au Siège parisien de l'Association soit rapidement alerté d'une pandémie. De fait, des messages d'alerte précoces sont rapidement arrivés, notamment en provenance des terrains en France et à l'International, puis ont été relayés en interne au niveau du Siège, parfois avec le sentiment de ne pas être entendus. Le fait que l'Association dispose d'une ressource épidémiologique en interne qui n'a pas été immédiatement mobilisée (le poste a été vacant mais seulement à partir de mi-février) a pu également être une source d'incompréhension. Il y a ainsi pu avoir le ressenti d'un manque de réactivité initiale, d'un temps de latence entre les premiers signes de l'avènement d'une épidémie de grande échelle et le déclenchement d'une réponse globale et coordonnée au niveau de l'ensemble de l'Association.

« Je rebondis sur le sentiment de solitude qui a été abordé, c'est vrai que moi je l'ai eu au départ, parce que le Lotus alerte sur le Covid en février. » Salariée / Siège / France

« Quand toutes ces instances ont été créées, ça faisait déjà deux semaines qu'on faisait un plaidoyer en interne. » Salariée / Siège / International

« Il y a la question des alertes : pour nous, c'était un rôle de la DSP puisqu'il y a une référente épidémiologie, mais non, on a fini par comprendre que l'épidémiologie c'était pour la recherche. Du coup, qui fait la veille épidémiologie pour les alertes ? » Salariée / Siège / International

Une épidémie saisonnière de grippe en Chine ? Une pandémie d'un virus inconnu ?

Toutefois, si ces signes d'alerte apparaissent rétrospectivement évidents, ils ne l'étaient pas tant que ça sur le moment. Cette capacité à interpréter des signes d'alerte « sur le moment » - mais quel(s) moment(s) ? - soulève de vrais enjeux, complexes, sur la prise de conscience et la définition de critères qui permettent de définir ce qui est une « crise », un « incident », une « urgence », un « événement ». Et probablement encore plus complexe quand il s'agit d'une crise inédite, d'un nouveau genre, qui n'a encore jamais eu d'équivalent (cf. « Encadré : les caractéristiques de la crise Covid-19 »). Parce qu'elle participe à notre réactivité, cette capacité de l'Association à identifier et interpréter les signes de ce qui doit devenir - ou non - une alerte à lancer est un sujet à creuser.

« C'est vrai que j'entendais [NOM] et WHO qui parlaient de quelque-chose qui se passait en Chine. Mais je me suis dit : bon, ça ne doit pas être si... ça doit être la grippe. » Salariée / Siège / International



LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CRISE DE LA COVID-19

- Un virus totalement inconnu et dont les caractéristiques se découvraient au jour le jour.
« Malgré tout on n'est pas au même niveau de connaissance et de production sur la maladie, donc ce n'est pas le même type de gestion non plus. La particularité qu'on a eue là, c'est qu'on découvrait cette crise au fur et à mesure. » Salariée / Siège / International
- Un virus qui a eu des implications inédites, cumulées et pour tout le monde : les acteurs du monde sanitaire, du monde du développement et au-delà.
« Bénévoles ou salariés, nous avons eu un changement radical de nos modes de travail, de nos modes de vie. C'est un cumul de changements, un changement majeur au niveau de la planète, que vivent probablement encore plus les personnes qui travaillent, et encore plus les personnes qui travaillent dans l'humanitaire. » Salariée / Siège / France
- Une crise sanitaire qui nous a touchés en tant qu'acteurs de MdM et aussi au niveau personnel, en tant qu'individus.
« Une des erreurs dès le départ ça a été de ne pas prendre la mesure que cette crise-là était de nature complètement différente puisque d'emblée elle concerne tout le monde, en tant qu'employé ou acteur, et en tant que personne, individu: un double chef donc, un niveau personnel et un niveau professionnel. » Salariée / Siège / Transversal
- Une crise qui a touché la totalité des zones et programmes d'intervention de Médecins du Monde, de façon échelonnée dans le temps mais de façon exhaustive.
« On n'a jamais eu une crise comme ça où c'est dans tous les pays où on intervient, donc c'est ça qui est un peu différent avec celle-ci. » Bénévole / Autre / International
- Une crise qui a touché les terrains où se déroulent nos opérations mais également le Siège de l'Association, là encore de façon inédite pour Médecins du Monde comme pour d'autres ONG.

ANALYSE COMMUNE INTER-ONG DE LEURS REPONSES :

- Les terrains ont dû absorber émotionnellement / organisationnellement une base arrière (le HQ) impactée

Extrait du compte-rendu de la réunion sécurité/sureté inter-ONG (MdM, Care, HI, Acted, TDH, CRF) du 26 juin 2020 (cf. annexe 4).

- Un type de crise qui dépassait les mécanismes « classiques » de gestion de crise.

ANALYSE COMMUNE INTER-ONG DE LEURS REPONSES :

- Type de crise nouvelle pour tout le monde qui nous a obligés à improviser
- Crise RH, opé et sanitaire avant d'être une crise sécuritaire

Ibid.

- Une crise inédite, dont aucune organisation n'est sortie indemne.

Attention, bien que la méthodologie était différente, aucune ONG n'a eu le sentiment d'avoir géré cette crise convenablement

Ibid.

Une réponse du Siège pour le Siège ? Ou des temporalités différentes ?

Ainsi, si le sentiment du déclenchement d'une réponse globale seulement quand le Siège a été touché a été ressenti et exprimé, ce timing initial de la réponse est à remettre dans le contexte général du moment, caractérisé par une très grande incertitude concernant ce qui était en train de se passer au niveau mondial et par le fait que, plus que le Siège, c'est la France qui a été touchée précocement et fortement, l'Europe ayant été le nouvel épicode de la pandémie après la Chine (cf. chronologie).

Le fait est que, s'il y a bien eu une montée en puissance généralisée de l'épidémie, elle s'est faite selon des temporalités locales différentes. En cela, le sentiment de manque de réactivité « opérationnelle » de l'Association n'a pas été unanime, certains terrains ayant eu l'opportunité d'anticiper et réorienter leurs activités lorsque la dynamique de propagation de l'épidémie de la Covid-19 leur en a laissé l'opportunité.

« Le confinement, le télétravail à 100%, ça a été imposé la veille du confinement en France. Mais que c'était en décalage avec d'autres terrains. » Salariée / Siège / International

« En même temps je comprendrais que ce soit très centré vers le Siège parce qu'il y avait une sidération générale, parce que les infos qu'on avait partaient dans tous les sens, donc il fallait que quelqu'un mène la danse aussi... » Bénévole / Autre / International

« Moi, pendant 6 mois, je me suis sentie tout le temps en décalage avec l'international, tu vois, parce que ce n'était pas les mêmes temporalités. » Salariée / Siège / France

« La chance entre guillemets, c'est que l'Amérique Latine était en décalage par rapport à la France. » Bénévole / Autre / International

Sur les aspects organisationnels, des réponses arrivées très tôt

Au niveau de l'Association dans son ensemble, des choix « macro » ont été faits et communiqués finalement très tôt (cf. chronologie). La définition et diffusion dans les documents cadres émanant du Siège de « 5 principes généraux qui guident notre gestion de l'épidémie et de ses impacts », le choix du télétravail généralisé et quelques autres grands principes organisationnels, notamment en termes de priorités RH, ont été des décisions stratégiques dans le sens où elles ont été structurantes pour la suite de la gestion de l'épidémie.

Face à une situation inédite et incertaine pour tout le monde, si la nécessité d'un leadership fort pour une réponse d'ensemble coordonnée est finalement admise par la plupart des personnes interviewées, la nécessaire distinction entre « réactivité » et « précipitation » a pu être ressentie différemment selon les temporalités et les dynamiques individuelles. Au final, dans un cadre organisationnel global qui a été très rapidement posé, MdM a pu faire preuve d'une grande réactivité à tous les échelons de l'Association et a pu montrer une très grande capacité d'adaptation globale.

« Il y a eu un premier moment de surprise puis, après, de réactivité à tous les niveaux, d'ailleurs, que ce soit sur le terrain et au Siège, avec quelques principes posés, quelques décisions structurelles prises. » Salariée / Siège / France

« Je partage aussi ce qui a été dit sur le fait qu'il y a eu une capacité d'adaptation vraiment rapide, peut-être au-delà de ce qu'on aurait imaginé. » Salariée / Siège / International

« Ce serait intéressant de voir rétrospectivement parce que j'ai l'impression que les grandes décisions elles se sont prises dans la première semaine quasiment. » Salariée / Siège / France

Timing de gestion de crise : tenir dans la durée

Une attention particulière devra être portée [...] à la vision et au vécu des acteurs au siège et sur le terrain.

Extrait des Termes de Référence de la capitalisation de la « Gestion de la crise COVID-19 à Médecins du Monde France PHASE 1 : dimension organisationnelle et gouvernance », p. 3. (Cf. annexe 1.)

Des équipes qui ont répondu présentes pour maintenir les activités

La capacité de réactivité et d'adaptation dont a su faire preuve l'Association, elle la doit en grande partie à ses équipes : des personnes qui individuellement et collectivement, depuis le tout début de l'épidémie et jusqu'à aujourd'hui, ont répondu présentes au quotidien pour gérer la crise de la Covid-19, que ces personnes aient été au Siège, sur les terrains ou ailleurs, qu'elles soient bénévoles ou salariées. Des équipes qui ont travaillé sans relâche et sont restées mobilisées tout au long d'une période complexe, dans des conditions inédites et parfois difficiles, pour permettre le maintien des activités. Des efforts soutenus allant parfois à l'encontre des messages « institutionnels » qui ont pu être envoyés.

« Il y a eu des réponses formidables. Moi je ne peux pas parler pour mes collègues mais sur notre territoire on a été bons, on a été dans le cœur de notre métier, vraiment auprès des bonnes personnes, avec les bonnes limites de notre action qui étaient posées, et ça je pense qu'il faut le souligner aussi : il y a eu des supers projets, des super interventions, et des bénévoles qui ont été extraordinaires, à se mobiliser en période quand même extrêmement complexe. » Salariée / Terrain / France

« La réponse a vraiment été remarquable et on a eu des équipes qui étaient à genoux au mois de mai parce qu'il y a eu un travail immense qui a été abattu. » Salariée / Siège / France

« C'est vrai que c'était tendu, on a quand même bossé comme des malades, et c'est vrai qu'il ne suffit pas de dire « ménagez-vous » pour que les gens se ménagent. » Salariée / Terrain / France

Un maintien des activités réussi mais qui a eu un coût, notamment humain

Le fait est que, dans la très grande majorité des cas, nous avons pu poursuivre et adapter nos opérations et plus largement continuer à exercer l'ensemble de nos activités pendant cette phase difficile. Néanmoins, durant les interviews, beaucoup de personnes ont exprimé le besoin de sortir, si ce n'est de la crise, de l'urgence. On aurait pu dire qu'elles ont exprimé le besoin d'un retour « à la normale » mais non, ce n'est pas tout à fait cela, car la normalité d'aujourd'hui n'est plus celle d'avant la crise de la Covid-19. La perspective d'un retour à la routine d'avant la crise n'est pas une perspective reposante pour les équipes, au contraire, elle est souvent redoutée.

« Il faut qu'à un moment donné, on se dise qu'on n'est plus forcément dans l'urgence, on est dans le confinement ou le télétravail mais il n'y a plus d'urgence. » Salariée / Siège / Transversal

« Je m'interroge aujourd'hui sur le fait que tout ce qui a été suspendu à un moment donné nous tombe dessus aussi : il faut faire, faut quand même faire. » Salariée / Terrain / France

« J'ai l'impression qu'il n'y a personne qui a arrêté la machine en fait. Elle a été suspendue, mais tout revient. Et ça c'est un épuisement compliqué. » Salariée / Terrain / France

Point d'alerte : des équipes fatiguées et une « rentrée » attendue mais avec anxiété

Les équipes sont fatiguées. Une fatigue cumulée qui dure maintenant depuis 6 mois. Le choc de la réponse initiale à la Covid-19, le maintien et l'adaptation des activités grâce à une mobilisation et un travail ininterrompu, la mise en place de nouvelles activités durant la période, la récente reprise des dossiers laissés en suspens face à l'urgence initiale, le retour de bâton de la relance des « chantiers transversaux » qui a déjà commencé, le lancement de nouveaux chantiers... Les équipes sont fatiguées. Un épuisement physique et aussi psychologique, avec des risques psycho-sociaux à ne pas sous-estimer et dont les conséquences sont potentiellement encore à venir.

« Aujourd'hui, je pense que c'est aussi un épuisement des équipes et moi je suis aussi très préoccupée s'il y a un retour du Covid, pas que sur la question du stock en matériel, c'est aussi sur l'humain. » Salariée / Terrain / France

« Je suis en train de tout me prendre dans la gueule : le Covid qui continue et les dossiers de routine. » Salariée / Siège / France

« Je suis hyper inquiète, moi j'ai l'impression qu'il y a un gros monstre qui dort en matière de risques psychosociaux et santé mentale, je ne sais pas quand est-ce qu'il va se réveiller, mais je sais qu'il est là. Il est là, il est gros. » Salariée / Siège / France

« We cannot control that, but I can understand that breakdown or... burnout can be easily... can be easily reached. So, this is something to be definitely taken into account, it is... staff care, definitely, yes. » Salariée / Terrain / International

Un maintien des activités qu'il s'agit maintenant d'inscrire dans la durée

Attention, ce point d'alerte est à l'initiative des auteurs de ce rapport et n'implique qu'eux. Les équipes, elles, ne se plaignent pas, elles ont répondu et continueront de répondre présentes. Elles sont dans l'attente de messages clairs sur les priorités de la rentrée ainsi que d'un accompagnement qui permette de tenir dans la durée.

« La réponse, elle a été unanime, c'est : « oui, on y va encore ». Et pareil, j'ai été extrêmement alarmée de ce « oui, on y va encore » alors que les équipes, elles sont à genoux. » Salariée / Siège / France

« Et qui décide qu'il y a des choses qui ne seront pas faites ? » Salarié / Terrain / France

« Le volet RH, il faut le renforcer. [...] Ce que j'aimerais plutôt c'est qu'on m'aide à tenir dans le temps plutôt que de me dire bosse pas le week-end. Bon, j'avais besoin de le dire, merci beaucoup. » Salariée / Terrain / France

Timing de crise : préparer, agir, capitaliser pour préparer

Agir pendant la crise

Une crise, lorsqu'elle survient, le moment est à l'action. Plus le temps de discuter, il y a urgence : il faut agir quitte à bousculer nos habitudes. Au niveau opérationnel, les nécessités d'une réponse d'urgence peuvent amener à réexaminer, au moins temporairement, notre modèle associatif qui aspire à la co-construction en toute circonstance. Ce postulat, plusieurs fois rapporté au cours des entretiens, reflète d'ailleurs en grande partie ce qui a pu se passer durant la crise de la Covid-19. Et finalement cela a confirmé ce que l'on savait déjà, notre Cellule urgence ayant des modalités d'intervention spécifiques qui se distinguent de celles mises en œuvre sur nos programmes de long terme.

« En urgence, la consultation n'existe pas. On discute les règles en-dehors de la crise, ou dans des espaces dédiés, mais ce n'est pas au moment de passer à l'action qu'on questionne. » Salariée / Terrain / France

« En situation d'urgence, il faut qu'il y ait aussi un lead un peu fort, c'est parfois moins le moment de la confrontation d'opinion. » Bénévole / Autre / International

« L'implication des RMs sur leurs missions ça a été de 0 jusqu'à plus l'infini. » Bénévole / Autre / Transversal

« J'ai déjà bossé dans des urgences avec MdM, et dans les urgences souvent il n'y a pas de RM. » Bénévole / Autre / International

Se préparer en amont de la crise

Une crise ça se prépare, en amont, mais a-t-on pleinement profité de nos expériences passées pour préparer la crise Covid-19? Après tout, ce n'est pas la première fois que MdM-F est confrontée à une crise sanitaire ou épidémique. Beaucoup des personnes interviewées dans le cadre de cette capitalisation ont évoqué Ebola mais on peut également citer

le Choléra en Haïti en 2011⁶ ou, plus récemment, la peste à Madagascar en 2017^{7,8}. Et, au fil des années, la Cellule Urgence de MdM-F a engrangé un solide « savoir-faire » dans les réponses aux crises, des crises certes de nature différente et de moindre ampleur, mais un savoir-faire dont on peut apprendre quelque-chose et bénéficier pour améliorer nos réponses à des crises. Alors, a-t-on pleinement bénéficié de nos expériences passées dans la préparation de la crise actuelle ? Ce n'est pas sûr, de nombreux témoignages ont mentionné le peu de recours que nous avons eu à nos savoir-faire passés, ou le temps probablement perdu à peut-être « réinventer la roue ».

*« Là, l'apport des Urgences, c'est un apport de savoir-faire que l'on a à Médecins du Monde et qui est précieux et rare. »
Bénévole / Autre / International*

*« Dans une situation comme celle-là, la CU devrait avoir un rôle prépondérant alors que, selon moi, elle a été inexistante. »
Salariée / Siège / International*

*« Ebola, typiquement on n'a plus rien. Tout ce qu'on a fait sur Ebola par exemple, personne n'a rien d'archivé ni rien. »
Salariée / Siège / Transversal*

« Au début, sur les aspects cadrer le Plan de Contingence et les Plans de Continuité des Activités, on a probablement un peu merdé dans le temps que ça nous a mis... Je ne saurais pas trop dire pourquoi. » Salariée / Siège / International

« Tu vois par exemple, quand il a fallu travailler un plan de contingence, ça a pris deux semaines ou trois semaines : on est parti de rien quoi ! » Salariée / Siège / Transversal

« Et c'est dommage d'avoir perdu du temps là-dessus parce qu'en fait il s'agissait juste..., enfin bon, on a réinventé un truc qu'existait déjà. » Bénévole / Autre / International

Capitaliser la crise pour préparer la prochaine

La crise Covid-19, aujourd'hui, elle n'est pas finie et tant que le virus sera là, il faudra lui apporter une réponse. La situation continue d'évoluer de jour en jour, de même que les incertitudes et nouvelles connaissances que nous avons du virus et de l'épidémie. Qu'il s'agisse de préparer la « seconde vague » - les secondes vagues de tous nos pays d'intervention ? - ou de s'inscrire dans la durée du fait d'une chronicisation de l'épidémie, cela passera par des mises à jour des nombreux documents que nous avons produits au cours des 6 derniers mois, quelle que soit leur nature, et par le développement de nouveaux documents qui tiennent compte de l'évolution des connaissances. Ces mises à jour sont nécessaires pour que nos équipes sur le terrain puissent bénéficier à court et moyen terme d'un support dans leur travail au quotidien.

Et si nous nous projetons dans une perspective de plus long terme, nous sommes déjà entrés dans la phase de préparation de la prochaine « nouvelle » crise, qu'il s'agisse d'une autre pandémie ou encore d'une tout autre forme de crise connue ou inédite. Plus qu'une simple « mise à jour », un travail méthodologique et planifié de capitalisation de nos savoir-faire, ceux acquis par le passé et ceux acquis au cours des 6 derniers mois, nous offrirait une opportunité d'y être mieux préparés.

« Tout ce qu'on a dû créer là, ça nous servira de trame pour le futur, enfin... Ça ne sera peut-être pas des pandémies, ça sera peut-être autre chose mais y a plus qu'à adapter ce qu'on a fait. » Salariée / Siège / Transversal

« Ce que j'ai pu apprendre en 6 mois, c'est phénoménal. Donc on en est tous là, avoir eu un gros, gros espace de création de savoir, d'apprentissage, et c'est remarquable, et il ne faudrait pas fermer l'œil dessus. » Salariée / Siège / France

6. Rapport de capitalisation de Médecins du Monde France « Haïti - Epidémie de choléra : période du 20 octobre 2010 au 30 avril 2011 » par Myriam Pomarel, 2001. Disponible sur l'intranet : < Epidémie de choléra - Capitalisation - Haïti - 2011 - FR.pdf >.

7. Rapport de « Capitalisation de l'intervention contre l'épidémie de peste à Tananarive, Madagascar, Médecins du Monde France » par Xavier Vallès, février-mars 2018. Disponible sur l'intranet : < Epidémie de peste - Capitalisation - Madagascar - 2018 - FR.pdf >.

8. En mai 2020, les capitalisations faites par MdM-F sur ces deux réponses de crises ont d'ailleurs nourri une note écrite conjointement avec ACF, HI et CARE dans le cadre d'un plaidoyer mené auprès du gouvernement français (Elysée et Ministère des Affaires étrangères) pour que la réponse de la France à la pandémie de Covid-19 intègre des messages portés par MdM : « Pour une réponse au COVID-19 efficace et adaptée. Leçons tirées de précédentes expériences de gestion épidémique : Ebola dans le Golfe de Guinée (2013-2016), Choléra en Haïti (2011) et au Yémen (2017), Peste à Madagascar (2017) ».

« Ça m'étonnerait qu'il n'y ait pas eu d'apprentissage. Ça fait 6 mois qu'on est, je veux dire, dans une grosse crise. Est-ce qu'on a la capacité de l'estimer, de le quantifier, même de le qualifier cet apprentissage ? Probablement pas encore, à mon avis il faut attendre un an, un an et demi. » Salariée / Siège / France

> Synthèse (partie A1)

L'avènement de la pandémie de la Covid-19 a interrogé la capacité de notre Association à être réactive face à un choc exogène et inattendu. Au global, les personnes interrogées se rejoignent sur la capacité d'adaptation dont MdM-F a pu faire preuve, notamment au début de la crise. Une grande réactivité au niveau des différents programmes et ce même pour les premiers impactés par la propagation d'une épidémie d'un virus inconnu. Et une grande réactivité de l'Association dans son ensemble, avec la nécessaire adaptation d'un cadre organisationnel commun qui a été rapidement posé et a permis le maintien des activités en mode dégradé.

En termes de leçons apprises, ce que nous pouvons retenir du retour d'expérience de cette période est que trois temporalités gouvernent à cette capacité de réactivité.

D'abord le court terme, par notre capacité à prendre des décisions et à mettre en œuvre des actions rapidement dans un contexte incertain et évolutif. Dans cette dimension de court terme, les perspectives sont plurielles et la pertinence des réponses spécifiques et globales à la crise, dans les réponses en elles-mêmes et dans leurs articulations, a été et restera relative selon les besoins, temporalités et dynamiques individuelles ou collectives. Il restera difficile, pour ne pas dire impossible, de dire dans quelle mesure notre réponse à la pandémie de la Covid-19 et à ses conséquences aurait pu être ne serait-ce que différente. Le seul fait que MdM-F ait réagi est déjà un élément qu'il est important de rappeler.

Ensuite dans le moyen terme, l'expérience des derniers mois nous interroge sur notre capacité à mettre en œuvre les adaptations nécessaires, notamment au niveau RH, pour tenir dans la durée. Cet idéal d'une flexibilité organisationnelle qui permettrait de venir en soutien aux équipes de première ligne par une réallocation des charges de travail et/ou la mobilisation de nouvelles ressources humaines (salariées ou bénévoles, en interne ou en externe) semble d'autant plus nécessaire que les équipes sont autant physiquement que psychologiquement éreintées et que, si beaucoup d'incertitudes perdurent quant aux évolutions de la pandémie de la Covid-19, sa chronicisation semble quant à elle se confirmer⁹.

Enfin, dans une perspective de plus long terme, notre capacité à être réactif en situation de crise passera par la volonté de notre Association à capitaliser sur ses savoir-faire progressivement accumulés, dont ceux issus de la récente période de la Covid-19. Du fait de caractéristiques inédites, ni MdM-F ni personne d'autre aurait pu se préparer spécifiquement à la survenue de la Covid-19. Mais, « grâce » à la Covid-19, et pour peu que nous entreprenions ce travail méthodologique et structurel de capitalisation, nous disposons maintenant de matière supplémentaire pour savoir comment encore mieux faire, la prochaine fois, pour réagir face à l'imprévisible et ainsi nous préparer pour la prochaine crise impossible à prévoir.

> Recommandations issues de la phase terrain de la capitalisation (partie A1)

Sur la gestion de crise à long-terme

- Initier un processus de capitalisation des savoir-faire issus de la gestion de la crise Covid-19, savoir la différencier des crises, urgences passées pour définir les instances et le mécanisme approprié.

« Je ne sais pas dans quelle mesure c'est prévu mais je pense que si on veut être assez réactif... C'est la problématique à chaque crise à MdM, on ne capitalise et on n'archive rien. » Salariée / Siège / Transversal

- Associer la Cellule Urgence au processus de capitalisation des savoir-faire.

⁹ Comme nous le verrons par la suite, l'idéal de cette flexibilité organisationnelle a rencontré plusieurs contraintes dans sa mise en œuvre. Les retours d'expérience à ce sujet sont divers, ils seront traités dans la suite du rapport, aussi bien pour les instances dédiées à la gestion de la crise de la Covid-19 (cf. partie A.2. « Descriptif des instances « dédiées Covid » : constats et leçons apprises ») que de façon davantage générale (cf. partie B.2. « Les modalités de travail et d'engagement (les humains) »).

- Dans le cadre d'un retour d'expérience de la crise Covid-19, faire rapidement un travail de référencement, tri, reformulation et standardisation sous forme de trames de référence des documents clefs issus de la période et préalablement identifiés comme tels.

« Se dire de faire un dossier de capit. quoi, de base, sur les outils, les docs utilisés, et standardiser un peu en mode qu'est-ce qu'on retient, qu'est-ce qu'on ne retient pas. » Salariée / Siège / Transversal

- En s'appuyant sur ce qui a déjà été fait avec le « SharePoint Covid-19 », référencer les documents clefs développés pendant la gestion de crise Covid-19 et les archiver.

« Donc d'avoir les trames des docs essentiels produits, capitalisés, me semble hyper important. Et dans des dossiers d'archivages qu'on peut retrouver. » Salariée / Siège / Transversal

A.2. DESCRIPTIF DES INSTANCES « DEDIEES COVID » : CONSTATS ET LECONS APPRISES

Introduction

La réponse de MdM à l'épidémie de la Covid-19 s'est traduite par des choix ayant amené à la création de diverses nouvelles instances, instances dédiées à la gestion de la crise Covid-19 et jusqu'alors non-existantes dans l'Association :

- Les « **Task Force** » : 3 moutures successives d'une équipe restreinte en charge du suivi au quotidien de la gestion de la crise :

1. **La Cellule de Coordination Covid-19 (CCC)** mise en place aux prémices de l'émergence de la pandémie ;
2. **La Task Force 1 - Phase 1 (TF1)** : successeuse de la CCC, caractérisée par l'arrivée d'une personne dédiée pour la coordination et 1^{ère} équipe présentée dans les communications institutionnelles sous la terminologie « Task Force »¹⁰ ;
3. **La Task Force 2 - Phase 2 (TF2)** : qui a fait suite à la TF1 « production » et qui est toujours active au jour de rédaction de ces résultats.

- **La Decision Making Authority (DMA)** : instance au fonctionnement et à la terminologie inspirés des modalités de gestion de crise « sûreté/sécurité » mais dont le rôle a été différent dans le cas de la réponse à l'épidémie de la Covid-19. Une instance mise en place en parallèle de la TF1 sur les aspects relatifs aux mandats habituellement de l'ordre de ceux du Bureau du Conseil d'Administration (CA).

- **Deux Comités, « Santé » et « Communication externe »**, assimilables à des groupes de travail sur leurs sujets respectifs et venant compléter le dispositif global de gestion de crise initié par la création des Task Force et de la DMA.

Cette partie a comme objectif de faire une description de ces instances nouvellement créées au cours de la période étudiée, en tant que telles et dans leurs évolutions et articulations avec l'existant, ainsi que de présenter les constats issus des entretiens concernant ces nouvelles instances.

Descriptions des instances COVID

Avant la mise en place d'instances dédiées

En amont de la création d'instances dédiées, dès le début de l'année 2020 alors que l'épidémie commence à émerger, les terrains et Services ou Directions investies directement dans les Opérations se sont rapidement mobilisées, notamment

¹⁰. A noter que bien qu'étant la seconde équipe dédiée à la gestion de l'épidémie, c'est bien la première Task Force (TF1) au sens où c'est la première fois que la terminologie « Task Force » était utilisée dans les communications institutionnelles concernant cette nouvelle instance. Cette précision semble utile, notamment lors de la lecture des verbatims qui rapportent fidèlement les propos des personnes interviewées, car les changements de terminologie utilisés ont été et sont encore même rétrospectivement sources de confusions : « La deuxième, c'est celle qui commence avec l'arrivée de la coordinatrice et c'est de celle-là que je parle. » Salariée / Siège / Transversal

pour initier une réponse à l'épidémie dans les premiers pays touchés par le coronavirus.

Au niveau global de l'Association, une sorte de « pré-CCC », sous forme d'un groupe de réflexion restreint, s'est également mobilisé très tôt afin de suivre l'évolution de l'épidémie et anticiper les éventuels besoins organisationnels qu'elle engendrerait. Il s'agissait de réfléchir aux éventuelles implications d'une épidémie inconnue et évolutive en termes de conditions de travail, de protection des salariés et bénévoles ainsi qu'à des premières mesures et recommandations sanitaires. Les personnes concernées étaient :

DRH Fanny MARTIN-BORN
DG Sybille GUMUCIO
DSP Sophie LAURENCE

Cellule de coordination covid-19 (CCC)

Période d'activité

- Début d'activité : fin février 2020, avec l'intensification de l'épidémie.
- Fin d'activité : 14 mars 2020 avec le passage au stade 3 du plan Orsan REB¹¹ en France et la décision du Staff de Direction de la création d'une Task Force coordonnée par une ressource RH dédiée.

Mandats / Responsabilités / Objectifs

- Mettre en place la 1ère phase de la gestion de crise en termes organisationnels (cadre RH, confinement, etc.) :

Dans ce cadre, au-delà de notre responsabilité individuelle à respecter les mesures prises par le gouvernement, nous avons la responsabilité en tant qu'ONG médicale de mettre en place une organisation qui respecte l'objectif du stade 3 à savoir limiter les effets de l'épidémie.

Extrait de la note intitulée « COVID 19 : LES IMPACTS DU STADE 3 SUR MDM (SIEGE ET DELEGATIONS) » et datée du 15 mars 2020.

- Reporte au Directeur Général (DG).

Membres

- Selon la note « COVID 19 : LES IMPACTS DU STADE 3 SUR MDM (SIEGE ET DELEGATIONS) » du 15 mars 2020 :

| | |
|----------------------|---|
| Fanny MARTIN-BORN | DRH, Directrice (pilote de la TF) |
| Sybille GUMUCIO | DG, Responsable du service H25 |
| Julien BOUSAC | DOI, Directeur |
| Inès GONZALES | DOI, Référente médicale |
| Jonathan FONTENELLE | DOI, Responsable du Service Sûreté/Sécurité |
| Jacky PERRUDIN | DOI, Responsable du Service logistique |
| Cristina THEVENOT | DOF, Responsable du pôle opérationnel |
| Sophie LAURENCE | DSP, Responsable du pôle Qualité des pratiques de santé |
| Catherine DESSESART | DFSI, Directrice |
| Jean-Baptiste MATRAY | DCD, Directeur |
| Patrick BOUFFARD | CA, Secrétaire général adjoint |
| Tanit IGLESIAS | Représentante du Comité d'Entreprise (CE) |

- Une représentation de chaque Direction, avec un niveau de représentation élevé (Directeur ou chef de service) et une large représentation du Staff de Direction.

¹¹. Plan ORSAN : Organisation de la Réponse du système de santé en situations Sanitaires exceptionnelles et REB pour Risques Epidémiologiques et Biologiques

Productions

- Des grandes lignes stratégiques globales et des documents cadres organisationnels sur les sujets alors connus comme impactés par l'épidémie de Covid-19 (cadre RH, déplacement, organisation du Siège, des Délégations et des missions internationales, recommandations sanitaires, etc.) destinés à tous les membres de l'Association.

« C'est au moment de la Cellule de Coordination que ça a été mis en place, parce qu'on a quand même mis en place quatre au départ puis cinq principes, objectifs à la réponse. » Salariée / Siège / Transversal

- Il s'agissait d'adapter et compléter les cadres organisationnels existants pour définir un cadre de fonctionnement dérogatoire adapté aux implications connues ou anticipées d'une montée en puissance d'une pandémie et de ses implications, notamment le confinement.

Task Force – phase 1 (TF1)

Période d'activité

- Début d'activité : 16 mars 2020 (la veille du confinement national en France).
- Fin d'activité : 24 avril 2020 avec la décision du Staff de Direction d'un changement de Task Force.

Mandats / Responsabilités / Objectifs

- La volonté initiale était de dégager du temps aux membres de la CCC, notamment les Directeurs, et de faire évoluer cette dernière vers une Task Force plus restreinte composée de personnes dédiées à 50 % ou 100 % de leur temps.
- Cf. les termes de référence (TdR) intitulés « TASK FORCE COVID 19 » et datés du 20 mars 2020.

Membres

- Arrivée d'Isabelle BRUAND (15 mars), ressource RH supplémentaire et dédiée à la Task Force pour sa coordination.
- Selon les TdR :

| | |
|-------------------|---|
| Isabelle BRUAND | Coordinatrice de la Task Force Lien avec le staff de direction, lien avec la DMA, interlocuteur du réseau |
| Sybille GUMUCIO | Responsable du service H25, direction générale |
| Cristina THEVENOT | Responsable des opérations France, DOF |
| Céline MORIN | Responsable des opérations d'urgence, DOI |
| Armando PALACIOS | Référent sûreté / sécurité, DOI Également en charge des questions logistiques |
| Sarah NEUSY | Référente SSR, DSP |
| Ségolène LAFONT | Référente sur la veille épidémiologique et les questions santé |
| Insaf REZAGUI | Responsable Administration des ressources humaines, DRH Attachée de presse, Direction de la Communication et du Développement - En charge de la communication interne |

- Selon les entretiens, cette Task Force a connu beaucoup d'évolutions de ses membres au cours de la période, du fait des changements au sein des équipes (départs, changements de poste en interne) ou du fait d'une délégation de représentation par les membres initialement identifiés.

Productions

- Très majoritairement des documents techniques de référence (sous forme d'outils, procédures, protocoles spécifiques à la réponse opérationnelle « Covid-19 ») utilisables par les opérations sur le terrain (France et international) ou le support aux programmes.

Task Force – phase 2 (TF2)

Période d'activité

- Début d'activité : lundi 27 avril 2020.
- Fin d'activité : toujours en activité (au 14 septembre 2020).

« C'était un travail qui devait être très court car il s'agissait juste d'organiser la rentrée, et la période d'été initialement, mais comme en fait la situation ne cesse d'évoluer, ça continue et ça perdure un peu. » Salariée / Siège / Transversal

Mandats / Responsabilités / Objectifs

- Le mandat de la seconde Task Force revient sur des considérations davantage macro et organisationnelles, avec l'objectif de préparer les mesures et produire des recommandations concernant les activités impactées par l'épidémie de Covid-19 au Siège, en Délégation et à l'international. Il s'agit de permettre aux équipes de réintégrer les locaux dans la période de post-confinement. Le mandat insiste également sur le rôle de représentation des membres de la Task Force de leurs Directions respectives.

Mi-avril, l'essentiel des documents essentiels étant produits ou initiés, il a été décidé de faire évoluer à nouveau cet espace de coordination et de lui donner une dimension plus prospective pour préparer les étapes suivantes, les impacts de cette crise étant de longue durée.

Extrait des Termes de référence (TdR) de la Task Force COVID - Phase 2.

Dans un premier temps, nous devons travailler sur la préparation du déconfinement.

Extrait du mail accompagnant l'envoi des TdR aux futurs membres de la TF2.

- Cf. les termes de référence (TdR) intitulés « TASK FORCE COVID 19 - 2E PHASE » et datés du 20 avril 2020.

Membres

- Selon les TdR de la TF2 et les entretiens :

| | |
|-------------------|--|
| Isabelle BRUAND | Coordinatrice de la Task Force |
| Sybille GUMUCIO | Responsable du service H25, DG |
| Elise JOISEL | Responsable du pôle Eurasie, DOI |
| Cristina THEVENOT | Responsable des opérations France, DOF |
| Stéphane GRIVOT | Représentant du personnel, CSE |
| Sophie LAURENCE | Responsable du pôle Qualité des pratiques, DSP |
| Guillaume REZEAU | Responsable du Contrôle de gestion, DFSI |
| Amélie CHURLET | Responsable service Communication et presse, DCD |

- Un mix entre la CCC, en termes de profils de ses membres, et de la TF1, avec le maintien d'une ressource RH dédiée pour la coordination et le support.

« Et finalement on a remis la Task Force en place telle qu'on l'avait imaginée au départ avec un niveau de représentation assez élevé, donc chef de service ou directeur, et puis Isabelle qui est en pilote et en appui. » Salariée / Siège / Transversal

Productions

- Une volonté affichée de réappropriation « en routine » par les Directions des dossiers et productions qui ne relèvent pas strictement d'un besoin transversal et spécifique à la gestion de l'épidémie et de ses implications :

La production d'outils, de documents cadres, doit revenir au sein des directions, qui seront directement responsables

de leur diffusion. Le cas échéant, la Task Force pourra être sollicitée si elle s'avère être la plus à même d'initier un outil/document concernant plusieurs directions. La TF devra être informée (copie) de toute production pour assurer la fonction de centre ressources.

Extrait des Termes de référence (TdR) de la Task Force COVID - Phase 2.

Decision Making Authority (DMA)

Période d'activité

- Début d'activité : mardi 31 mars 2020.
- Fin d'activité (sous l'appellation « DMA ») : vendredi 26 juin 2020.
- Fréquence des réunions : hebdomadaire.

Membres

Dans sa toute première version, une DMA encore davantage restreinte que le Bureau :

| | |
|--------------------|---------------------|
| Philippe DE BOTTON | CA, Président |
| Catherine GIBOIN | CA, Vice-présidente |
| Fyras MAWAZINI | CA, Vice- président |

Rapidement, la Trésorière a rejoint la DMA :

| | |
|----------------|----------------|
| Florence RIGAL | CA, Trésorière |
|----------------|----------------|

Ensuite, la DMA a continué d'évoluer pour progressivement s'élargir en intégrant de nouveaux membres du CA et ce jusqu'à reconstituer le Bureau de l'Association et même au-delà.

« Pas sûre de voire la différence avec les instances actuelles : c'est-à-dire... que c'est devenu la réunion du vendredi après-midi quoi. » Bénévole / Autre / Transversal

Mandats / Responsabilités / Objectifs

Le processus de constitution de la DMA ainsi que ses modalités de prises de décision n'ont pas été très clairs pour une grande partie des personnes interrogées. La volonté initiale était de constituer un groupe restreint pour une prise de décision rapide. Mais la DMA a rapidement évolué vers ce qui a été appelé l'équivalent d'un « Bureau ouvert », avec des modes de fonctionnement et des modalités de décision similaires à ceux connus en routine dans l'Association.

« Effectivement, la DMA c'était méga pas clair. Parce qu'il n'y avait pas toutes les semaines des décisions à prendre qui engageaient comme si on était dans une cellule de crise réelle. » Salariée / Siège / International

Passés les premiers moments qui ont légitimement pris tout le monde de court, cette évolution vers des modalités de fonctionnement préexistantes s'est confirmée avec la chronicisation de l'épidémie de la Covid-19 et la DMA a fini par « disparaître » d'elle-même.

« C'est une crise longue, donc on est dans un mode de fonctionnement qui est un mode de fonctionnement quasi-normal, effectivement c'est assez logique que les choses se remettent en situation. » Bénévole / Autre / Transversal

Comité santé

Période d'activité

- Début d'activité : 27 mars 2020.
- Fin d'activité : toujours en cours.

Mandats / Responsabilité / Objectifs

A notre connaissance, aucun document initial n'a été rédigé pour formaliser les mandats, responsabilités et objectifs du

Comité santé. Selon le compte-rendu de la 1ère réunion du Comité, le périmètre qui a été acté pour le Comité est le suivant :

- Partage d'informations pour faciliter la diffusion dans nos différents cercles et identifier les sujets nécessitant un positionnement institutionnel ;
- Préparation de positionnements sur des sujets santé / médical nécessitant un positionnement institutionnel avant présentation pour validation à la DMA ;
- Veille et analyse des enjeux santé liés au COVID-19 en vue de nourrir un positionnement à moyen terme sur la capacité de réponse / résilience des systèmes de santé (Lien avec la CSU).

Extrait du compte-rendu de la 1ère réunion du Comité daté du 27 mars 2020.

Membres

| | |
|------------------|----------------------------------|
| Patrick BOUFFARD | CA, Secrétaire général adjoint |
| Sandrine SIMON | DSP, Directrice |
| Sarah NEUSY | DSP, Référente SSR ¹² |
| Florence RIGAL | CA, Trésorière |
| Luc JARRIGE | Bénévole, Cadre associatif |
| Catherine GIBOIN | CA, Vice-présidente |

En plus des membres ci-dessus, il a été acté dès le début du Comité la possibilité d'adjoindre aux réunions des personnes ressources en fonction des sujets discutés.

Productions

Des positionnements médicaux « techniques » (usage des masques) et/ou ayant une dimension politique (hydroxychloroquine) développés pour donner suite à des demandes des Opérations France ou Internationales.

Comité communication externe

Période d'activité

- Début d'activité : inconnue.
- Fin d'activité : inconnue.

Mandats / Responsabilité / Objectifs

A notre connaissance, aucun document rédigé ne permet de définir les mandats, responsabilités et objectifs du Comité communication externe. Selon les entretiens, la volonté initiale du Comité était de disposer d'une instance réactive en termes de communication externe et susceptible d'expérimenter un nouveau type de mobilisation durant le confinement en France (« colère confinée »).

« Pouvoir être réactif, pouvoir prendre des décisions rapides concernant la comm., pour pouvoir politiser notre discours, nous rendre plus percutant. » Bénévole / Autre / Transversal

Membres

| | |
|-----------------------|-----------------------|
| Roberto BIANCO LEVRIN | CA, Membre titulaire |
| Géraldine BRUN | CA, Membre suppléante |
| Jean-Baptiste MATRAY | DCD, Directeur |
| Fyras MAWAZINI | CA, Vice-président |
| Carine ROLLAND | CA, Membre titulaire |
| Sandrine SIMON | DSP, Directrice |

¹². A participé lorsqu'elle était membre de la TF1 (16 mars au 24 avril 2020), s'est arrêtée ensuite.

Productions

Pas ou peu de résultat, un manque de flexibilité sur les modalités de fonctionnement du Comité, peu compatible avec l'ambition initiale de réactivité, et un manque de vision partagée au sein de ses membres sur les messages et leurs modalités de communication pouvant en partie expliquer cela.

« J'ai trouvé pour le coup que la rigidité antérieure est restée en place. » Bénévole / Autre / Transversal

« Ça a été pour moi absolument contreproductif d'un bout à l'autre. » Bénévole / Autre / Transversal

En termes de gouvernance, une désirable complémentarité avec l'existant

Certaines instances « Covid-19 » ont fonctionné de façon complémentaire à l'existant

L'émergence d'une épidémie mondiale d'un virus inconnu et ses conséquences, notamment le confinement, ont généré la nécessité de réponses sur des enjeux nouveaux, dont aucune Direction ou aucun Service n'avait de fait mandat de s'occuper, et concernant l'ensemble de l'Association. Parmi les instances dédiées à la gestion de la crise Covid-19 mises en place au cours de la période, les 3 moutures de « Task Force » (la CCC, la TF1 et la TF2) ont ainsi permis le développement de cadres généraux pour la mise en œuvre d'une réponse globale et coordonnée à l'épidémie de la Covid-19 tout en permettant la continuité des activités en mode dégradé. En cela, indépendamment de leurs différentes modalités de fonctionnement, les Task Force ont eu dans leur principe une valeur-ajoutée avérée du fait qu'elles ont été un complément nécessaire pour pallier l'existant dans la gestion de sujets inédits.

« Quand t'as des zones nouvelles qui apparaissent, donc une crise nouvelle dont personne n'a mandat de s'occuper, c'est important de dédier des personnes à ça, sinon ça n'avance pas. » Salariée / Siège / Transversal

« Je pense que c'était indispensable d'avoir une équipe pluridisciplinaire dédiée à la réflexion sur ces questions-là pour venir compléter le travail qui n'était pas pris en charge par ailleurs dans les instances existantes. » Salariée / Siège / Transversal

D'autres instances « Covid-19 » ont comblé des manques de l'existant

Face aux incertitudes générées par un virus inconnu et à des connaissances rapidement changeantes quant à ses caractéristiques et implications de santé publique, le Comité santé a permis de réfléchir à des sujets complexes et subtils, nécessitant une expertise médicale « technique » pointue, ainsi qu'à aboutir à des positionnements politiques en phase avec l'ADN de l'Association et considérés comme légitimes car issus d'une instance paritaire. En cela, le Comité a constitué un espace d'échange sur des sujets médicaux et de santé jusqu'alors inédits à MdM, plusieurs personnes interrogées y ont d'ailleurs vu une première mouture de notre futur Comité d'éthique interne.

« L'autre élément que moi j'ai trouvé utile, c'est le fameux comité santé, avec des membres du CA du coup, et puis la DSP. C'est intéressant, c'est une espèce de pseudo-comité d'éthique pour moi, ça comblait quelque chose qui pour le coup n'existait pas donc c'est intéressant. » Salariée / Siège / Transversal

« Le comité santé c'est nécessaire à MdM comme un comité éthique, mais ça fait des années que c'est nécessaire. » Salariée / Siège / International

Une complémentarité à l'existant désirable mais qui s'accompagne d'enjeux sur le long-terme

Qu'il s'agisse de répondre à un besoin nouveau (les Task Force) ou de combler un besoin plus ancien (le Comité santé), cette complémentarité avec l'existant est sur le moment désirable, voir nécessaire en termes de bon fonctionnement de la gestion de la crise, car justement elle répond à un besoin. Néanmoins, pour ce qui est de la gestion opérationnelle de la crise, cette complémentarité s'accompagne d'enjeux de plus long-terme, notamment en termes de réappropriation des sujets traités par les Task Force. Au moment de réintégrer les sujets « en routine » dans chaque Direction ou Service, cette réappropriation n'est pas intuitive pour qui n'a pas été à l'initiative du dossier, et le suivi ou les mises à jour sur les sujets concernés ne sont pas forcément spontanés.

« Même si j'ai associé [NOM], elle ne s'est pas sentie responsable dans la procédure dans la mesure où c'est la Task Force qui sortait tous les docs qui avaient trait à la gestion du Covid. » Salariée / Siège / Transversal

Certaines nouvelles instances ont dédoublé des instances déjà existantes

Cette complémentarité n'a pas été systématique, au contraire même, d'autres instances dédiées mises en place au cours de la période se sont avérées redondantes car elles se sont rapidement retrouvées à dédoubler les mandats d'instances déjà existantes. Ainsi, la volonté initiale ayant amené à la création de la DMA « Covid 19 » a été inspirée par les modalités de gestion de crises sécuritaires (kidnapping, terrorisme) pour lesquelles, comme cela a été plusieurs fois expliqué au cours des entretiens, il est commun de mettre en place une instance dédiée (appelée une Decision Making Authority) composée d'un nombre restreint de personnes qui puisse prendre rapidement un certain nombre de décisions « macro » qui ne sont pas à prendre par l'équipe de gestion de crise au quotidien (la Crisis Management Team). Dans le cas de la pandémie de la Covid-19, ce modèle de fonctionnement « classique » ne s'est pas toujours avéré adapté aux besoins de la gestion de crise. Cela fut le cas pour la DMA qui a rapidement évolué d'elle-même vers l'équivalent d'un « Bureau ouvert », du fait des modalités de fonctionnement préexistantes du Bureau de MdM-F, notamment en termes de fréquence de ses réunions, qui correspondait déjà aux besoins de prise de décision « macro » durant la période.

« D'ailleurs, on a continué à appeler ça la DMA alors que ça s'est retrouvé... allez, une sorte de Bureau ouvert. » Salariée / Siège / International

« La question c'est d'avoir une instance qui est habilitée à prendre des décisions assez rapidement et qui puisse se réunir assez rapidement, alors si la fréquence hebdomadaire suffit, quel est l'intérêt d'inventer une nouvelle structure ? » Bénévole / Autre / Transversal

Une succession de Task Force peu lisible et aux implications différentes

« Donc évidemment, il y a eu trois Task Force différentes et je n'ai pas le même avis sur les trois Task Force. » Salariée / Siège / Transversal

Des modalités de fonctionnement très évolutives et aux implications différentes

La première mouture de Task Force (la CCC), du fait du haut niveau de représentation de ses membres (Directeurs ou Responsables de Services), permettait une prise de décision rapide et gérait la crise en simultané des tâches courantes. Cette modalité de fonctionnement s'est traduite pour ses membres par une charge de travail supplémentaire très chronophage en termes de coordination et de production des documents nécessaires, principalement des cadres organisationnels globaux destinés à l'ensemble de l'Association, rendant la gestion « de la crise » difficilement compatible avec une gestion « des tâches courantes » et qui a amené les membres de la CCC à en partie délaissé leurs tâches et responsabilités de routine.

« C'était quasiment du full time. On avait vraiment une réunion par jour, qui devait au départ durer une heure mais qui durait souvent deux heures, parce qu'on était vraiment dans la production de tous les documents et ça prenait énormément de temps. » Salariée / Siège / Transversal

La seconde mouture de Task Force (la TF1) a disposé de ressources RH dédiées, d'abord en externe avec la mobilisation d'une ressource RH supplémentaire du fait de l'arrivée d'une coordinatrice, ensuite en interne avec la réaffectation de 50% à 100% de postes existants pour la gestion de crise. Du fait d'un niveau hiérarchique moindre de ses membres, les modalités de fonctionnement de la TF1 peuvent être assimilées à un « groupe de travail » (plutôt qu'à une instance décisionnelle) qui s'est investi dans la production de documents davantage techniques et destinés aux équipes sur le terrain.

« Si tu veux c'était l'intérêt de cette Task Force production, c'est que du coup dans cette période-là on parlait opérations. » Salariée / Siège / Transversal

Basée sur l'expérience de la première mouture, la réaffectation formelle de postes en interne a initialement été voulue pour dégager du temps dédié à la gestion de la crise, mais elle n'a pas été accompagnée d'un cadre organisationnel, notamment en termes RH pour les membres de la nouvelle Task Force (redéfinition des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles associées à la réaffectation des postes, absence de directives claires sur les modalités de management). Ce manque de cadre institutionnel s'est traduit par des modalités de fonctionnement très « personne dépendante » et a eu des conséquences préjudiciables, notamment au niveau humain, pour les membres de la Task Force comme pour leurs interlocuteurs.

« Parce que la Task Force elle a dit « untel, untel », alors flexibilité etc., très bien moi je suis pour, c'est une bonne chose, mais derrière il faut avoir l'organisation qui va avec. » Salariée / Siège / Transversal

Enfin, la troisième mouture de Task Force (la TF2) a constitué un « mixte » entre les deux premières moutures, avec le maintien d'un pilotage et d'un appui par une coordinatrice dédiée et un retour à des membres qui disposaient d'un haut niveau de représentation hiérarchique du fait de leur poste : des modalités de fonctionnement qui semblent avoir fonctionné pour gérer les aspects organisationnels globaux depuis le Siège.

« C'était très fluide parce que finalement on retombait sur des process habituels, sur des mécanismes habituels. » Salariée / Siège / Transversal

« Au troisième changement, à la mise en place de la Task Force actuelle, là on est revenu, à la fois en termes de connaissances de l'Association et à la fois en termes de type de postes et donc accès à des informations plus globales, à un niveau d'analyse et à un niveau de décision qui était... voilà, qui était beaucoup plus cohérent par rapport à la tâche demandée. » Salariée / Siège / Transversal

Des évolutions de fonctionnement cherchant la flexibilité mais peu lisibles et non consensuelles

Les évolutions de fonctionnement des Task Force ont été guidées, en tout cas dans les choix initiaux ayant amené à ces changements successifs, par une volonté de flexibilité pour faire face à une situation incertaine et elle aussi évolutive. Mais ces changements se sont basés sur une évaluation des besoins qui n'a pas forcément été formalisée et qui n'était pas toujours consensuelle, ce qui a pu participer au grand manque de lisibilité quant aux mandats, responsabilités et périmètres des Task Force successives, ainsi qu'à exacerber des frustrations de beaucoup d'acteurs de l'Association ayant développé des attentes hypothétiques et inassouvies.

« Ce qui prouve bien que le mandat de la Task Force, il est évolutif au regard de la situation et du type de crise. » Salariée / Siège / Transversal

« Et c'est là en fait qu'il y a eu deux visions qui se sont affrontées, ou en tout cas qui étaient divergentes. » Salariée / Siège / Transversal

« Je pense que ça a dû être très compliqué d'un point de vue extérieur pour suivre les rôles et les mandats des différentes Task Force, et moi-même en étant en interne... » Salariée / Siège / Transversal

En termes organisationnels, une nécessaire articulation avec l'existant

Le « fantasme » d'une délégation de pouvoir

Pour les membres d'une ONG mettant en œuvre des opérations d'urgence, la notion de gestion de crise résonne fortement. Les terminologies utilisées à MdM-F pour la crise Covid-19 (la « Task Force », la « DMA ») ont conforté cette résonance et ont renvoyé à une réalité de gestion de crise « classique » mise en œuvre dans des crises notamment sécuritaires. Ces modalités d'intervention bien connues en interne ont suscité immédiatement et intuitivement des attentes fortes pour beaucoup d'acteurs de l'Association.

« On va mettre en place une cellule de crise. Moi j'ai dit : « Voilà ! une institution, avec très peu de monde, qui peut prendre

des décisions toute seule. » Mais ce n'était pas ça, en fait. » Salariée / Siège / International

Dans les faits, aucun des Termes de référence (TdR) des Task Force ne mentionne une quelconque délégation de pouvoir à ses membres. Au contraire, les TdR insistent sur le rôle de « mise en lien » avec les instances existantes et précisent clairement « qu'il n'y a pas de modification des lignes de communication ou hiérarchique ». ¹³ Il est vrai toutefois que, à notre connaissance, seules les TF1 et TF2 ont donné lieu à de tels TdR ; la CCC, la DMA ou les Comités Santé et Communication externe n'ayant pas donné lieu à de tels documents formalisés, écrits et donc partageables avec l'ensemble des acteurs de l'Association.

« Ce n'est pas une délégation de directeur et ce n'est pas forcément compris comme tel. » Salariée / Siège / Transversal

Un « casting » qui n'est pas neutre pour la prise de décision

En l'absence de pouvoir décisionnel, le niveau hiérarchique des membres des différentes Task Force a joué un rôle important dans la prise de décision qui, sur les aspects organisationnels et opérationnels, est restée centralisée sur le Staff de Direction. Dans la CCC et la TF2, la présence de Directeurs et Directrices, pouvant faire le lien avec le Staff de Direction, ou de Responsables de pôles et de services, en proche collaboration avec leur n+1 décisionnaire, a permis une plus grande fluidité et une plus grande cohérence dans la prise de décision, même de façon indirecte.

Par ailleurs, plus que le pouvoir décisionnel, le niveau hiérarchique dont disposaient les membres de ces Task Force s'accompagnaient d'un accès aux informations nécessaires pour permettre une analyse d'ensemble et de disposer d'une vision globale des enjeux relatifs aux sujets à traiter.

« La responsabilité hiérarchique, le niveau hiérarchique ne serait pas forcément le critère déterminant. Il se trouve qu'à MdM tu n'as accès à certaines informations que quand tu as le poste qui va avec. » Salariée / Siège / Transversal

A l'inverse, pour les membres de la TF1, du fait de leurs fonctions et qui par ailleurs ne disposaient pas encore de la connaissance organisationnelle de l'Association du fait de leur faible antériorité, l'absence de pouvoir décisionnel même « indirect » et un moindre accès aux informations stratégiques a amené à des processus longs, complexes et chronophages de validation, de revalidation et de reporting entre chaque étape.

« Cette Task Force elle n'a pas bien fonctionné sous ce format-là parce qu'il y a eu énormément d'aller-retours, et on a mis énormément de temps à sortir des docs. » Salariée / Siège / Transversal

« Le plus gros constat c'était le manque de vision globale au sein de cette Task Force : pas au courant qu'il y avait déjà des initiatives en cours, pas au courant qu'il y avait déjà des sujets au travail. » Salariée / Siège / Transversal

« Parce qu'ils ne savaient pas ! Parce qu'ils ne pouvaient pas prendre la décision, parce qu'ils n'avaient pas les infos, ils devaient systématiquement reboucler, avec soit leur responsable de service, soit leurs directeurs. Et on ne peut pas leur reprocher, ce n'était pas dans leur poste. » Salariée / Siège / Transversal

Une structure organisationnelle pyramidale non neutre quant aux sujets traités et au flux d'informations

Si un haut niveau hiérarchique des membres des Task Force a permis une certaine efficacité en termes de prise de décision, un pouvoir décisionnel très concentré à MdM autour d'un nombre finalement restreint d'instances – le Staff de Direction et le CA – par qui tout passe systématiquement pour validation, pose également un certain nombre d'enjeux organisationnels en termes de pertinence des sujets et de flux d'informations.

Les instances décisionnelles « en haut de la pyramide », pour reprendre une formulation entendue lors des entretiens, ne peuvent légitimement pas être au même niveau de connaissance des sujets que les personnes qui travaillent les dossiers de près et qui sont en proximité avec les personnes. Cela peut en partie expliquer la nature changeante des sujets traités par les différentes Task Force, des sujets très « organisationnels » pour la CCC et la TF2 dont les membres disposaient

¹³. Cf. Termes de référence des Task Force phase 1 et Task Force phase 2.

d'un haut niveau hiérarchique dans l'Association, des sujets davantage « opérationnels » pour les TF1 dont les membres occupaient des fonctions plus proches des préoccupations des programmes.

*« Il y avait trop de layers avec le DG et le DOI, ils étaient trop éloignés des préoccupations du terrain. »
Salariée / Siège / International*

En termes de flux d'informations, la transmission d'informations entre les niveaux « intermédiaire » (i.e. la Task Force) et le haut niveau hiérarchique (i.e. le Staff de Direction) semble être restée plutôt fluide et fonctionnelle tout au long de la période, qu'elle ait été permise par le haut niveau hiérarchique des membres de la Task Force ou qu'elle ait été centralisée autour de sa coordinatrice.

La transmission d'informations entre le niveau « intermédiaire » et les niveaux plus « bas » de la pyramide semble quant à elle avoir été beaucoup plus aléatoire, tant en termes de redescende de l'information qu'en termes de remontée.¹⁴

*« On a quand même toujours un peu un effet téléphone arabe qui n'est pas, il me semble, toujours positif pour les dossiers. »
Salariée / Siège / Transversal*

« Je pense qu'il y a des remontées de certaines catégories de personnes qu'on n'a pas entendues, parce que [n'ayant] pas une représentation adéquate dans la Task Force. » Salariée / Siège / Transversal

Le constat par les personnes interrogées d'une absence de mécanismes clairs et de dispositifs dédiés notamment à la remontée d'informations a été récurrent lors des interviews. Il implique une gestion de l'information qui reste « personne dépendante » et constitue une source d'inefficacité souvent qualifiée d'importante, certains dossiers étant travaillés en parallèle par des personnes ou des groupes différents, ou parce que cela ne permet pas d'exploiter ce qui avait déjà été travaillé en amont par d'autres.

« Cette remontée-là, elle n'était pas du tout organisée pour le coup. » Salariée / Siège / Transversal

*« Ça se passe très bien quand c'est une [NOM], parce qu'elle est au taquet et elle va consulter ses équipes, elle va toujours parler pour eux, enfin, elle est très vigilante ; si c'est pas [NOM], enfin... Tu vois, rien ne t'y oblige dans le dispositif. »
Salariée / Siège / Transversal*

Un rôle de représentation essentiel mais qui reste à préciser

Les différentes moutures de Task Force ont amené ses membres à tantôt jouer un rôle de représentation de leurs service ou Direction, tantôt d'experts techniques sollicités sur les sujets à travailler. La frontière entre ces deux rôles n'a jamais été très claire et, aujourd'hui encore, ne semble pas être consensuelle.¹⁵ Par ailleurs, si le rôle de représentation est bien évoqué dans les TdR existants, il est mentionné d'une façon suffisamment large pour laisser l'initiative aux membres de la Task Force de s'approprier ce rôle de représentation, d'une part, selon la compréhension qu'ils en ont individuellement et, d'autre part, selon les modalités organisationnelles desdites Directions, très différentes de l'une à l'autre.

« Je pense que c'est les deux, enfin c'est les deux mais de façon variable, et c'est très dépendant de l'organisation de chaque Direction. » Salariée / Siège / Transversal

« Ce rôle-là en tout cas n'était pas, n'était pas... N'a jamais été très clair, et moi je l'ai souligné un certain nombre de fois, qu'on était ambigu là-dessus. » Salariée / Siège / Transversal

« Alors là-dessus je pense que tous les directeurs et directrices n'ont pas forcément le même avis, c'est pas clair et même au sein de la Task Force je ne suis pas sûre que tout le monde soit du même avis. » Salarié / Siège / Transversal

> Synthèse (partie A2)

Parce qu'elles comblent un manque préexistant ou parce qu'elles permettent de répondre à des besoins qui ne sont pas

¹⁴ Ici, il est question des modalités de représentation et des flux d'information entre les Task Force et les instances ou la structure organisationnelle existante sur les sujets directement liés à la gestion de la Covid-19. La problématique et les enjeux de communication interne sont plus larges et seront traités dans leur ensemble dans une partie dédiée de ce rapport de capitalisation (cf. partie B.3. « La communication interne »).

couverts par les instances existantes, la « complémentarité à l'existant » des instances créées pour la gestion de l'épidémie de la Covid-19 est un critère essentiel pour apporter une valeur-ajoutée avérée. En cela, la nécessité de maintenir une Task Force, une DMA ou n'importe quelle autre instance dédiée à la gestion de crise, sur le principe, doit d'abord être guidée par la capacité de l'existant à gérer – ou non – en routine les besoins anticipés à court ou moyen terme selon la confirmation d'une chronicisation de l'épidémie de la Covid-19.

Sur des considérations davantage structurelles, les modalités de fonctionnement et les mandats du Comité santé semblent une option intéressante à creuser pour nourrir le travail en cours en interne sur le développement d'un Comité d'éthique interne à MdM-F.

Enfin, si cette complémentarité des instances dédiées doit être recherchée, la décision de créer une nouvelle instance ne peut s'affranchir de modalités de fonctionnement qui s'articulent de façon cohérente et adaptée aux modalités organisationnelles et décisionnelles préexistantes. Une fois cela acquis, les mandats, responsabilités, périmètres et modalités de fonctionnement peuvent prendre différentes formes selon les besoins auxquels il est nécessaire de répondre mais, quels que soient les choix faits, leur formalisation claire, en amont de la constitution de l'instance et sous des formats partageables à l'ensemble des acteurs de l'Association, semble être un prérequis indispensable au bon fonctionnement d'une nouvelle instance qui, à partir du moment où elle sera créée, s'intégrera à l'existant.

« Comment tu fais une gestion de crise qui est adaptée à l'organisation dans laquelle tu te trouves, qui est cohérente avec ton contexte organisationnel ? » Salariée / Siège / Transversal

➤ **Recommandations issues de la phase terrain de la capitalisation (partie A2)**

Sur la pertinence d'une instance dédiée à une gestion de crise

- Evaluer les besoins de la gestion de crise et la capacité des instances existantes à y répondre.
- Ne créer ou maintenir une instance dédiée que si elle est justifiée par une valeur ajoutée complémentaire.
- Lors de la définition des mandats d'une Task Force, faire la distinction entre un éventuel « groupe de travail », dédié aux aspects opérationnels et à d'éventuelles productions techniques, et une « instance de pilotage global et transversal ». Si les deux entités s'avèrent nécessaires, bien définir leurs interactions et articulations, notamment en termes de processus décisionnels.
- Maintenir une Task Force « Covid-19 » avec des éventuels ajustements ad-hoc selon les phases et temporalités d'une épidémie qui s'inscrit désormais dans le long-terme.

« Je pense que c'est important pour l'instant de maintenir la Task Force tant que l'épidémie n'est pas finie, même si elle se réunit à des fréquences moins importantes. » Salariée / Siège / Transversal

Sur les modalités de fonctionnement d'une instance dédiée à la gestion de crise

- Définir et formaliser dès le départ un cadre de fonctionnement des instances dédiées.
- Ce cadre de fonctionnement devra notamment préciser très clairement la nature des liens de management (liens hiérarchiques et liens fonctionnels) prévus pour la réaffectation de postes existants sur la Task Force.

« En recommandation pour l'avenir, si on crée à nouveau des Task Force avec des rôles qui sont réattribués, qu'on pense bien aussi à préciser les relations de ces rôles avec les relations déjà existantes et les liens fonctionnels, hiérarchiques, et qui manage qui, sur quel thème dans le cadre de ces nouveaux rôles. » Salariée / Siège / Transversal

Sur les modalités de fonctionnement d'une Task Force « Covid-19 »

- S'assurer, d'une part, que ce cadre de fonctionnement anticipe la réappropriation « en routine » par les instances existantes des sujets une fois ces derniers traités par la Task Force.

« Comme la Task Force a été super efficace, qu'elle a géré beaucoup de choses, qu'elle a tout centralisé sur tout ce qu'était autour du Covid, les updates, les mises à jour de procédure, etc., je pense que les Directions n'ont pas pris le pli de s'occuper,

15. Les TdR des TF1 et TF2 parlent de « faire le lien » plus que d'un « mandat de représentation » pour ses membres.

enfin de se réapproprié de ce qui relevait par exemple des RH et du Covid, etc. » Salariée / Siège / Transversal

- S'assurer, d'autre part, que ce cadre de fonctionnement précise clairement, de façon formalisée et partageable avec tous les acteurs de l'Association, l'articulation des instances dédiées avec les instances préexistantes.

« Après, il y a eu une question dans la répartition des missions, ce que fait la taskforce et ce qui revient en propre à chacune des Directions, où on n'est pas encore complètement forcément très au clair et ça me paraît assez important du coup de le clarifier. » Salariée / Siège / Transversal

« Il faut peut-être un peu plus, au départ et dans les TdR, préciser, affiner qu'est-ce qui est du rôle de la Task Force et qu'est-ce qui est du rôle des Directions. » Salariée / Siège / Transversal

- Identifier des membres disposant du niveau hiérarchique et du niveau d'accès aux informations stratégiques nécessaire à la gestion de la crise.

« A ce stade, c'est des personnes qui ont une vision plutôt globale de l'ensemble des enjeux, et c'est important je pense. » Salariée / Siège / Transversal

- Clarifier clairement, les rôles et responsabilités attendus des membres de la Task Force, notamment en termes de représentation.

« Ce rôle-là, faire le lien entre plusieurs niveaux, il est absolument clef. » Salariée / France / Transversal

- Préparer les réunions en amont pour disposer de documents suffisamment avancés pour permettre des arbitrages rapides.

« Sur une période de crise la préparation des réunions est vraiment indispensable, c'est ce qui fait que les choses peuvent fonctionner vite et correctement surtout à distance. » Salariée / Siège / Transversal

Sur les ressources RH à mobiliser pour une Task Force

- Mobiliser une ressource RH dédiée dès le début, quitte à ne pas la conserver.

« Il ne faudrait pas se priver de se dire : « voilà, y a un truc qui démarre, on dédie une ressource et on voit si on la prolonge au fur-et-à-mesure, ou pas, mais je pense que le timing de démarrage là-dessus est hyper important pour structurer les choses et les accompagner au mieux, et pas griller non plus les personnes ressources. » Salariée / Siège / Transversal

- Bien identifier et mobiliser les ressources internes qui sont effectivement nécessaires au fonctionnement de la Task Force (secrétariat, communication, etc.).

« Du coup il y a pleins de choses qui ont été produites, écrites, etc. La ressource secrétariat est absolument nécessaire, surtout dans cette période-là [...], il ne faut pas en faire l'économie. » Salariée / Siège / Transversal

- Préciser en amont ou dès le début d'une crise le cadre organisationnel qui permet de mobiliser et réattribuer les tâches et charges de travail des personnes mobilisées en interne.

« Ce qu'on a fait sur la deuxième phase de la cellule, de prendre des personnes pour les réattribuer, ça peut se faire mais ça doit se faire dans un cadre qui est clair. » Salariée / Siège / Transversal

Sur les flux d'informations

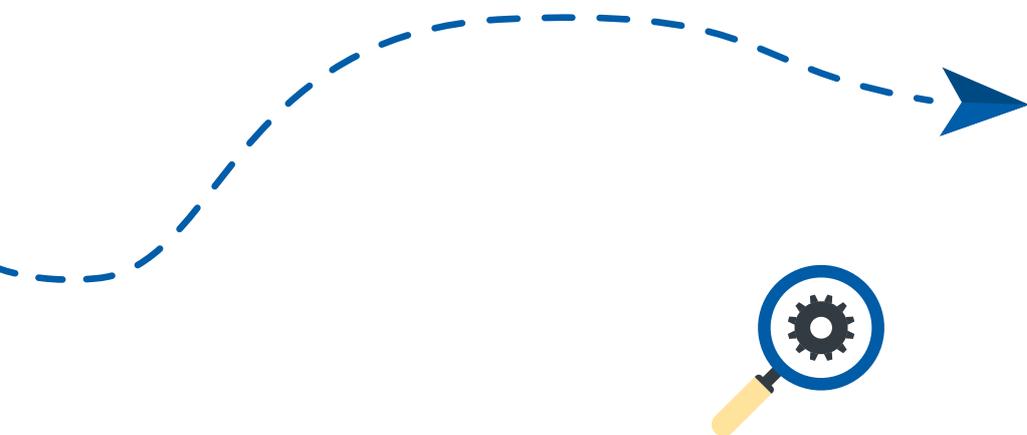
- Formaliser sous forme d'un dispositif dédié et structuré les flux et modalités de transfert d'informations « montantes » et « descendantes » à tous les niveaux, avec une attention particulière aux niveaux hiérarchiques moindres et « intermédiaires ».

« Après, vers le bas, ou en tout cas du bas vers ce niveau intermédiaire, ça c'est beaucoup plus aléatoire. Et c'est peut-être là-dessus qu'il faudrait qu'on travaille la prochaine fois. » Salariée / Siège / Transversal

Sur les processus de validation

- Pouvoir signaler sur les documents en cours leur état d'avancement pour permettre leur diffusion avant validation.

« J'envoyais du matériel qui était signalé comme étant du matériel « in process », « en cours de travail », et quand le document validé, enfin final était prêt, je le mettais sur le SharePoint. [...] Et pour moi c'est un apprentissage important de pouvoir intituler les documents différemment en fonction des process de validation mais de pouvoir en profiter très, très vite, pour qu'il n'y ait pas de retard. » Salariée / Siège / France



PARTIE B. LA CRISE COVID-19 : UN COUP DE PROJECTEUR SUR NOS MODES DE FONCTIONNEMENT

Salarié.e ou bénévole, au Siège ou sur les terrains en France ou à l'International, critique ou optimiste quant à notre capacité de réponse à une pandémie mondiale de virus inconnu qui nous a touchés individuellement et collectivement, s'il y a bien un constat ressorti des interviews qui est très largement partagé par toutes les personnes interrogées, c'est comment l'avènement de la crise Covid-19 a été un coup de projecteur qui a mis en lumière les forces et vulnérabilités de nos modes de fonctionnement existants. En cela, cette seconde partie des résultats de la capitalisation revient sur des constats et leçons apprises portant sur des aspects plus larges et structurels que les seuls éléments spécifiques à la Covid-19 vus dans la première partie.

« Après, ça montrait puissance 10 tous nos défauts. » Salariée / Siège / Transversal

« Ce virus, pour moi, ne fait que renforcer... ne fait que mettre un coup de projecteur sur ce qui existait. » Bénévole / Autre / Transversal

« La crise nous a amenés à montrer tout ce qui ne marche pas, mais de façon aiguë. » Salariée / Siège / International

« Les dysfonctionnements importants sur le plan organisationnel, ils ne sont pas dus à la crise du Covid. La crise du Covid, en fait, a simplement mis en exergue des dysfonctionnements anciens à Médecins du Monde. » Salariée / Siège / France

B1. LES ENJEUX ORGANISATIONNELS ET LES ENJEUX DE GOUVERNANCE (L'ASSOCIATION)

Rôles, responsabilités et articulations des services supports

Des périmètres et articulations interservices toujours à clarifier

Dans une réponse à une épidémie, il y a l'humain et il y a le matériel. Concernant le matériel pour les terrains des Opérations France, la survenue d'une crise qui nous a bousculés, couplée à des mandats et périmètres entre Services généraux et Service Logistique peut-être déjà pas très clairs avant l'avènement de la Covid-19, ont amené une large

variété de situations concernant les modalités de recensement des besoins, d'achat, de livraison et de gestion des stocks : des situations parfois contraignantes pour les équipes et/ou les deux Services du Siège, parfois amenant des solutions inattendues, parfois aboutissant à des circonstances... assez cocasses. Outre un manque de compréhension partagée sur « qui » est responsable de la logistique des Opérations France, le retour d'expérience de la période Covid-19 est la nécessité de disposer de processus beaucoup plus clairs dans le domaine, non pas que ces processus soient inexistantes, mais plutôt qu'ils manquent suffisamment de formalisation et de lisibilité pour les différents acteurs concernés.

« On sait que sur les missions France la partie logistique ce n'est pas ce qui fonctionne le mieux, les Services généraux, voilà, c'est compliqué. » Salariée / Terrain / France

« Au Service logistique, ils se sont mis à disposition de la France exceptionnellement. » Salariée / Terrain / France

« Mon impression c'est qu'on avait des process en termes de log et d'achat, et que tout a volé en éclat au moment du confinement. » Salariée / Terrain / France

« Moi j'ai manqué de protocole un peu clair en termes d'achat, de logistique et de gestion de stock, parce que même en termes de responsabilité on ne sait pas qui est censé gérer le stock. » Salariée / Terrain / France

« C'est important qu'on remette du process. Et que si ça se reproduit, qu'on soit clair sur comment on gère les achats et la logistique. » Salariée / Terrain / France

A l'image de la gestion logistique sur les Opérations France, plusieurs retours d'expérience de la période étudiée se rejoignent sur le constat de périmètres parfois trop flous entre les différents Services du Siège en support aux opérations France et Internationales. Au-delà des enjeux de fonctionnement des différents Services support, et au-delà de la nécessaire clarification des mandats, rôles, responsabilités et périmètres propres à chacun, ces constats se rejoignent sur la nécessité d'en général mieux les formaliser pour permettre leur diffusion et une compréhension partagée par l'ensemble des acteurs de l'Association, et plus particulièrement dans leurs articulations inter-services.

« La DOF, elle a pallié les insuffisances des services supports du Siège. » Salariée / Terrain / France

« On a une cellule voyage, pourquoi ça a été géré par les RH et la Cellule urgence ? » Salariée / Siège / International

« Moi je voudrais juste, peut-être, qu'il y ait une meilleure coordination au Siège entre les services. » Salariée / Terrain / France

La question du médical « technique » dans les opérations

L'avènement de l'épidémie de Covid-19 a (re)soulevé une question : celle de la place du « médical technique » au sein de l'opérationnel. Au cours de la période, à l'instar de l'implication tardive de la ressource épidémiologique dans une réponse à une épidémie (cf. partie « A.1. Chronologie : timings de la gestion de crise »), plusieurs événements ont participé à nourrir des incompréhensions qui se sont cristallisées autour de cette question ainsi qu'autour des articulations entre la Direction « Santé » Plaidoyer et les opérations. Le constat général peut se résumer à ce que, finalement, il y a peu d'occasions et de lieux d'échanges partagés pour parler « médical » à Médecins du Monde.

« Il y a eu un manque de partage d'info entre DSP en général et DOI, il y a eu beaucoup de personnes des équipes DSP qui ne savaient pas du tout ce qu'il se passait sur les terrains opé et il y a eu une fermeture assez hermétique de recentrage de la gestion de l'urgence par les opés. » Salariée / Siège / Transversal

« On attendait un lead des « Opérations » avec un appui des « techniques » (DSP, Services supports Siège). Ça a été un lead des « techniques » qui demandaient le support et la contribution des « opérations ». » Salariée / Siège / International

« T'as un staff DOI, 30 projets de santé et 10 personnes présentes au staff : 4 responsables de pôle, 1 responsable logistique, 1 responsable sécu, 1 responsable DDI mais t'as pas une seule personne avec une compétence santé. C'est un problème. » Salariée / Siège / Transversal

« T'as des référents médicaux dans la DSP, t'as des référents santé dans les opés, tout ce monde-là n'a pas de cadre pour

se parler ensemble. » Salariée / Siège / Transversal

Pourtant, la période a aussi été l'occasion de quelques collaborations inter-instances fructueuses, à l'instar de l'émergence de nouveaux lieux d'échange et de réflexion sur le médical « technique », lors de la création du Comité Santé, nouvelle instance paritaire créée pour répondre à des besoins issus des terrains (France et International). Dans quelle mesure nous pouvons tirer collectivement des leçons de ces réussites issues de la crise, cette question elle aussi est posée, mais certaines réponses se travaillent en dehors des périodes de crise.

« Ces liens ne sont pas suffisamment forts en continu pour justement pouvoir fonctionner pendant une gestion de crise, et ça, je pense qu'il faut qu'on le travaille sur le fond plus que sur de la recommandation de crise. » Salariée / Siège / Transversal

Rôles, responsabilités et articulations des instances associatives

Des enjeux organisationnels qui restent forts en région

La régionalisation en France est une modalité d'organisation voulue par l'association depuis de nombreuses années. Un travail a été mené en 2018 pour, d'une part, clarifier la répartition des responsabilités entre les cadres d'une délégation et, d'autre part, clarifier la définition politique de la régionalisation pour Médecins du Monde.

Les équipes interviewées sont revenues sur la régionalisation lors des entretiens en exprimant que les nouveaux mandats des cadres qui ont été validés en CA, n'ont pas été, dans certaines délégations, véritablement transmis et compris et que la crise a montré l'absence de connaissance ou de compréhension ou de volonté de mettre en œuvre cette répartition des responsabilités principales.

« Ça a mis en exergue la difficulté de compréhension des cadres associatifs [bénévoles], de leur rôle et responsabilité, et notamment les nouveaux collègues. Ils n'ont pas compris ce qu'on attendait d'eux. Chez moi ils ont été complètement absents puis m'ont reproché.e d'avoir été squeezés. Nous avons mis en place une cellule de suivi composée du délégué, d'un RM de chacune des missions et moi-même. Je faisais valider les décisions en cercle restreint. Ça a fonctionné de manière pragmatique mais le collègue n'a pas apprécié. » Salariée / Terrain / France

Les constats sont, dans certaines délégations, le « glissement » de certains cadres bénévoles vers les opérations pendant la phase étudiée. Les nouvelles réunions entre CA et délégués régionaux auraient contribué à flouter les lignes (quoique les avis divergent à ce sujet) même si, en parallèle et comme énoncé précédemment, elles auraient également favorisé le lien entre délégations et CA, la communication et la cohésion inter-régions.

« Chez nous, le collège s'est positionné en suivi opérationnel de tout ce qui a été l'action COVID. Ils sont revenus des réunions avec le Président en disant « on a le feu vert, on n'attend pas l'avis de la DOF, on va sur la ligne que l'on décide au niveau du collège » ; en tout cas c'est comme ça que c'est revenu sur ma délégation. Ça a légitimé une prise de place complète. » Salariée / Terrain / France

Dans certaines délégations, des mécanismes ad hoc de décision ont été mis en place, se voulant adaptés aux contextes locaux en termes de ressources humaines salariées et bénévoles ainsi qu'en terme épidémiologique.

« Dans notre délégation, toutes les décisions ont été prises de façon collégiale entre le RM, la coordinatrice régionale, le travailleur social et moi-même. On en a ensuite informé le collègue ». Bénévole / Terrain / France

« Les décisions ont été prises entre la coordinatrice régionale et moi, pour aller vite. En appelant ensuite les autres ». Bénévole / Terrain / France

Quel que soit le niveau d'efficacité et de satisfaction des parties prenantes de ces mécanismes de décision, d'une manière générale, le contenu des travaux sur la régionalisation semble méconnu voire volontairement ignoré dans certaines délégations.

« La question de l'appropriation de la phase 1 de la régionalisation est déconnante. » Salariée / Terrain / France

Des instances associatives aux rôles et responsabilités peu lisibles, y compris pour leurs membres

Dans de nombreux entretiens, les personnes interviewées font état d'instances dont le rôle n'est globalement pas lisible, d'une part pour les personnes qui n'en font pas partie mais aussi fréquemment pour les parties prenantes de ces mêmes instances. Par ailleurs, au-delà du mandat propre de chaque instance et de son périmètre de responsabilités, les interactions et collaborations inter-instances ne sont également pas ou peu définies, le « comment travaille-t-on ensemble ». Ce constat concerne également les services et Directions du Siège.

« On a beaucoup d'instances et ce n'est pas clair comment ces instances fonctionnent ensemble. Comment fonctionnent les groupes avec les autres instances ? Il faut clarifier ces rôles-là. Ça doit être clair, sinon ça ne fonctionne pas. » Bénévole / Autre / International

Puisque ces mandats et périmètres d'action et de responsabilités des instances, services et Directions ne sont pas du tout ou pas suffisamment travaillés, ils sont donc généralement non formalisés et donc non partageables à tous les acteurs de Médecins du Monde, ce qui peut contribuer à un sentiment d'opacité.

Par ailleurs, ce défaut de formalisation se retrouve également dans les Comités spécifiques créés pendant la période étudiée.

« On devrait avoir une lettre de mission pour se mettre d'accord sur les termes [de la collaboration] et sur la façon de procéder. » Bénévole / Autre / Transversal

Concernant le rôle des groupes pendant la phase étudiée, deux éléments ont été discutés lors des entretiens : les espaces d'échanges au sein des groupes géopolitiques et le périmètre de responsabilités des groupes et leur rôle dans la chaîne de décision.

« Habituellement on prend des décisions dans les groupes et comme après il n'y a pas de circulation d'informations auprès des directeurs et du CA, on ne peut pas dire que c'est au niveau du modèle paritaire que ça bloque. Pour les bénévoles l'implication s'arrête au niveau des groupes donc, non, je ne me suis pas sentie plus exclue qu'avant ! Je ne suis jamais incluse dans les décisions CD/CA donc il n'y a pas eu de changement. » Bénévole / Autre / International

Sur les espaces d'échanges, les constats évoqués sont très divers selon les groupes. Les personnes interviewées font état pour certains groupes de réunions productives notamment grâce à des objectifs de réunions très clairs ainsi qu'aux outils numériques davantage et mieux utilisés. Le contexte de travail à distance est jugé plutôt positif pour les équipes bénévoles qui ont pu, plus facilement qu'à l'accoutumée, participer à des réunions en téléconférence. Cependant, si l'efficacité du recours aux outils numériques semble démontrée auprès des groupes, un risque est soulevé si la situation devait perdurer. En effet, l'intégration de nouveaux membres et le lien social entre les participants des groupes pourraient alors être mis à mal.

« S'il y a encore davantage de visioconférences, moins de déplacements en avion, moins de lien social, je ne sais pas si on arrivera à attirer de nouveaux bénévoles : les réunions physiques, la cohésion de groupe, c'est important. » Bénévole / Autre / International

Pour d'autres groupes, les réunions n'ont pas permis d'avoir des échanges suffisamment macros et stratégiques pour être véritablement utiles à l'association.

Concernant les mandats des groupes, les personnes interviewées font état de mandats et de périmètres de responsabilités qui ne sont toujours pas clairement définis, ni leurs interactions avec les autres instances, les services et les directions.

« Il faut relancer le RPAI¹⁶. Ce travail [sur le RPAI] a permis d'avancer sur certains points mais a fait complètement l'impasse sur le fonctionnement des groupes. » Bénévole / Autre / International

Enfin, comme évoqué dans de nombreuses interviews, la question de l'implication des parties prenantes et des instances dans les décisions, le flou entre les rôles de consultation et de validation est considéré comme un frein à la rapidité et à la fluidité des prises de décision.

« Là où on se ralentit beaucoup chez MdM, c'est que tout le monde veut être décisionnaire, tout le monde veut avoir un

¹⁶ RPAI : Redynamisation du Portage Associatif à l'International : projet qui vise à repenser l'engagement bénévole sur les opérations internationales afin de le dynamiser.

rôle dans la décision. » *Bénévole / Autre / International*

Pendant la phase étudiée, les personnes interviewées représentant les groupes font état d'une adaptation qui leur semble positive avec une plus grande consultation et une moindre prise de décision.

« Certains ont accepté pendant la crise de ne pas être décisionnaires. Et pourtant on a été plus consultés. » *Bénévole / Autre / International*

« On est capable de décider vite dans certaines circonstances. Il y a quelque chose à tirer de cette expérience car on a pris des décisions beaucoup plus rapidement que d'habitude. » *Bénévole / Autre / International*

Des nouvelles modalités d'échanges mises en place pendant la période

Dès le mois d'avril, de nouvelles modalités d'échanges ont eu lieu, soit entre des personnes faisant déjà partie d'un groupe constitué tels que les groupes géopolitiques et thématiques, soit entre instances qui habituellement se rencontrent peu tels que le CA et les délégués régionaux (uniquement lors des Conseils Consultatifs Nationaux).

Concernant les réunions entre délégués régionaux et le CA, elles semblent, selon les participants, avoir favorisé le lien entre délégations et CA ainsi que la communication et la cohésion inter-régions (cf. partie régionalisation).

« La présence du CA nous permettait d'avoir des informations sur ce qui se passait à l'international ainsi que les différents appels, interpellations de Médecins du Monde par des collectifs au niveau national, c'était bien d'avoir ces infos pour savoir comment réagir au niveau local. » *Bénévole / Terrain / France*

« C'était plus informel et plus interactif que les CCN. » *Bénévole / Terrain / France*

Cela étant, l'objectif de ces réunions a été questionné par certains car elles auraient flouté le rôle des participants de retour dans leur délégation et mis à mal la répartition officielle des responsabilités entre les membres d'une délégation.

« Ces réunions étaient des réunions d'informations, il n'y avait pas de prise de décision, en tout cas pas majeure » *Bénévole / Terrain / France*

« Moi j'ai transféré chaque compte-rendu de ces réunions [CA et délégués régionaux] à ma coordinatrice régionale. » *Bénévole / Terrain / France*

En parallèle, des réunions entre les groupes géopolitiques et thématiques ont été organisées avec le CA. Si ces réunions semblent avoir moins bien fonctionné (moins de personnes présentes et assidues) que celles avec les délégués régionaux, elles ont tout de même aussi a priori permis au minimum de partager des informations.

Cependant, l'objectif de ces réunions a été lui aussi questionné par certains, argumentant que la mise en place de ce type de réunions doit être accompagnée d'un objectif et mandat clair. En l'absence d'objectif clair, le groupe s'essoufflerait alors car « trop de directions sont possibles ».

> Synthèse (partie B1)

La période étudiée a mis en lumière, si besoin était, les difficultés internes préexistantes en matière de répartition des rôles et responsabilités des services, Directions et instances associatives ; des difficultés qui peuvent être qualifiées de chroniques et structurelles. Le constat général est le manque de lisibilité, d'abord des responsabilités des services et instances, parfois même pour les personnes qui en font partie, ensuite et surtout des liens et des articulations entre ces instances et services. Un travail structurel de clarification qui permettra une plus grande lisibilité de nos instances en général semble ainsi nécessaire, à la fois pour le fonctionnement « en routine » de l'Association et de ses acteurs, et probablement encore davantage pour des situations « bousculées » comme cela a été le cas durant la période étudiée.

Par ailleurs, un enseignement de la capitalisation, et plus spécifiquement de « la régionalisation en période de crise Covid-19 », est que si ce travail de clarification est nécessaire, son produit et ses résultats doivent non seulement être formalisés dans des formats partageables à l'ensemble des acteurs de l'Association mais également être impérativement

diffusés et accompagnés pour être véritablement appropriés par les acteurs et équipes concernés.

Enfin, en plus des liens et échanges préexistants, et à l'aune de nouvelles modalités d'échanges mises en place durant la période étudiée, certaines instances ont souhaité intensifier, voire créer, de nouveaux espaces de discussion et d'échange avec d'autres types de relations inter-équipes ou inter-instances. Dans la mesure où ils n'empiètent pas sur le rôle d'instances ou d'équipes existantes, et moyennant un objectif défini et formalisé en amont afin d'éviter de reproduire du flou et les difficultés qui en découlent, ces nouveaux espaces pourraient effectivement contribuer à fluidifier les échanges et favoriser le dialogue entre les membres de la communauté Médecins du Monde.

> **Recommandations issues de la phase terrain de la capitalisation (partie B1)**

Sur les processus logistiques des Opérations France

- Clarifier, formaliser et communiquer les processus relatifs aux achats et à la gestion des stocks pour les Opérations France.

« Comment on harmonise le stock ? Est-ce qu'il est au Siège ? Nous au niveau local, quelles sont nos indications en termes de stock : qu'est-ce qu'on doit constituer comme stock local parce qu'il en faut forcément un petit peu, est-ce que c'est 15 jours, est-ce que c'est 3 mois ? Sur quel format on enregistre notre stock ? » Salariée / Terrain / France

- Clarifier les mandats, rôles, responsabilités et périmètres entre Services généraux et Service logistique concernant les achats et la gestion des stocks.
- Intégrer dans la clarification des processus logistiques des considérations relatives à des situations de gestion d'urgence et de pénurie.

« Les processus en fait ils existent, peut-être qu'ils doivent être adaptés à une situation d'urgence. » Salariée / Terrain / France

Sur les nouvelles modalités d'échange inter-associatives mises en place

- Maintenir ces réunions qui permettent l'échange et la cohésion (pour la France, ces réunions seraient à maintenir en plus des CCN) en précisant s'il s'agit d'un espace d'échange ou de décision. S'il s'agit d'un espace de décision préciser alors le mandat, le périmètre et les modalités.
- Formaliser ces mandats et objectifs dans des formats diffusables et/ou diffusion des compte-rendu.
- Le mandat révisé du collège en région prévoit que chaque collège détermine un mécanisme de prise de décision en urgence : s'assurer que chaque collège a bien ce mécanisme en place, qu'il est formalisé et diffusé.

Sur la répartition des responsabilités en régions

- Déterminer qui est responsable de la diffusion et qui est responsable de l'accompagnement au quotidien puis diffuser effectivement les travaux internes et accompagner les équipes sur la répartition des responsabilités en région.

Sur les rôles et responsabilités des instances associatives

- En cas de collaboration inter-instances, établir une « lettre de mission » (document cadre) pour clarifier les modalités de travail.
- Etablir un document pédagogique expliquant le rôle des instances & directions et leurs interactions.
- Relancer le travail sur le RPAI en traitant la question des groupes et leur rôle.
- Anticiper une baisse de l'engagement bénévole à l'international si la situation dure.
- Relancer un travail sur les responsabilités, périmètres et interactions de chaque instance, service et direction.

B2. LES MODALITES DE TRAVAIL ET D'ENGAGEMENT (LES PERSONNES)

Réallocation des charges de travail et mobilisations de nouvelles ressources humaines

Des opportunités RH (siège et terrain, interne et externe) en termes de compétences disponibles

Si l'avènement de l'épidémie de Covid-19 a bousculé tous les acteurs de l'Association, les impacts sur la charge de travail individuelle et les implications en termes d'investissement dans les activités relatives à la gestion de l'épidémie ont toutefois pu être très différents pour chaque personne, qu'il s'agisse des bénévoles ou des salariés.

Pour venir en renfort aux personnes en première ligne et confrontées à une importante augmentation de leur charge de travail, plusieurs initiatives ont été proposées ou initiées pour mobiliser des personnes en interne disposant de compétences utiles et qui étaient disponibles et/ou volontaires.

Concernant la mobilisation de ressources humaines externes, il a été plusieurs fois évoqué la possibilité de bénéficier des compétences de personnes déjà connues de l'Associations, sur le mode « pool de voltigeurs CU », tandis que les Opérations France ont vu arriver au début de la période de nouveaux bénévoles, motivés, plus jeunes, avec de nouveaux profils, investis dans des tâches nouvelles, que le confinement avait rendu disponibles.

« Mais il y a aussi un certain nombre de personnes qui étaient investies dans les dossiers de routine parce que pas beaucoup investies dans la crise Covid. » Salariée / Siège / France

« Il y a un moment donné où j'étais disponible parce qu'on m'a mise au chômage partiel. » Bénévole / Autre / International

« J'ai eu l'impression de déborder un peu de mon rôle initial de pure RM [PAYS] et de prendre ma casquette de médecin du travail pour utiliser les outils que j'avais au niveau professionnel et les partager. » Bénévole / Autre / International

« On a demandé un appui supplémentaire, [NOM1] s'est proposée de faire un accompagnement en appui à [NOM2]. » Salariée / Siège / Terrain

Mais aussi des contraintes pour la mise en œuvre de ressources supports mobilisables en renfort

Néanmoins, ces opportunités ont été confrontées aux contraintes de leur mise en œuvre. Parmi les éléments de contrainte, la connaissance des programmes, postures et modalités d'intervention de l'Association, pas forcément intuitives pour des personnes externes, parfois très spécifiques et pas toujours connues même par les personnes en interne, semblent être un critère essentiel à prendre en considération pour éviter certains effets pervers susceptibles de générer plus de problèmes que de solutions.

Ainsi, au-delà de la seule disponibilité de compétences internes ou externes, la possibilité d'intégrer une personne nouvelle ou à organiser un groupe de personnes nouvelles dans le cadre d'activités coordonnées mais bousculées nécessite des profils particuliers pour répondre à des besoins spécifiques ainsi que des cadres organisationnels structurés, notamment en termes d'intégration et de gestion d'équipe, pour garantir le bon déroulé des activités et des opérations.

« Ils se sont remis à faire du caritatif. » Bénévole / Autre / France

« C'était le bordel, ça partait dans tous les sens. » Bénévole / Terrain / France

« J'avais un peu peur de me retrouver avec une personne un peu comme moi, désarmée, à devoir la briefier sur nos opérations qui sont quand même assez spécifiques. » Salariée / Siège / France

« J'avais un peu peur que les personnes qui m'étaient proposées me demandent..., me réclament encore plus de travail en fait. » Salariée / Siège / France

« Je me suis positionnée en : « je veux un profil particulier » qui ne m'a pas été proposé. » Salariée / Siège / France

De multiples difficultés pour la mise en place d'un processus formalisé de recensement des activités

Des initiatives institutionnelles ont été menées au niveau global pour faire le recensement des activités, aussi bien en termes de remontée des besoins que d'identification des compétences disponibles. Mais, confronté à des enjeux complexes et multiples en termes de quantification du travail dégradé, d'organisation des back-ups (notamment des

personnes réaffectées sur la Task Force), ou encore des spécificités relatives aux contextes et fonctionnements RH internes des Opérations France (activités bénévoles et salariées), Internationales (staffs expatriés et staffs locaux) ou du Siège, le processus n'a pas toujours permis d'aboutir à suffisamment de visibilité globale et les efforts menés n'ont pas toujours pu aboutir à des résultats satisfaisants.

*« Tout le monde s'est retrouvé back-up de back-up, c'était du jour au lendemain, il n'y avait pas de passation. »
Salariée / Siège / International*

*« On n'a pas quantifié le travail dégradé, il n'y a pas eu de réelle évaluation des pertes de temps de travail effectif. »
Salariée / Siège / International*

« Une des difficultés majeures ça a été le recensement des activités, on a su le faire sur la France, sur les missions internationales ça a été hyper compliqué. » Salariée / Siège / Transversal

« Cette « big picture » sur une mission internationale, on ne l'a pas spontanément. On le savait hein, mais clairement je trouve que ça a été pas mal attisé par le Covid. » Salariée / Siège / Transversal

Une opportunité manquée de renforcer le middle management

Les directeurs et directrices ainsi que les responsables de service ont été formés au management ces dernières années et le renforcement du middle management est considérée comme une priorité de l'organisation. Cependant, pendant la phase étudiée, trois constats négatifs émergent.

Tout d'abord, celui d'une occasion manquée concernant l'empowerment des responsables de service. En effet, en dépit de la priorité annoncée, certains évoquent une déresponsabilisation du middle management sur un grand nombre de sujets qui ont dû être transmis pour décision au staff de direction. La prise de décision demeurant donc nettement centralisée en staff de direction.

Le deuxième constat concerne l'absence d'accompagnement des managers dans cette période délicate en matière de gestion d'équipe. Cette période et les contraintes associées auraient nécessité un accompagnement des responsables d'équipes par des ressources disponibles et suffisamment expertes.

« Je me suis sentie très seule, il n'y a pas eu d'accompagnement sur le management, pas eu de grands contacts avec les RH alors qu'en plus j'avais une situation compliquée [dans l'équipe que je manage]. » Salariée / Siège / Transversal

Enfin, en termes de circulation des informations, notamment sur les cadres RH, des fonctionnements très différents ont été constatés en fonction des directions : certaines directions ont déjà un fonctionnement en matière de communication qui permet échange et transmission des informations entre les niveaux hiérarchiques ; d'autres directions semblent plutôt utiliser des circuits informels ou inexistantes. Ce sentiment d'absence de management a pu accroître un sentiment d'isolement en télétravail.

Par ailleurs, certains entretiens font état, en tant que personnes managées, d'avoir été managées de façon optimale avec des responsables disponibles, en mesure d'obtenir des réponses ou des validations très rapides et qui ont apporté un support soutenu et adapté aux situations personnelles.

Constats en termes d'outils et processus

« We need online system, not papers; digitalization of the system! » - Salariée / Terrain / International

De grands pas en avant pour les fonctions de gestion transversales, voire des innovations

Le confinement, conséquence directe de l'épidémie de la Covid-19, arrivé brutalement et qui a duré, est venu bousculer nos habitudes de travail, aussi bien au niveau individuel que collectif, et a testé la capacité de l'Association à maintenir ses activités selon des modalités de travail à distance.

Concernant nos outils de pilotage de l'Organisation, des améliorations de plusieurs processus ont pu être constatées. Elles ont pu amener à plus de simplification, plus d'agilité, plus de rapidité pour certains utilisateurs ainsi qu'au développement

de solutions inédites par les propriétaires et administrateurs de processus.

« Je crois qu'on a plutôt gagné en vitesse là-dessus. » Salariée / Siège / International

« Nous, on a vraiment utilisé des nouvelles méthodes, ça nous a fait progresser vitesse grand V sur des nouvelles méthodes, de nouvelles mises en place. » Salariée / Siège / Transversal

Ces améliorations se sont appuyées sur l'adaptation des processus existants (rehaussement des seuils d'approbation, système de transmission de documents) ou le développement de nouveaux outils (signatures électroniques, outils de quantification des besoins terrain de matériels médicaux). Certaines solutions sont à conserver, autant pour des situations de crise que sur le long terme pour notre gestion courante, et ont pu être des facteurs d'évolution.

« On veut rester là-dessus parce que d'abord ce sera une des solutions du télétravail, qu'on n'avait pas et qui était très bloquante pour nous. » - Salariée / Siège / Transversal

« C'est vraiment des choses qui vont nous permettre en fait d'évoluer très rapidement. » - Salariée / Siège / Transversal

« Le service informatique, de notre côté, il a été super : il nous a dépatouillés de plein de problèmes où on n'était pas tous forcément prêts. » Salariée / Siège / Transversal

Des avancées réelles mais encore parcellaires et nécessitant d'être encore développées

Toutefois, des marges d'amélioration sont encore nécessaires sur certains outils déjà fonctionnels et les ressources de pilotage - outils et processus - restent encore disparates et incomplètes (impossibilité de dématérialiser certaines tâches professionnelles, procédures impliquant des impressions et un archivage papier, etc.), ces incomplétudes allant parfois jusqu'à contrevenir aux principes sanitaires et réglementaires définis durant la période, à l'instar du système de paie qui n'a jamais fonctionné en mode dégradé et a imposé une présence physique quotidienne au Siège durant la période de confinement.

« Par exemple la paie n'a pas..., n'a quasiment jamais fonctionné en mode dégradé. » Salariée / Siège / Transversal

Par ailleurs, la cohésion d'ensemble des outils ne semble pas encore acquise et leur utilisation s'accompagne d'enjeux techniques et humains pour leur administration (aspects légaux, nécessité de mécanismes de contrôle complexes et chronophages pour les propriétaires du processus, des limites aux mécanismes mis en place impliquant un besoin accru de support technique, etc.).

« C'est vrai que le système Agora c'est compliqué. » Salariée / Siège / Transversal

« Parce qu'en fait on avait prévu du télétravail mais sur notre SharePoint, on n'avait pas forcément prévu des liaisons avec d'autres outils qu'on avait. » Salariée / Siège / Transversal

« C'est certainement beaucoup plus fluide pour les utilisateurs lambda mais c'est assez compliqué à gérer au niveau de la Direction. » Salariée / Siège / Transversal

Des évolutions de nos pratiques de travail à distance mais encore beaucoup de flottements

La période de confinement a permis de tester de nouvelles façons de travailler qui dans l'ensemble ont plutôt bien fonctionné. La plupart des acteurs MdM-F se sont mis à l'utilisation d'outils déjà existants mais qu'ils n'avaient pas tous forcément l'habitude d'utiliser avant (SharePoint, OneDrive, Zoom, Gotomeeting, Skype, Skype Entreprise, Teams, WhatsApp, etc.) et cette généralisation de la pratique des outils a amené à développer des bases communes (partage de documents, etc.) et de nouvelles habitudes de travail individuelles et collectives.

Toutefois, l'appropriation des outils collaboratifs est restée empirique, faite au fur et à mesure et dépendante de chacun individuellement. Tous les utilisateurs ne sont pas encore autonomes et les pratiques collectives de travail liées aux nouveaux outils ne sont pas encore complètement partagées, ce qui se traduit par des pertes d'efficacité parfois importantes et constitue un risque d'accroissement des écarts entre utilisateurs dans la maîtrise et l'utilisation des outils.

« Pour les réunions d'équipes entières, autant à 6, à 8, à 12 ou à 15 ça fonctionne, autant à 35 c'est l'enfer la visio. »
Salariée / Siège / International

« Et typiquement en tant que manager, c'est chiant d'avoir à accompagner ses équipes sur l'utilisation des outils, sur comment se connecter... Enfin voilà, en période de crise on a autre chose à faire, quand même. » Salariée / Siège / Transversal

« Il y a des améliorations mais du coup ça créé aussi des disparités, et là je pense autant pour nos salariés que pour nos associatifs. » Salariée / Siège / Transversal

De nouvelles modalités de travail qui s'accompagnent d'enjeux matériels, techniques et humains

Médecins du Monde dispose déjà d'un panel extrêmement riche en termes d'outils collaboratifs, mais leur fonctionnalité manque parfois de cohérence avec les pratiques « utilisateurs », leur potentialité reste largement sous-exploitée et les modalités d'accompagnement aux outils ne sont pas systématiquement mises en œuvre, lorsqu'elles existent. Par ailleurs, si les fonctions support aux outils collaboratifs ont dans l'ensemble été clairement présentes, elles ont pu ne pas toujours être au rendez-vous sur certains aspects spécifiques et nécessitent encore d'être renforcées et étoffées.

« Comment tu fais pour faire un Skype Entreprise avec plusieurs bénévoles qui sont séparés physiquement et qui n'ont qu'une seule adresse mail générique MdM de connexion ? » Salariée / Terrain / France

« C'est déjà pas simple de travailler chez soi, dans des contextes qui ne sont pas toujours simples avec des enfants et tout et tout, et quand en plus t'as des soucis de la sorte, tu pourrais avoir une petite note qui t'explique comment fonctionne Teams. » Salariée / Siège / International

Mais surtout, au-delà de la dimension matérielle et technique, la « transition au numérique » s'accompagne d'enjeux humains importants, en termes de conditions de travail personnelles mitigées entre les différentes personnes (environnement personnel et matériel notamment informatique) ou d'enjeux relatifs à la « porosité » entre vie privée et vie professionnelle, nécessitant le développement d'un cadre davantage formalisé pour accompagner les nouvelles modalités de travail à distance.

« Je n'ai pas de numéro Médecins du Monde, c'est mon téléphone portable perso, du coup si je fais le transfert de ligne ça tombe sur mon numéro perso, que je sois en vacances, en RTT, le week-end. » Salariée / Siège / Transversal

En cela, si la période de confinement a pu permettre une plus grande efficacité du travail en permettant à certaines catégories de personnes de se recentrer sur leur cœur de métier, l'absence de présentiel et la perte de l'informel se sont également traduites par des effets délétères en termes de dynamique collective et d'accès aux informations pour certains utilisateurs (moins vision des orientations globales).

A un niveau davantage individuel, il a pu être constaté pour plusieurs personnes un risque (avéré ou potentiel) de sentiment d'éloignement et de déconnexion de ce qui se passe. Ce point est à recouper avec les constats faits par certains cadres associatifs craignant une chute de l'engagement bénévole si la situation d'éloignement physique et de moindre lien social venait à perdurer.

« Moi, comme d'autres, je me sens assez coupée en règle générale, de ce qui se passe, de l'ambiance générale. »
Salariée / Siège / Transversal

Ces constats généraux sont particulièrement exacerbés pour les nouveaux arrivants, ce qui constitue un point d'attention important, et par les incertitudes quant aux implications des modalités de travail « mixtes » de la rentrée (présentiel vs. à distance).

« Tout ce qui est utilisation des outils, SharePoint, etc., là on a pris un retard monstrueux avec tous les nouveaux arrivants. »
Salariée / Siège / Transversal

> Synthèse (partie B2)

L'impact qu'a eu la pandémie de la Covid-19, impact direct sur les activités ou indirect du fait d'un confinement généralisé qui a été proclamé de façon abrupte et qui a duré, nous a directement affectés, en tant qu'acteurs de l'Association aussi bien qu'en tant

17. Cf. partie « A.1. Chronologies : les timings de la gestion de crise ».

qu'individus. Cela a amené des complexifications supplémentaires pour permettre l'adaptation et la continuité des activités, qui ont été réalisées mais au prix d'un tribut humain parfois lourd¹⁷, ainsi qu'un bouleversement de nos habitudes de travail et d'engagement. D'abord dans la gestion des ressources humaines, interrogeant notre capacité à mettre en œuvre les adaptations nécessaires pour tenir dans la durée. Face à des implications disparates pour les personnes, l'idéal d'une réallocation des charges de travail et/ou de mobilisation de nouvelles ressources humaines en renfort a été confronté à plusieurs contraintes dans sa mise en œuvre et n'a pas toujours réussi à aboutir à des actions concrètes et pleinement satisfaisantes malgré des opportunités, salariées ou bénévoles, en interne ou en externe.

Ensuite par un virage au tout numérique forcé, propulsant les outils et modalités de travail à distance comme unique moyen de collaboration, de pilotage et de communication. Un virage qui a été fait, sans aucun doute, mais pas toujours accompagné institutionnellement, mettant salariés et bénévoles face à leurs propres capacités d'utilisation, d'exploitation, de recherche et d'initiative pour apprivoiser ce qui a été, pour un nombre finalement important d'acteurs, des nouveautés technologiques. Une transition numérique à moitié réussie et qui, au-delà des seuls aspects matériels et techniques, s'accompagne d'enjeux humains importants et du risque de creuser des écarts entre catégories d'acteurs dans la maîtrise et le recours à ces outils.

Enfin, malgré une volonté stratégique de renforcement du middle management avec comme objectif une meilleure répartition des pouvoirs et des tâches, la crise a entériné le constat d'un pouvoir décisionnel encore très centralisé et concentré sur un nombre finalement assez restreint d'instances, entraînant des défauts nombreux de communication, des opportunités peut-être ratées pour accompagner l'« empowerment » des acteurs en poste à responsabilité ainsi qu'une surcharge de travail pour les décideurs du fait des nécessités complémentaires imposées par la gestion de la Covid-19.

> Recommandations issues de la phase terrain de la capitalisation (partie B2)

Sur la réallocation/mobilisation RH

- Développer un dispositif formalisé de recensement des compétences, disponibilités et motivations des personnes en interne, salariées et bénévoles, susceptibles d'être mobilisées de façon ponctuelle ou continue en support.

« Avec le recul, je me dis que ça aurait peut-être été intéressant que Médecins du Monde recense les compétences, parmi les associatifs, leurs disponibilités éventuelles, et leur motivation à s'impliquer dans la prise en charge de l'épidémie, peut-être en sortant un peu du rôle initial. » Bénévole / Autre / International

- Développer la capacité de l'Association à mobiliser des viviers externes de compétences et personnes connaissant déjà l'Association.

« On est une organisation censée être médicale qui n'a pas un backup ou un pool de gens avec un profil médical. » Salariée / Siège / International

- Préciser en amont ou dès le début d'une crise le cadre organisationnel qui permet de mobiliser et réattribuer les tâches et charges de travail des personnes mobilisées en interne.

« Ce qu'on a fait sur la deuxième phase de la cellule, de prendre des personnes pour les réattribuer, ça peut se faire mais ça doit se faire dans un cadre qui est clair. » Salariée / Siège / Transversal

- En plus des critères de compétence et de disponibilité, les critères de connaissance des Opérations et de l'Association doivent être intégrés au dispositif de recensement.

- De façon simultanée, au recensement des compétences, disponibilités et motivations, recenser les besoins des fonctions et personnes nécessitant du support, selon les mêmes critères que ceux identifiés pour les ressources humaines mobilisables.

- Intégrer au dispositif de recensement des activités des éléments relatifs à :
 - L'évaluation et la quantification de perte de productivité du travail en mode dégradé
 - L'organisation des back-ups et des transmissions des dossiers
 - Les spécificités des contextes et spécificités géographiques (recrutements sous contrat de droit français pour les Opérations France, politique de parcours des salariés de droit nationaux sur les programmes à l'international, etc.)

- Développer des modalités d'intégration des nouvelles ressources RH bénévoles et salariées (du type BAM) sur un format « minimum », très court et facilement mobilisable.

Sur le renforcement du middle management

- Renforcer le middle management pour faciliter l'action à court terme et responsabiliser les responsables tout en désengorgeant le staff de direction
- Doter les managers d'outils sur le management à distance et les accompagner dans la mise en œuvre.
- Mettre en place un circuit formalisé de fluidité de l'information, entre tous les niveaux hiérarchiques.

Sur les outils de pilotage globaux

- Passer le cap d'une signature électronique pour tous les acteurs de l'Association, au Siège et sur les terrains, en France et à l'international, et élargir son périmètre actuel (bons à payer, devis, etc.).

« For things like that, validation, email is not convenient. » Salariée / Terrain / International

- Améliorer la visibilité « utilisateur » du paramétrage de l'outil Agora.

« Enfin, pouvoir donner un degré d'urgence parce qu'il y a vraiment des urgences où c'est tout de suite. » Salariée / Siège / Transversal

Sur les outils collaboratifs

- Etoffer les modalités de contact des services supports, notamment par la mise en place d'une « hotline » téléphonique.

« Si l'ordinateur plante à la maison, comment on fait pour appeler qui que ce soit ? Puisqu'on a plus d'ordinateur, on peut pas faire d'Agora. » - Salariée / Siège / International

- Institutionnaliser dès à présent la transition numérique de l'Association pour toutes et tous afin de concrétiser collectivement les avancées réelles mais inachevées et éviter une fracture numérique entre les utilisateurs.

« C'est clair que tout le monde s'est mis un peu sur des nouvelles modalités de travail, même les plus réfractaires, néanmoins dans les apprentissages, c'est clair qu'on a encore un travail à mettre en place dans les fenêtres d'opportunités qu'on peut avoir sur le mois de septembre. » Salariée / Siège / Transversal

- Développer des formations techniques (initiales et continues) et d'accompagnement sur des formats simples.

« Formation et accompagnement. Accompagnement didactique, pédagogique et basique en fait, je pense qu'il ne faut pas non plus aller sur des trucs trop compliqués. » Salariée / Siège / Transversal

- Mobiliser les ressources techniques et RH internes pour le développement des formations et des modalités d'accompagnement.

« On a des personnes qui peuvent être référentes, qui peuvent créer des modules de formation, des sessions de formation très courtes, pour expliquer, voilà : faut cliquer là, ça sert à ça, ça fonctionne comme ça, les fonctionnalités sont celles-ci. » Salariée / Siège / Transversal

- Mettre en œuvre l'action prioritaire 7.1 de la stratégie « Outils collaboratifs » dans les priorités directeurs.

B3. LA COMMUNICATION INTERNE

« Moi je pense qu'il y a un vrai déficit de comm. interne dans l'Association, il y a un vrai déficit de fluidité des informations, pas parce que les gens veulent cacher des infos, plus parce que ça ne circule pas bien. » Bénévole / Autre / Transversal

Structure organisationnelle et besoins en information

Transversaliser pour casser la verticalité

Dans une structure organisationnelle souvent décrite comme pyramidale, avec un pouvoir décisionnel très concentré sur le sommet et des modalités de transmission d'information très verticales, « en silo », il a déjà été évoqué plusieurs enjeux relatifs à la nature des sujets traités par les différentes Task Force et, plus largement, relatifs à des flux d'informations très descendants, avec un effet décrit de « téléphone arabe » entraînant une déperdition de qualité de l'information au fur et à mesure des échelons successifs par lesquels il faut passer pour descendre dans la pyramide, ainsi qu'une remontée d'information aléatoire et personne dépendante car non organisée. (Cf. partie A.2. « Descriptif des instances « dédiées Covid-19 » : constats et leçons apprises ».)

En cela, les modalités de communication qui ont permis davantage de transversalité entre instances ont en général été appréciées, qu'elles aient participé à favoriser le lien et la cohésion intra- et inter-instances, à une plus grande productivité collective ou à améliorer le simple partage d'informations. (Cf. partie B.1. « Les enjeux organisationnels et les enjeux de gouvernance (L'Association) ».)

Un manque de communication interne transversale pallié... par notre communication externe

Quand elle a existé, cette communication transversale a été d'autant plus appréciée qu'elle a cruellement manqué pour les équipes sur le terrain. Pour les personnes « en bas de la pyramide », et du fait d'une communication majoritairement descendante, il y a eu un manque cruel de visibilité sur ce qui se passait dans l'Association en général, et concernant les autres personnes du bas de la pyramide en particulier. De façon peut être un peu ironique, si ce n'est sardonique, la communication externe qu'a faite le Service communication sur les programmes a en partie pallié ce manque en ayant été l'une des sources d'information pour les personnes en interne.

« Nous, on a eu beaucoup d'échanges au niveau régional, avec Marseille, avec Nice, mais effectivement moi j'apprenais ce qui se passait à Lille ou à Toulouse sur Facebook et Twitter. » Salariée / Terrain / France

Une forte demande pour davantage d'échanges inter-programmes

Pour les Opérations France, la nécessité de davantage d'échange d'informations inter-programmes au sein des Délégations, entre Délégations ou au niveau national a largement été mentionnée, aussi bien en termes de ce qui se passait au niveau des programmes qu'en termes de pratiques des équipes. Ce besoin de davantage d'échange inter-programmes a également été mentionné par les équipes terrain des Opérations internationales.

« Au-delà des protocoles, ce qui m'a beaucoup manqué, c'est de la communication inter-programmes. » Salarié / Terrain / France

« Je m'en suis rendu compte qu'après, je pense par manque de communication au niveau national. Qu'est-ce qui se passe dans les autres CASO ? Comment ils se sont organisés ? On n'a appris qu'à la mi-avril qu'il y a des CASO qui sont restés ouverts. » Salariée / Terrain / Siège

« J'aurais beaucoup apprécié aussi d'échanger sur les pratiques : quelles questions on se posait, comment on pouvait changer, comment est-ce qu'on avait résolu entre les différents programmes. Tu parlais des charlottes, des sur-chaussure, nous on se posait exactement les mêmes questions. » Salariée / Terrain / France

« Needed more information shared with other missions, focalized from HQ though. » Salariée / Terrain / International

Outils de communication et flux d'information

Des effets « décloisonnants » et « désaxants » des outils collaboratifs dans la dimension collective

En permettant de s'affranchir des parfois inévitables contraintes et cloisonnements protéiformes (physiques, géographiques, organisationnels, etc.) imposés par le présentiel, les outils collaboratifs ont évidemment joué un rôle important dans la possibilité d'une plus grande transversalité des flux d'information. De façon intéressante, lorsque tout le monde était à distance du fait du confinement, et parce qu'elles ont permis de s'affranchir d'une organisation logistique jusqu'alors souvent centralisée et nécessairement organisée par les instances centralisées au Siège parisien de MdM, les visioconférences ont pu engendrer pour des participants le sentiment que le cœur de l'Association avait été « désaxé ».

Des effets plus ambigus au niveau individuel

Néanmoins, ces constats ne sont valables que s'ils sont appréhendés par le prisme du collectif, au sens de l'ensemble, car les effets du recours croissant aux outils collaboratifs du fait du télétravail ont été beaucoup plus ambigus au niveau individuel. Pour certaines personnes, ces outils ont largement participé à augmenter et améliorer l'accès à l'information ainsi qu'à permettre une vision plus globale des choses, tandis que pour d'autres ils ont paradoxalement davantage cloisonné l'accès à l'information et ainsi limité la vision d'ensemble que ces dernières personnes pouvaient avoir auparavant. Une forme d'égalisation du niveau d'information accessible à distance en télétravail, d'une part, couplée à l'accès à l'information que permettaient les relations informelles en présentiel avant le confinement, d'autre part, ont participé à ces ressentis parfois opposés chez les personnes.

« Je n'ai jamais eu autant d'info et de vision globale de l'Asso que pendant cette période. » Bénévole / Autre / Transversal

« Le fait d'être en télétravail t'es beaucoup en silo, ce qui est une tendance déjà de la maison, tu n'as plus qu'une vision limitée de l'Association au bout d'un moment. » Bénévole / Autre / Transversal

« Dans cette Asso il y a beaucoup d'informel, il y a beaucoup de choses dites dans les couloirs, des fois des comptes-rendus qui viennent tard, donc en fait c'est quand on est sur place qu'on a accès aux infos. Et là le fait qu'on soit tous à distance ça apportait une fluidité intéressante, en tout cas une sensation qu'on était tous au même niveau. » Bénévole / Autre / Transversal

Des faiblesses de nos modalités de communication interne qui ont été exacerbées

Si le recours croissant aux outils collaboratifs a permis d'introduire davantage de transversalité dans les échanges, il n'a pas substitué les modalités de communication préexistantes ni permis de « casser » la structure organisationnelle verticale. Au contraire, les canaux et flux d'informations se sont multipliés en même temps que de nouvelles instances se sont créées, parfois même dédoublés, attisant certains effets pervers déjà connus du fait de l'absence de cadre organisationnel et de politique interne pour la communication et la gestion de l'information. Ces faiblesses internes exacerbées et couplées à une forme de déresponsabilisation du middle management (cf. partie B.2. « Les modalités de travail et d'engagement (Les personnes) ») ont largement participé à exaspérer les frustrations de personnes du « milieu de la pyramide ».

« C'est resté en silo, chacun travaillait dans son coin, on recevait des instructions directement de la DRH, de la DFSI, de la DSP, sans que cela ne passe par la TF. » Salariée / Siège / International

« Il y a eu une multiplication de la quantité d'information, des canaux, des interlocuteurs. Et il n'y a pas eu de priorisation, de filtrage, de coordination. On a vu arriver une vague de mails qui nous a littéralement déferlé dessus et qui nous a noyés. » Salariée / Siège / International

« Nous avons l'impression d'être des boîtes postales : on reçoit de l'info et on la redistribue. Pas de filtre, pas de tri, pas d'analyse de cette information. Et pas d'instruction claire ou de consultation pour prendre des décisions. » Salariée / Siège / International

« Selon la personne qui t'écrit, les règles ne sont pas les mêmes : on met en copie, on ne met pas en copie. C'est très agaçant. Et c'est vrai qu'en situation de stress ou critique, on n'a pas envie de s'emmerder avec des problèmes de communication. » Salariée / Terrain / France

Le point info

Dans les nouveaux formats de communication qui ont été mis en place durant la période, le « Point info » du vendredi est à retenir.

Des innovations dans le format

« Nouveau » dans le sens où, si le « Point info » existait avant la période Covid-19 et qu'il était déjà retransmis en direct sur l'intranet de Médecins du Monde, des innovations significatives de son format ont été mises en place durant la période. D'abord la traduction simultanée permettant aux anglophones et aux francophones de suivre n'importe quelle intervention qui était faite en français ou en anglais. Ensuite le principe interactif de « Q&A » (questions/réponse) du tchat, déjà existant avant la période Covid-19 lorsque le « Point info » était en présentiel, mais maintenant systéma-

tiquement rapporté par écrit avec des réponses exhaustives et multilingue. Une forme d'animation du « Point info », non initialement voulue à notre connaissance et due à la personnalité de Carmen Benito-Garcia, a été un petit « bonus convivial » qui a pu être mentionné dans des entretiens.

« La traduction dans plusieurs langues en direct c'est un plus, plus, plus. » Salariée / Siège / International

« Elle est incroyable Carmen, toujours avec ses tee-shirts ! » Salariée / Siège / International

Un format de communication très apprécié durant le confinement

« A retenir » dans le sens où il a été clairement et unanimement apprécié durant la période de confinement. Le fait que tout le monde ait dû le suivre dans les mêmes conditions, car tout le monde était à distance, a pu paradoxalement participer à ce qu'il ait été si apprécié, la version en présentiel qui existait avant le confinement pouvant être clivante en excluant les personnes à distance. Par ailleurs, la possibilité d'un recours anonyme et universel au tchat, lui-même interactif dans la mesure où des interventions pouvaient être « likées », a constitué une option pour faire remonter des informations ou des préoccupations, ce qui a pu être particulièrement apprécié dans une période troublée et d'incertitude.

« Le maintien des points infos réguliers, ça, ça a été une très bonne chose. » Salariée / Siège / International

Quel format dans un mode de fonctionnement « mixte » (présentiel vs. à distance) ?

Néanmoins, sur la forme, le format « dématérialisé » car à distance et les interventions, certes collectives, mais d'intervenants séparés et isolés, n'en a pas fait non plus le lieu d'échanges directs et conviviaux qu'il était dans sa version en présentiel d'avant le confinement. Sur le contenu, la nature des sujets traités est dans l'ensemble restée très institutionnelle. En cela, certaines personnes des équipes sur le terrain y voyaient l'opportunité pour un lieu d'échanges inter-programmes, échanges qui comme cela a été déjà dit ont cruellement manqué, sans que cette opportunité n'ait été pleinement concrétisée. La possibilité de trouver une modalité mixte de « Point info », réunissant les vertus des deux formats (présentiel et à distance) est un élément à creuser.

« Je m'étais branchée sur le point info du vendredi, c'est ça ? Et alors c'était un peu en décalage parce que je me branchais en m'attendant à ce qu'on fasse un point mission, et puis en fait c'était un point sur les équipes, sur les salariés du Siège. » Bénévole / Autre / International

« Pour éviter d'être trop dans la demande individuelle et de surcharger les programmes qui étaient déjà sous l'eau, j'attendais justement ces espaces de discussion pour qu'on puisse échanger et en savoir plus sur ce qui se passait au niveau de l'Association et des différents défis des programmes. » Salariée / Terrain / France

Une « couverture médiatique » encore à améliorer

Malgré la mise en place d'une traduction simultanée en anglais, une retransmission en direct sur l'intranet et le fait que chaque « Point info » soit annoncé largement en amont de chaque session, il n'est pas forcément suivi par tous les acteurs de l'Association, notamment les équipes anglophones de nos terrains à l'international, son existence ayant même parfois été découverte au cours des entretiens de la capitalisation suite à nos questions sur le sujet. Le fait que la traduction simultanée du « Friday news » n'existait pas avant la période Covid-19 pourrait expliquer cela. A noter que si le télétravail venait à se prolonger, il a été suggéré de réfléchir à un nouvel horaire susceptible de mieux prendre en compte les conditions de travail en mode dégradé, notamment pour les personnes devant s'occuper d'enfants.

« Not watched at all Point info. » Salariée / Terrain / International

« Same here, we don't know about that. » Salariée / Terrain / International

« Les points infos quand on est tous au bureau à midi c'est très facile mais quand on est à la maison à midi franchement c'est plan galère quoi. Et après on ne les regarde pas. » Salariée / Siège / Transversal

Communications institutionnelles et stratégiques

Une communication institutionnelle à améliorer

En termes de communication institutionnelle, il y a eu une prise de conscience de la nécessité d'être dans l'information avec de vrais efforts mis en œuvre tout au long de la période à l'instar du « Point info ». Dans sa forme, le constat général est que la communication est restée dans l'ensemble très « préparée », « filtrée », « propre », « contrôlée » et, encore une fois, « descendante », alors que les attentes des personnes étaient peut-être dans davantage d'empathie et d'écoute, dans davantage de cohésion et de collectif.

« C'est quoi le critère ? Ouvrez vos oreilles ! » Salariée / Siège / France

Plusieurs personnes ont mentionné un prisme peut-être un peu trop marqué sur les Opérations France et un manque de communication, voire de reconnaissance, pour des catégories de personnes qui ne sont certes pas sur le terrain mais qui elles aussi étaient fortement investies dans la réponse à la crise et indispensables et pour permettre aux terrains de travailler.

« Très concrètement c'était : « Merci aux équipes France qui étaient sur le terrain ». Et tout l'International qui disait : « hé, ho, mais nous aussi on est sur le terrain, nous aussi on a l'épidémie qui est à la porte ». Il y en a eu plusieurs comme ça, franchement, c'était très, très maladroit. » Salariée / Siège / Transversal

Par ailleurs, certains messages ont pu s'avérer maladroits ou contradictoires, voire même ressentis comme incohérents. A noter également que, dans une période complexe et incertaine où les personnes avaient des attentes fortes en termes de directives et d'orientations, l'absence de communication a pu également participer à exacerber le sentiment de confusion auquel ces personnes étaient sujettes.

« Les notes d'instructions RH, c'était très franco-français et orienté Siège. Lorsque le confinement a été annoncé, ils nous disaient de regarder Netflix : sauf que non, ça ne marche pas dans le contexte de la plupart de nos terrains. » Salariée / Siège / International

« Dans l'intention, on a très vite parlé de bienveillance, de lever le pied sur tout un tas de choses, etc., en même temps qu'on avait une démultiplication d'outils à remplir etc. Il faut faire, faut quand même faire. » Salariée / Terrain / France

« On nous inonde d'informations, donc si tu veux, si on veut nous ménager je pense qu'il y a d'autres manières de faire que juste dire « ménagez-vous, vraiment ne travaillez pas ce week-end » quoi. En plus ça n'a aucun sens, je veux dire, s'il y a bien un week-end où on devait travailler, c'était pendant ces week-end-là. » Salariée / Terrain / France

« Parce qu'il y a eu des injonctions contradictoires à plein de niveaux et que j'ai peu entendu, moi, à un moment donné, des décisions que des choses qui devraient être faites ne seront pas faites. » Salariée / Terrain / France

Des communications stratégiques simples et structurantes

Certains messages très simples, à l'instar des « 5 principes généraux guidant notre gestion de l'épidémie et de ses impacts » précisant quelques lignes directrices globales, se sont avérés aidants et ont revêtu une dimension stratégique car particulièrement efficace pour guider la prise de décision, tant au niveau collectif qu'individuel, tant au niveau organisationnel qu'opérationnel.

« Je pense que le rôle du Siège c'est vraiment de nous donner des grandes lignes. » Salariée / Terrain / France

« On a quand même mis en place quatre au départ puis cinq principes à la réponse. Et ça, sincèrement, ça m'a aidée, et je pense que ça nous a aidés collectivement, à guider la prise de décision, les orientations, etc. » Salariée / Siège / Transversal

« Encore une fois la décision elle était très simple à prendre puisque le premier point c'était « de préserver la santé des équipes » donc, si tu veux, t'as pas tellement à tergiverser, en l'occurrence, risque financier ou pas, tu la prends. » Salariée / Siège / Transversal

Timing des communications

Ces grandes lignes directrices, répétées de façon récurrente dans les nombreux documents produits par les instances dédiées à la Covid-19 et arrivées très tôt dans la réponse organisationnelle donnée à la crise, ont été structurantes dans la

mesure où elles ont participé à orienter des choix humains, organisationnels et opérationnels. A l'inverse, des communications arrivées tardivement par rapport à la dynamique des terrains ont pu avoir des effets préjudiciables dans la mesure où elles ont été une source de confusion, voire même de tension. (Cf. partie A.1. « Chronologie : les timings de la gestion de crise ».)

Légitimité des messages

La légitimité des instances à l'origine des communications a joué un rôle important sur les « effets » qu'ont pu avoir – ou ne pas avoir – les communications issues de ces instances. Les messages relatifs aux cadrages organisationnels visant à communiquer les instructions pour fonctionner en mode dégradé ont par exemple été perçus comme légitimes car émanant de la Direction des Ressources Humaines, une instance existante, connue et lisible. A l'inverse, l'absence de délégation de pouvoir aux différentes TF et leur manque de lisibilité, elle-même due à une mauvaise communication sur leurs différents rôles, mandats et responsabilités (Cf. partie A.2. « Descriptif des instances Covid-19 et constats ».), n'ont pas toujours donné aux récipiendaires les moyens de trancher sur certains choix opérationnels ou organisationnels, les laissant ainsi dans une forme de confusion.

« Ça a aidé beaucoup de bénévoles. Nous sur le CASO on a essentiellement des personnes retraitées et en fait ils ont été pris vraiment dans un conflit... éthique presque, entre « me protéger » versus « continuer mon engagement parce qu'en fait c'est pour ça que je fais partie de Médecins du Monde », et le fait d'avoir eu très tôt des informations RH qui en fait les dégageaient de ce conflit intérieur, ça a permis à des bénévoles de pas se sentir comme s'ils abandonnaient le navire mais je me conforme en fait à une règle de l'Association. » Salariée / Terrain / France

« Et au final, pour le port du masque, j'écoute qui ? Mon Délégué ? Mon Coordo ? La Task Force ? » Salariée / Terrain / France

La communication interne : des ressources et un métier

Malgré une conscience et des efforts réels pour communiquer en interne, autant sur les éléments organisationnels qu'institutionnels et décisionnels, nous avons vu que la communication institutionnelle n'a pas toujours été à la hauteur des enjeux et attentes, du fait d'un manque de mécanismes formalisés en interne mais peut-être également d'un manque de compréhension partagée ainsi que de maîtrise ou d'appropriation du sujet.

« T'as l'impression qu'en Staff de Direction, ils prennent une décision, c'est dans le compte rendu, donc c'est bon, ils pensent que tout le monde est au courant. Ben non en fait, si t'as pas assuré la diffusion de cette décision, ben les gens ne sont pas au courant en fait. » Salariée / Siège / Transversal

« Les TdR de la Task Force, finalement ils étaient assez larges, ils s'approprièrent un peu ce qu'ils voulaient. Et la comm. interne, ils ne se sont pas sentis de s'en emparer. » Salariée / Siège / Transversal

« Il y a un vrai enjeu de système et d'appropriation. » Salariée / Siège / Transversal

Au niveau des communications issues des nouvelles instances Covid-19, là encore une conscience et des efforts pour permettre une meilleure communication en interne, et là encore des résultats mitigés et pas toujours en phase avec les attentes des acteurs de l'Association.

« Sur la page intranet, on avait mis une « boîte à question », on pensait qu'on serait débordés à la Task Force, il n'y en a pas eu une seule. » Salariée / Siège / Transversal

« Je me suis retrouvée à devoir défendre devant mes équipes qui ne comprenaient pas ce qui se passait dans ce Comité et dans ce qui en ressortait, parce qu'elles étaient sur des dynamiques un peu différentes. » Salariée / Siège / Transversal

Le constat général qui peut être fait, c'est que la communication interne est un métier, nécessitant un cadre politique, des stratégies, un système et des mécanismes formalisés ainsi que des ressources et une appropriation du sujet par les acteurs concernés. Ce n'est pas notre cœur de métier mais il semble difficile de ne pas l'y intégrer.

« J'ai envie de dire qu'avec le peu de moyens, on s'en est pas si mal tiré. Le point info par exemple, c'était une bonne chose. » Salariée / Siège / Transversal

« Sur ce sujet, il y a un vrai enjeu de formation. » Salariée / Siège / Transversal

La gestion et la diffusion des documents

Le besoin d'organiser et de gérer les différentes formes de documents qui étaient produits ou qu'il était demandé de nourrir s'est fait sentir dès le début de la mise en place d'une réponse à la crise du Covid-19. Pourtant, la mise en œuvre d'une gestion coordonnée des documents n'a pas été immédiate.

« On a mis du temps à organiser dans un endroit facilement accessible et centralisé l'ensemble des productions de la Task Force. » Salariée / Siège / International

Quelques écueils à éviter

Dans un premier temps, chacun a improvisé un peu de son côté. Si le recours aux outils collaboratifs disponibles a été immédiat (partage de documents sur OneDrive ou SharePoint, Intranet, etc.), la multiplication des canaux, modalités et supports s'est traduite par une rapide augmentation des lieux où les documents étaient stockés, multipliant le nombre de documents similaires et donc redondants car stockés à des endroits différents, ainsi que les sollicitations auprès des personnes devant nourrir ces documents avec des informations. Cela s'est traduit par une charge de travail chronophage supplémentaire et par une complexification croissante du système d'archivage qui a nui à la lisibilité globale des informations disponibles et à une déperdition préjudiciable de l'accès à l'information pour certains utilisateurs.

« Moi je suis allée fouiller dans les dossiers, han ! Il y avait trop en fait. Je me suis un peu perdue dans tous ces dossiers. » Salariée / Terrain / France

« Peut-être que « Covid-19 » c'est la DOF et que la Task Force a fait un autre dossier en parallèle, ben du coup moi j'avais accès qu'à un dossier sur deux et il m'a manqué les trois quarts des trucs. » Salariée / Terrain / France

Des modalités de diffusion des documents pas toujours coordonnées

Par ailleurs, l'augmentation croissante des productions liées au Covid-19, l'absence de filtre, de tri ou de critère pour sélectionner les documents jugés pertinents ou prioritaires ainsi que des modalités de diffusion qui n'étaient pas coordonnées ni organisées ont rapidement nui à la possibilité d'une visibilité globale de l'ensemble des productions, qu'il s'agisse des documents déjà disponibles ou des documents en cours de production.

« Il y avait tellement de documents qui nous déferlaient dessus que les desks se sont mis à faire des fichiers Excel de suivi des productions pour pouvoir s'y retrouver. » Salariée / Siège / International

« Et une fois que la centralisation sur le SharePoint a été faite, généralement chaque document était envoyé au coup par coup par la Direction concernée. » Salariée / Siège / International

« De ne pas savoir, de la place des terrains, ce qui était en préparation, ce qui allait sortir, une forme de calendrier, de savoir sur quoi ils pouvaient à termes compter sur un soutien, ça a été une difficulté. » Salariée / Siège / International

Centraliser ne veut pas dire archiver

Si la centralisation des documents relatifs au Covid-19 en un lieu unique, facilement identifiable et rapidement accessible est très largement considérée comme désirable, elle ne doit pas se contenter de rester un simple lieu d'archivage passif et devrait idéalement s'accompagner d'une communication proactive à destination des potentiels utilisateurs des documents qui sont centralisés. Dans quelle mesure il est possible que cette communication proactive soit elle aussi « centralisée », au sens d'une unique communication homogène dans sa forme et mise en œuvre par les personnes en charge de l'administration de l'espace centralisé, l'idée reste à creuser.

« Je pense qu'il faut les deux. Effectivement, d'avoir la boîte à outils, les ressources, c'est top, et de temps en temps recevoir un petit mail qui nous rappelle que ça existe, et nous redire : « pour les protocoles de biosécurité c'est ici, pour les éléments de stratégie c'est par là ». » Salariée / Terrain / France

Par ailleurs, la nécessité de faire vivre cet espace centralisé, pour organiser le classement des documents et les mettre à jour ou les supprimer lorsqu'ils deviennent incorrects ou obsolètes, s'accompagne d'enjeux parfois complexes et de besoins en ressources humaines et techniques ainsi qu'en termes d'expertises.

« Après il y a des décalages parce qu'à un moment donné j'ai pris le temps de regarder les documents de référence et par exemple par rapport à des signes cliniques, la notion de perte du goût et de l'odorat n'était toujours pas intégrée dans le document de Médecins du Monde. » Bénévole / Autre / International

« La problématique qu'on a c'est qu'il y a beaucoup de documents qui traitent du même sujet parce qu'on a traité en parallèle à la fois sur un positionnement politique, à la fois sur une mise en œuvre sur des centres de santé, à la fois sur un traitement RH, à la fois sur des recos OMS qui ne vont pas tout à fait dans le même sens donc selon les pays c'est pas forcément les mêmes recos, et donc en fait on a à peu près 7 ou 8 documents qui traitent du même sujet. » Salariée / Siège / Transversal

Les formats : trouver un équilibre entre technicité et praticité

De nombreux témoignages sont revenus sur les formats des nombreux documents qui ont été produits tout au long de la période par les différentes Task Force, notamment les formats des cadrages et directives opérationnels ou des productions « techniques » médicales. Ces documents, car il s'agit quasiment exclusivement de documents sous formats Excel ou Word et ses dérivés, ont souvent été caractérisés de longs, complexes, trop institutionnels, pas assez pragmatiques et de fait difficilement appropriables en général, en particulier en situation d'incertitude et d'urgence où la rapidité de l'accès à l'information essentielle et pertinente est unanimement considérée comme nécessaire et souhaitable.

« La Taskforce a été une machine à produire du papier. » Salariée / Siège / International

« Et finalement il y a la note sur le port du masque qui est arrivée au bout de 3 semaines, pour moi cette note elle a été très difficile à comprendre. » Salariée / Terrain / France

« Nous MdM on est plus fort que l'OMS, on va faire des protocoles encore plus restrictifs que l'OMS. » Salariée / Siège / Transversal

La nécessité de trouver un équilibre entre rigueur médicale ou technique et praticité opérationnelle a ainsi été largement évoquée. Certaines propositions intéressantes, parfois même innovantes, ont pu être faites sur des sujets spécifiques. La plupart de ces propositions renvoient à des formats davantage synthétiques, courts, rapides, facilement et rapidement appropriables, des formats moins rédigés et plus visuels, parfois même ludiques. Il a également été suggéré de rendre disponibles ces productions en plusieurs langues, les langues les plus couramment utilisées par les équipes des programmes de Médecins du Monde (français, anglais, espagnol et arabe) et d'autres encore, pour certaines productions susceptibles d'être diffusées en externe, auprès notamment des publics touchés par nos programmes.

« Chez SOL, que j'ai contacté, ils ont fait un PPT « Gestion de crise » de 3 pages définissant « qui fait quoi » : simple, rapide, efficace, tu captas en 5 secondes. » Salariée / Siège / International

« Il y a des choses extrêmement pratiques, je pense par exemple que ça manquait de vidéos. Tout ce qui est visuel, ça passe toujours beaucoup mieux. » Bénévole / Autre / International

« L'utilisation des masques, ça aurait été bien aussi de l'avoir dans différentes langues parce qu'on est sur un public, sur les maraudes entre autres, de différentes nationalités, et nous il a fallu qu'on aille chercher des documents en différentes langues pour pouvoir les diffuser et distribuer tout ce qui était geste barrière au maximum dans les langues des publics que nous avons rencontrés sur les terrains. » Salariée / Terrain / France

Traductions écrites et orales

Les personnes interviewées s'accordent largement sur les importants progrès réalisés au cours de la période quant à la disponibilité croissante d'information multilingue. Sans que des chiffres objectifs n'aient été vérifiés ni que les personnes concernées n'aient été interviewées dans le cadre de cette capitalisation, il nous a été rapporté que le nombre des documents traduits au cours des 6 derniers mois avait été plus important qu'au cours des 2 dernières années. L'initiation d'une traduction simultanée des points infos du vendredi a également été très appréciée en général.

Néanmoins, l'idéal d'un accès exhaustif à une information multilingue n'a pas encore été atteint de même que l'envoi « saccadé » des versions traduites, langue après langue, n'a pas aidé à la diffusion d'une information homogène et partagée par tout le monde à un moment donné. En cela, il a été évoqué la nécessité de disposer de critères permettant de prioriser les besoins en traduction ou de mieux tenir compte de besoins spécifiques notamment en termes de sous-

zone géographique.

« Most of info are in French. » Salariée / Terrain / International

« C'était bien d'avoir enfin les documents traduits dans les 3 langues mais c'était d'abord en français, puis en anglais, puis en espagnol, quand on arrivait jusqu'à l'espagnol... Il aurait fallu avoir les 3 en même temps. Ou alors pas forcément les 3 mais adapté au contexte : prioriser l'espagnol pour les protocoles DOI pertinents en Amérique latine et pas besoin d'espagnol pour les Opérations France. » Salariée / Siège / International

Toutefois, des préoccupations ont toutefois été exprimées quant à la pertinence et aux implications financières de cet idéal de faire une traduction systématique de tous les documents.

« Dans les documents qui ont été élaborés, il y en a qui font 150 pages qui sont envoyés au terrain, donc autant dire que c'est quand même difficile en période de crise que les personnes s'approprient 150 pages sur un document, et ils ont été traduits en anglais et espagnol, c'est-à-dire à peu près 1000 euros chaque traduction. » Salariée / Siège / Transversal

> Synthèse (partie B3)

Trop d'information, pas assez d'information, personne n'est content. Préoccupation de tout le monde et insatisfaction partagée, nos modalités de communication interne et leurs effets durant la période de la Covid-19 a pris une place importante dans les entretiens menés pour cette capitalisation, une place attendue mais dont l'ampleur n'avait pas été à ce point anticipée. Difficile d'en faire la synthèse tant le sujet s'est avéré transversal, pour ne pas dire omniprésent, à tous les thèmes, eux-mêmes nombreux, qui ont été abordés durant les entretiens. Des retours d'expérience difficiles à synthétiser car finalement extrêmement riches dans la mesure où ils ont touché à notre structure organisationnelle, à notre gouvernance, à des aspects stratégiques, opérationnels et institutionnels, à des outils, à des formats, aux personnes et à leurs ressentis ou encore à des temporalités. Au final, le sujet a été peut-être la plus grande source de frustrations et d'innovations de la période.

En termes de leçon apprise, puisque c'est l'exercice qu'il s'agit de réaliser, peut-être pouvons-nous résumer le sujet en ce que, dans une dimension purement conceptuelle (car cela ne correspond pas à la réalité de ce qui s'est passé), s'il y a bien un domaine où les mécanismes « classiques » de gestion de crise s'avèrent pour le coup pas du tout adaptés aux caractéristiques de la crise de la Covid-19, c'est bien dans le domaine de la communication interne. Alors que les mécanismes de gestion de kidnapping ou d'attentats visent à un contrôle absolu de l'information pour la circonscrire à une sphère close de personnes restreintes, l'épidémie de Covid-19, parce qu'elle a touché tout le monde en tant qu'acteur de l'Association et en tant qu'individu, demandait au contraire une communication collective et partagée, empathique même, qui permette de renforcer la cohésion et le collectif. Et si les différents constats présentés dans cette partie réaffirment l'importance essentielle de communiquer, ou plutôt de savoir communiquer, le retour d'expérience de la gestion Covid-19 nous rappelle également qu'il est tout aussi essentiel de savoir écouter.

> Recommandations issues de la phase terrain de la capitalisation (partie B3)

Sur les modalités et la politique de communication interne

- Reprioriser et initier les actions « Elaborer une proposition de remise à plat des flux d'informations et de décisions » et « Déployer la refonte des flux d'informations et décisions » de l'objectif 6.5 « Améliorer les flux d'information » des « Actions prioritaires à mener par les Directions en lien avec les objectifs donnés par le CA ».

« Je pense que c'est un gros chantier prioritaire pour l'année prochaine d'arriver à faire que les infos soient partagées au maximum, et en particulier pour les associatifs qui des fois ont la sensation d'être en périphérie de l'info et des décisions. » Bénévole / Autre / Transversal

- Doter l'Association d'une politique interne sur la communication interne.
- Définir et mettre en œuvre des stratégies de communication des sujets institutionnels.
- Former les personnes décisionnaires (bénévoles et salariées) et les managers aux outils, pratiques, techniques et stratégies de communication.

Sur les flux d'informations

- Définir et formaliser l'architecture des schémas de communication (circuits et canaux de diffusion) ainsi que les besoins des personnes (utilisateur/producteur/diffuseur) en termes d'information.

« L'autre truc c'est sur les circuits et les canaux de diffusion : qui est copié de quoi ? » Salariée / Siège / Transversal

- Formaliser sous forme d'un dispositif dédié et structuré les modalités (flux et transferts) de partage d'informations « montantes » et « descendantes » à tous les niveaux, avec une attention particulière aux niveaux hiérarchiques « bas » et « intermédiaires ».

« Après, vers le bas, ou en tout cas du bas vers ce niveau intermédiaire, ça c'est beaucoup plus aléatoire. Et c'est peut-être là-dessus qu'il faudrait qu'on travaille la prochaine fois. » Salariée / Siège / Transversal

- Développer et communiquer des outils permettant la coordination et une vision partagée quant à l'utilisation des circuits et canaux de diffusion et de partage de l'information.

« Concrètement, moi je le réclame depuis longtemps : une matrice de communication simple, machin écrit à machin, il met telle personne en copie, pour tel sujet, enfin tu vois, il y a des matrices très simples à mettre en place. » Salariée / Terrain / France

Sur les traductions

- Définir des critères de pertinences et d'arbitrage des besoins en traduction et instaurer un cadre formalisé et clair pour leur suivi budgétaire.

« Quand on est passé à un autre niveau ça a été : tous les documents ont été traduits. Pourquoi pas. Mais il n'y avait pas de responsable budgétaire pour faire l'arbitrage et dire : « ben non, là le doc on ne traduit pas tout, là on traduit que dans telle langue, etc. ». » Salariée / Siège / Transversal

Sur les besoins des terrains (bénévoles, salariés, programmes) en termes de communication

- Réfléchir et mettre en place des modalités « transversales » d'échange d'information permettant l'échange de pratiques et l'amélioration de la communication aux niveaux programmes, régional et national.

Sur les besoins des terrains en termes de support

- Développer des protocoles définissant les « éléments minimum standards » attendus (normes) de façon suffisamment précise pour permettre la prise de décision opérationnelle mais également suffisamment large pour permettre une déclinaison opérationnelle adaptée à un contexte territorial ou opérationnel spécifique.

« Quand on parle des protocoles, avoir les normes et après ça passe par des adaptations terrains. » Salariée / Terrain / France

« Sur le port du masque, sur les espaces, sur la circulation des personnes, sur les équipements de protection, sur tout ça qui est attendu, et après chacun le décline dans ses différents programmes. » Salariée / Terrain / France

« Que justement ça puisse servir de base : si on n'est pas en capacité de se plier à ces recommandations, qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on arrête ? Est-ce qu'on s'adapte ? Est-ce que c'est négociable ou pas ? » Salariée / Terrain / France

- Trouver un équilibre entre technicité et praticité des productions.

Sur la lisibilité et la visibilité des productions support

- Renforcer la communication interne Siège-terrain avec l'objectif de donner une plus grande lisibilité globale aux équipes sur ce à quoi s'attendre, sur quoi éventuellement se reposer par rapport à ce qu'elles ont déjà commencé à travailler. Pour cela, développer un planning du travail en cours et prévu et communiquer le planning en amont aux équipes terrain.

« C'est pas très compliqué hein, il s'agit réellement d'avoir un planning de ce sur quoi on travaille et de le communiquer en amont aux équipes. » Salariée / Siège / International

- Centraliser les productions sur un espace unique, identifiable et facilement accessible et développer une communication proactive des évolutions (nouvelautés, mises à jour, suppressions, etc.) des productions disponibles sur cet espace centralisé.

Sur les formats des productions supports ou organisationnelles

- Développer des formats simples, courts, rapides.

« Ce dont on avait besoin, c'est d'instructions simples, opérationnelles et rapides : une petite vidéo « protocole sanitaire » de moins d'une minute en arabe à communiquer aux terrains. » Salariée / Siège / International

- Développer des formats alternatifs, visuels, pédagogiques et ludiques, facilement et rapidement appropriables.

« Il aurait fallu plus de choses visuelles pour l'appui aux missions : des arbres à palabre, des « qui fait quoi ». » Salariée / Siège / International

« Des vidéos qui expliquent clairement le mode de transmission du virus. Il y en a une qui a été très bien faite en Israël qui explique clairement à partir d'une peinture rouge, par exemple sur les mains, comment ça se transmet. » Bénévole / Autre / International

- Anticiper la possibilité de formats adaptés aux besoins des équipes mais aussi à d'autres publics externes à MdM, notamment les personnes touchées par nos programmes, auprès desquels les productions peuvent être diffusées.

« Pouvoir diffuser et distribuer tout ce qui était gestes barrières au maximum dans les langues des publics que nous avons rencontrés sur les terrains. » Salariée / Terrain / France



CONCLUSION GÉNÉRALE

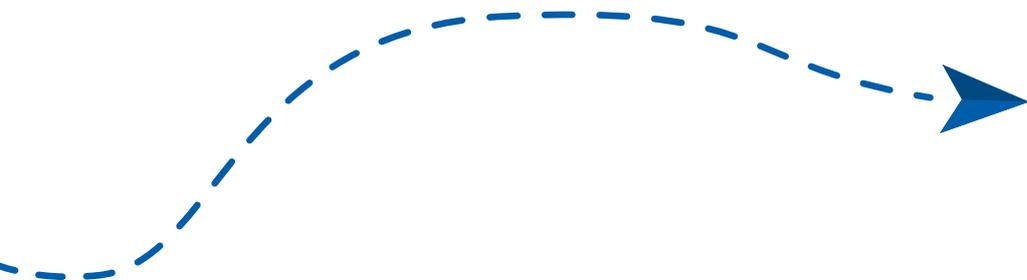
« On est une Association capable de répondre aux urgences, mais notre organisation et notre gouvernance nous empêchent de le faire mieux. » Salariée / Siège / International

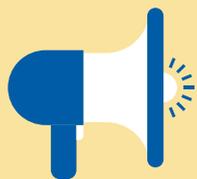
Face à l'avènement de la crise de la Covid-19, MdM France a réagi et s'est adaptée. Une adaptation qui n'a pas été exempte de difficultés ou de challenges et dont il faudra, au-delà de ce premier travail de capitalisation, continuer de tirer des leçons. Mais cette adaptation a permis à notre Association d'exercer son mandat et ses métiers, ce qui en dit long sur les capacités individuelles et collectives de la communauté de MdM-F. Notre Association a su faire preuve d'une capacité d'adaptation à tous les niveaux et, finalement, peut-être même au-delà de ce qui aurait pu être espéré face aux incertitudes importantes et aux changements rapides qu'ont imposés un virus inconnu, une épidémie très évolutive et une crise complètement inédite sur bien des aspects.

La crise engendrée par la Covid-19 n'est pas terminée, et tant que le virus circulera, elle continuera. Néanmoins, si encore beaucoup de paramètres restent inconnus, la situation n'est plus la même car nous avons appris à vivre et travailler avec l'épidémie. Notre connaissance du virus s'est grandement améliorée, nos options pour y faire face se sont étoffées, nos programmes se sont maintenant adaptés de même que nos modalités de travail. Aujourd'hui, la crise continue mais il semblerait que l'urgence est passée. S'il reste nécessaire et important de continuer à nous adapter, les enjeux ont changé ; il ne s'agit plus de faire face à une situation totalement inédite mais bien, maintenant, de tenir dans la durée.

Le travail de capitalisation fait état d'un constat partagé d'une crise qui a exacerbé les vulnérabilités structurelles de nos modalités organisationnelles et de gouvernance. En cela, il est frappant de constater que ces vulnérabilités étaient déjà connues et identifiées. La crise de la Covid-19 a rappelé plusieurs chantiers stratégiques du plan de transformation comme autant de leviers de réussite pour en atténuer les conséquences. Ainsi, plutôt que perçues comme des vulnérabilités que l'on devrait subir, cette situation de crise, aussi complexe soit-elle, peut à l'inverse être vue comme une opportunité pour l'Association d'accélérer l'atteinte d'objectifs stratégiques déjà au travail et déjà prévus.

Des opportunités qui n'ont peut-être pas encore toutes été pleinement concrétisées et qu'il ne tient qu'à nous de nous saisir pour continuer à nous améliorer et à nous adapter, pour la prochaine vague de la Covid-19, pour la prochaine crise d'une nature inédite et, plus largement, pour préserver nos équipes au travail et continuer d'apporter des réponses pour les communautés avec lesquelles nous nous engageons.





RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES PRIORISÉES PAR LE COPIL

Temporalité :

- o Immédiat : à poursuivre ou à mettre en oeuvre d'ici la fin de l'année 2020
- o Court terme : d'ici mars 2021
- o Moyen terme : d'ici juin 2021

Légende :

- Priorité 1
- Priorité 2

1

À conserver dans le cadre de la gestion actuelle de la crise COVID-19

Maintenir la **Task Force** « Covid-19 » avec d'éventuels ajustements ad-hoc selon les phases et temporalités - à réévaluer tous les 3-6 mois.

Maintenir un **Comité santé** pour prendre des décisions médicales/santé lorsque des dilemmes émergent des opérations et s'assurer d'une diffusion large des décisions/solutions prises pour les mettre au bénéfice de tous.

- o *Moyen terme* : Documenter l'expérience de ce comité pour alimenter la réflexion sur la mise en place d'un comité éthique

Maintenir des **espaces d'échange** entre le CA et les délégué.e.s régionaux ou les responsables de groupes/CA, espaces transversaux et de cohésion, sans créer d'instance supplémentaire.

Maintenir et valoriser le **Point info** avec les nouvelles modalités (ex. traduction).

2

À mettre en oeuvre pour optimiser notre organisation face à la crise COVID-19 qui se chronicise

2.1 Pour préserver la santé des équipes salariées et bénévoles :

Reprioriser l'ensemble des chantiers en cours et communiquer les priorités afin d'ajuster les charges de travail.
o *Immédiat*

2.2 Pour garder la mémoire :

Faire rapidement un **travail de référencement, tri, reformulation et standardisation (trames de référence)** des documents clefs développés et les archiver (en s'appuyant sur ce qui a déjà été fait avec le « SharePoint Covid-19 »).

- o *Moyen terme*

2.3 Pour prendre en compte les enjeux de gouvernance :

Diffuser les travaux sur la **régionalisation** et accompagner les équipes sur la répartition des responsabilités en région. En particulier, s'assurer de la mise en place effective d'un mécanisme de prise de décision en urgence au sein des collègues. o *Moyen terme*

Poursuivre le travail sur le **RPAI** en traitant la question des groupes et leur rôle et en anticipant une baisse de l'engagement bénévole à l'international si la situation dure. o *Moyen terme*

Établir et diffuser un **document pédagogique expliquant le rôle des directions & instances** précisant les interactions, compositions et, pour les instances créées, leur valeur ajoutée et périmètre. o *Court terme*

2.4 Pour prendre en compte les enjeux organisationnels :

Passer le cap d'une **signature électronique** pour tous les acteurs. o *Court terme*

Institutionnaliser dès à présent la **transition numérique** pour toutes et tous afin de concrétiser collectivement les avancées réelles mais inachevées et éviter une fracture numérique entre les utilisateurs. o *Moyen terme*

Clarifier, formaliser, communiquer les processus relatifs aux **achats et à la gestion des stocks** pour les Opérations France, dont le rôle et périmètre entre Service généraux et Service logistique. Intégrer des considérations spécifiques à des situations de gestion d'urgence et de pénurie. o *Moyen terme*

2.5 Pour favoriser les modalités de travail et d'engagement :

Développer un dispositif formalisé de **recensement des compétences, disponibilités et motivations** des personnes en interne, salariées et bénévoles, susceptibles d'être mobilisées de façon ponctuelle ou continue en support. (Veiller à l'adéquation entre offre et demande). o *Moyen terme*

Développer la capacité à mobiliser des **viviers externes** de compétences et personnes connaissant déjà MdM. o *Moyen terme*

Maintenir, renforcer et généraliser les modalités d'**intégration** des nouvelles ressources RH bénévoles et salariées sur un format « minimum », très court et facilement mobilisable. o *Court terme*

Renforcer le **Middle Management** pour faciliter l'action à court terme et responsabiliser les responsables tout en désengorgeant le staff de direction. o *Moyen terme*

Doter les managers d'outils sur le **management à distance** et les accompagner dans la mise en œuvre. o *Moyen terme*

2.6 Pour favoriser la communication interne :

Définir et mettre en œuvre une **politique de communication interne**

- Formaliser les flux d'informations à tous les niveaux, avec une attention particulière aux niveaux hiérarchiques moindres et « intermédiaires » o *Moyen terme*
- Préciser et communiquer les schémas de communication (circuits et canaux de diffusion). o *Court terme*
- Développer et mettre en place des modalités « transversales » d'échange d'informations permettant l'échange de pratiques et l'amélioration de la communication aux niveaux programmes, régional et national. o *Court terme*
- Former les personnes décisionnaires (bénévoles et salariées) et les managers aux outils, pratiques, techniques et stratégies de communication. o *Court terme*

Développer des **productions ou protocoles** définissant les « éléments minimum standards » assez précis pour permettre la prise de décision opérationnelle et assez large pour permettre une adaptation au contexte. o *En continu*

- Centraliser les productions sur un espace unique (sharepoint)
- Renforcer la communication Siège-terrain avec l'objectif de donner une plus grande lisibilité aux équipes sur ce à quoi s'attendre et la temporalité (planning de travail)
- Développer des formats simples et courts, alternatifs, visuels, pédagogiques et ludiques, adaptés aux besoins des équipes voire aux personnes concernées

3

Pour se préparer à l'émergence d'une nouvelle crise, garder d'ores et déjà quelques leçons apprises de cette crise aiguë COVID-19

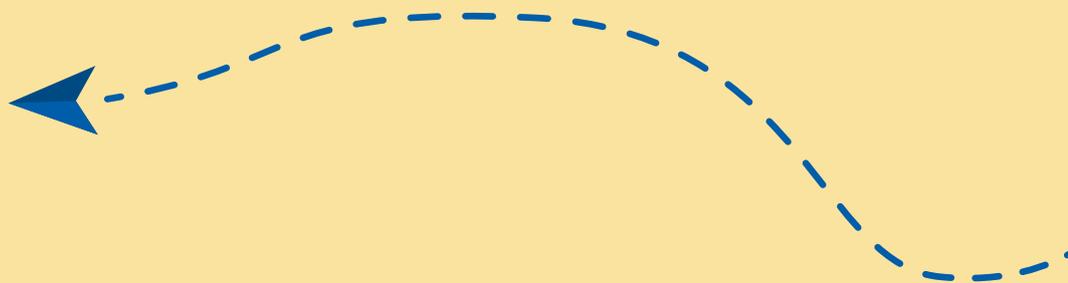
En fonction de la nature de la crise, **évaluer les besoins en termes de gestion de crise et la capacité des instances existantes** à y répondre, afin de créer et/ou maintenir une/des instance(s) dédiée(s) si elle(s) est/est justifiée(s) par une valeur ajoutée complémentaire.

- Mobiliser une ressource RH dédiée dès le début, quitte à ne pas la conserver
- Définir, formaliser et communiquer dès le départ un cadre de fonctionnement des instances dédiées (rôles et responsabilités, réaffectations, articulation entre instances)
- Anticiper la réappropriation « en routine » par les instances existantes des sujets une fois ces derniers traités par les nouvelles instances.

Sur la mise en place d'une **Task Force** pour un pilotage global et transversal :

- Faire la distinction entre une TF avec un rôle de pilotage global et transversal et un éventuel groupe de travail, dédié aux aspects opérationnels, de productions techniques...
- Identifier des membres disposant du niveau hiérarchique et d'accès aux informations stratégiques nécessaire à la gestion de la crise
- Identifier et mobiliser les ressources internes nécessaires au fonctionnement (secrétariat, communication, etc.)
- Signaler sur les documents en cours leur état d'avancement

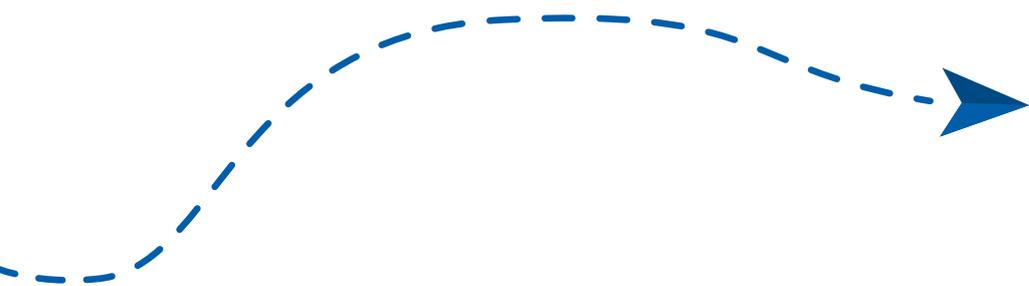
Initier un processus de **capitalisation des savoir-faire** issus de la gestion de la crise Covid-19, en associant notamment la Cellule Urgence à ce processus (au niveau institutionnel et plus micro).

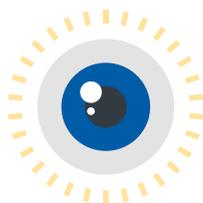




ANNEXES

| | |
|--|-----------|
| 1. TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA CAPITALISATION « GESTION DE LA CRISE COVID-19 - PHASE 1 » | 69 |
| 2. LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES PAR MODALITÉS D'ENTRETIEN | 76 |
| 3. LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS | 79 |
| 4. COMPTE-RENDU DE LA RÉUNION SÉCURITÉ/SURETÉ INTER-ONG DU 26 JUIN 2020 | 81 |





GESTION DE LA CRISE COVID-19 À MÉDECINS DU MONDE FRANCE

PHASE 1 : dimension organisationnelle et gouvernance

Auteurs : Louise BICHET, Julien CHAUVEAU, Jonathan FONTENNELLE, Victoire MAURICE

Date de validation par le Comité de pilotage : 24 juin 2020

1_ CONTEXTE

1.1 Origine de la demande

Ces termes de référence (TdR) visent à définir la première phase du travail de capitalisation demandé par le Staff de Direction fin mai 2020 dans le cadre de ses actions prioritaires à mener par les Directions en lien avec les objectifs donnés par le Conseil d'Administration (CA) (Cf. tableau priorités des directeurs et directrices – ligne 153).

En effet, sur la base d'un premier travail de cadrage sur les modalités et sujets de capitalisation possibles (cf. partie « Annexe » de ces TdR) et dans l'objectif de répondre au mieux aux objectifs posés, un séquençement du travail décliné en plusieurs phases a été acté par les Directeurs et Directrices.

1.2 Définition

Lors du travail de cadrage, un grand nombre de sujets potentiels à analyser a été identifié et la « phase 1 » correspond à un cadrage restreint sur les questions suivantes : **réponse organisationnelle et institutionnelle.**

Il est proposé de se concentrer au cours de cette phase sur les différents ajustements en termes de gouvernance et d'organisation de l'Association, et qui ont été faits en réponse à la crise en y intégrant une partie des éléments RH associés (sur les questions de management) ainsi que des éléments de communication interne.

2_DEMARCHE GLOBALE DE CAPITALISATION (RAPPEL)

2.1 Objectif général (fil rouge)

Identifier les éléments à garder de notre adaptation à la phase de crise aigüe, à défaire, à développer ou à améliorer.

2.2 Objectifs spécifiques

1. Garder la mémoire de ce qui s'est passé.
2. Obtenir des leçons apprises et des recommandations utiles, utilisables immédiatement et collectivement pour Médecins du Monde pour guider l'association dans ses choix futurs.
3. Nourrir à plus long terme le « Plan de transformation » de Médecins du Monde.

3_PHASE 1 DE LA CAPITALISATION

3.1 Objectif et résultats attendus (phase 1)

L'objectif de cette phase 1 est de **tirer des leçons apprises de la période passée, rapidement et pour la prise de décision**, en termes d'organisation et de gouvernance de l'Association.

Il est attendu de cette première phase de capitaliser l'évolution des rôles et des mécanismes (plutôt qu'un impact global sur la structure) et d'obtenir des résultats ayant une dimension « macro » - restituer une vision d'ensemble¹⁸ - qui participeront plus particulièrement aux objectifs spécifiques 1 (« garder la mémoire ») et 2 (« disposer de leçons apprises pour préparer la suite ») de la démarche globale de capitalisation.¹⁹

3.2 Axes de capitalisation (phase 1)

Dans cette première phase de capitalisation, les leçons apprises en termes de gouvernance porteront sur deux axes prioritaires qui sont les aspects « organisationnels » et les aspects relatifs à la « gouvernance » de la période à considérer.

Axe « organisationnel »

Du point de vue « organisationnel », il s'agira de revenir sur les niveaux d'adaptations initiales et les accommodations faites (développement, adaptation, allègements, formalisations, etc.) des différents processus de gestion (outils, dispositifs et procédures) et des modalités de prise de décisions (leurs formats, leurs canaux de communication, leur lisibilité, leur visibilité, etc.) afin de formaliser dans quels domaines et dans quelles mesures ces accommodations ont été une source de contrainte, d'amélioration ou d'innovation.

Il s'agira ici de revenir sur les éléments relatifs à « qui a fait quoi, comment et quand » en termes de gestion, des mécanismes de décision et de communication interne ainsi que, pour certains éléments, en termes de ressources humaines (management à distance et télétravail). A noter qu'il s'agira surtout de revenir sur les formes, mécanismes et les fonctionnements de ces processus et modalités (plutôt que sur leurs mises en œuvre, la possibilité de capitaliser sur cette dernière étant jugée de l'ordre d'une dimension « opérationnelle » qui est au-delà du périmètre défini pour cette première phase de capitalisation).

Pour cet axe, il s'agira en premier lieu de capitaliser sur les pratiques (i.e. « ce que nous avons fait » : les actions, les manières d'agir, les activités, les modèles, etc.) afin de formaliser les connaissances acquises aussi bien en termes de bonnes pratiques (ce que nous avons fait de bien, ce que nous avons fait en plus) que des écueils rencontrés et des enjeux identifiés. Il est attendu de disposer d'éléments qui nourriront les adaptations organisationnelles nécessaires à l'optimisation de notre fonctionnement pour la suite de la gestion de crise.

Axe « gouvernance et instances »

Du point de vue de « la gouvernance et des instances », il s'agira de revenir sur les rôles, mandats, articulations et évolutions des parties prenantes aux différents échelons de l'Association (Taskforce Covid et Comités, DMA, Staff de Direction, groupes géopolitiques et thématiques, Conseil d'Administration, etc.), que ces parties prenantes aient été préexistantes à l'émergence de la crise ou créées à cette occasion, qu'elles aient été directement impliquées dans les « productions » liées à la gestion de la crise ou qu'elles en aient été les utilisateur.trices.

Une attention particulière devra être portée, premièrement, aux implications qu'ont eu les accommodations mise en œuvre sur le modèle associatif et de co-gouvernance (parité entre Directions et instances associatives) et, deuxièmement, à la vision et au vécu des acteurs au siège et sur le terrain.

Pour cet axe, il s'agira en premier lieu de capitaliser sur les expériences (i.e. « ce que nous avons vécu » : les acteurs, les événements, les vécus, etc.) des différents acteurs bénévoles et salariés, au Siège et sur les terrains, sur les opérations France et à l'International.

3.3 Périmètres (phase 1)

Cette première phase de capitalisation portera sur l'ensemble de l'Association MdM. La période à considérer et sur laquelle portera la capitalisation démarre à la constitution de la première cellule de coordination inter-directions (soit début mars 2020) et se termine au lancement du terrain de cette capitalisation.

¹⁸. A noter que pour certains aspects organisationnels et étant donné l'objectif de recommandations opérationnelles, certains résultats davantage précis pourront être inclus dans les résultats s'ils sortaient de la phase terrain.

3.4 Publics cibles (phase 1)

Les premiers publics cibles sont le Conseil d'Administration et le Staff de Direction, demandeurs et commanditaires de cette capitalisation, avec qui les apprentissages et leur utilisation future devront être discutés.

Par ailleurs, étant donné son objectif et ses axes, il est également demandé de partager les apprentissages plus largement à l'ensemble des acteurs et actrices de MdM.

4_ORGANISATION DE LA MISSION DE CAPITALISATION (PHASE 1)

4.1 Pilotage et mise en œuvre

Comité de pilotage

Le Comité de pilotage (Copil) est l'instance de gouvernance de la mission de capitalisation, il est en charge de suivre et garantir le bon avancement du processus. Ses rôles et responsabilités sont :

- D'orienter les travaux de l'équipe projet, répondre à ses besoins et faire les arbitrages nécessaires lorsque des choix sont à faire ;
- D'entériner les étapes clés de l'ensemble de la mission de capitalisation (validation des TdR, de la méthodologie et du calendrier final proposés par l'équipe projet dans leur note de cadrage, des résultats, conclusions et recommandations finaux, etc.) ;
- De coordonner les parties prenantes impliquées dans la mission de capitalisation (équipe projet, staff de Direction, etc.) ;
- D'assurer la diffusion des résultats et le suivi des recommandations (en les faisant remonter, le cas échéant, aux niveaux hiérarchiques concernés).

Proposés par l'équipe de Direction avec la volonté d'une représentation paritaire, les membres du Comité de pilotage sont :

| | |
|----------------------------|--|
| Isabelle BRUAND | Taskforce Covid-19, Coordinatrice |
| Géraldine BRUN | CA, Membre suppléante |
| Philippe GABRIE | Délégation Midi-Pyrénées, Délégué régional |
| Pauline HÉRITIER-LAFFARGUE | Direction des Opérations Internationales (DOI), Responsable de desk Eurasie |
| Carine ROLLAND | CA, Membre titulaire |
| Aude SALDANA-CAZENAVE | Direction des Opérations France (DOF), Coordinatrice régionale Aquitaine |
| Sandrine SIMON | Direction Santé Plaidoyer (DSP), Directrice |

19. Bien que non formulées à cet escient, les conclusions et les recommandations qui seront produites pour cette phase 1 constitueront toutefois et certainement une source intéressante d'apprentissages pour nourrir les autres phases de capitalisation (objectif spécifique 3 : « nourrir à plus long terme le plan de transformation de MdM »).

Equipe projet

L'équipe projet est en charge de la mise en œuvre de la capitalisation. Ses rôles et responsabilités sont :

- De définir la méthodologie, préciser les besoins, définir un calendrier précis ;
- D'organiser et réaliser la collecte de données ;
- D'analyser les informations collectées et produire des propositions de recommandations ;
- De produire les livrables ;
- De restituer les résultats du travail de capitalisation auprès du Comité de pilotage (Copil).

Les membres de l'équipe projet, identifiés par l'équipe de Direction de par leurs compétences, leur disponibilité possible pour cette mission et leur neutralité vis-à-vis du processus de gestion de crise, sont :

| | |
|---------------------|--|
| Louise BICHET | Direction Générale (DG), Référente évolution stratégique H25 |
| Julien CHAUVEAU | DSP, Référent évaluation et capitalisation |
| Jonathan FONTENELLE | DOI, Responsable du service sécurité/sureté |
| Victoire MAURICE | DG, Responsable de l'audit interne |

4.2 Livrables et restitutions attendues

Note de cadrage

Une note de cadrage sera produite en début de mission par l'équipe projet après revue des documents clefs d'entretiens initiaux. Elle détaille et formalise la méthodologie envisagée et propose un plan de travail réaliste avec un calendrier détaillé et définitif. La note de cadrage sera soumise au Comité de pilotage pour commentaires et validation.

Résultats provisoires

Un document écrit intermédiaire, dont la forme est à proposer par l'équipe projet et à valider par le Copil, sera produit et comprendra :

- » Une synthèse des leçons apprises (sur la base des entretiens et des documents obtenus)
- » Des résultats préliminaires

Résultats finaux

Un document écrit final, dont la forme est à proposer par l'équipe projet et à valider par le Copil, sera produit en tenant compte des commentaires faits par le Comité de pilotage sur le document provisoire et intégrant les éléments de l'atelier de formulation des recommandations.

Restitutions

Au moins trois restitutions par l'équipe projet sont prévues :

- » Une restitution des résultats intermédiaires au Copil à l'issue de la phase terrain ;
- » Une restitution des résultats provisoires sur laquelle se basera un atelier de formulation des recommandations (cf. partie « Préférences méthodologiques » de ces TdR) ;
- » Une restitution des résultats finaux au Copil.

4.3 Préférences méthodologiques

Il revient à l'équipe projet de proposer une approche méthodologique complète et la plus apte à répondre aux objectifs, sujets, durée et contextes définis dans ce Terme de Référence. La méthodologie proposée devra être participative, proposer une triangulation de points de vue paritaires et devra tenir compte des points de vue des équipes sur le

terrain en France et à l'International. Elle sera décrite dans une note de cadrage présentée au Comité de pilotage (Copil) pour validation.

L'approche méthodologique sera qualitative et comprendra :

- » Une revue et analyse documentaire sur la base de « documents clefs » proposés par le Copil et complétée, le cas échéant, par des documents récupérés tout au long de la phase de collecte de données de la capitalisation ;
- » D'entretiens individuels et/ou collectifs :
 1. De personnes identifiées comme « clés » (liste proposée par l'équipe projet et validée par le Copil) ;
 2. De personnes représentatives sur les sujets prédéfinis (liste proposée par l'équipe projet et validée par le Copil) de manière à obtenir un échantillonnage satisfaisant en matière notamment de contexte épidémiologique, de fonction, de niveau hiérarchique et de service.
 - Les entretiens seront principalement semi-directifs, orientés sur les questions définies en phase 1.
 - Certains entretiens pourront être menés de manière collective, regroupant des personnes identifiées de services et de métiers différents afin de permettre l'émergence de l'ensemble des perspectives sur un même sujet.
- » D'un atelier de formalisation des recommandations, atelier basé sur les résultats intermédiaires formulés à l'issue de la phase de terrain et impliquant des parties prenantes à définir par le Copil (Copil ? Staff de Direction ? Participants ad-hoc ?).

4.4 Documents clefs (phase 1)

Cf. la « Liste des documents clefs » (document Word, à compléter).

4.5 Personnes clefs (phase 1)

Cf. la « Liste des personnes clefs » (document Excel, à compléter).

5_CALENDRIER (PHASE 1)

Cf. le « calendrier prévisionnel » (document Excel, en annexe).

La phase de préparation (revue de documents, pré-briefing, note de cadrage, etc.) et la phase de terrain (collecte puis analyse des données) commencera dès que possible après la validation par le Copil des Termes de référence et de la note de cadrage proposée par l'équipe projet.

Il est attendu une restitution des résultats préliminaires pour la première quinzaine de septembre 2020.

Ce planning est indicatif, il est susceptible de modifications à tout moment en fonction, de l'évolution du contexte, notamment épidémique.

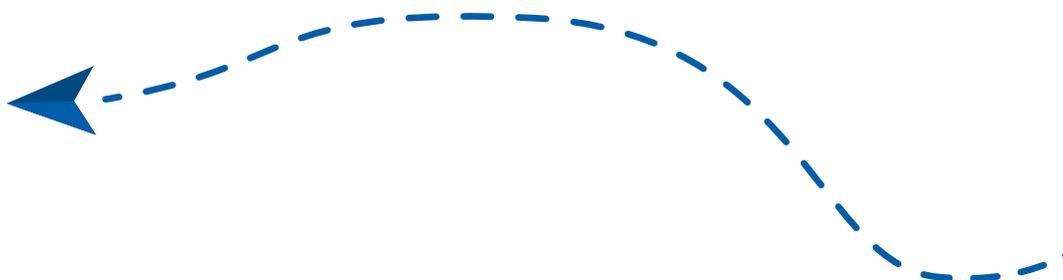
Le tableau suivant, donné à titre indicatif, rappelle les principales échéances de la mission de capitalisation et sera complété par le Copil et l'équipe projet durant la phase de cadrage :

| QUOI | QUI | QUAND |
|--|---|---|
| Termes de référence : | | |
| - Production | Equipe projet | |
| - Validation | Comité de pilotage | |
| Note de cadrage : | | |
| - Production | Equipe projet | |
| - Validation | Comité de pilotage | |
| Phase de terrain | | |
| - Collecte des données | Equipe projet | |
| - Analyse des données | Equipe projet | |
| Résultats et livrables | | |
| - Présentation des résultats préliminaires et atelier de formulation des recommandations | Equipe projet et (A DEFINIR PAR LE COPIL) | 1 ^{ère} quinzaine de septembre |
| - Production des livrables | Equipe projet | |
| - Validation des livrables | Copil | |
| Diffusion et suivi des recommandations | | |
| - Stratégie de diffusion des livrables | Copil | |
| - Assurer le suivi des recommandations | Copil + Staff de Direction | |

6_ ANNEXE : TDR POUR LA DÉMARCHE GLOBALE DE CAPITALISATION

Le document présentant la démarche initiale sur la capitalisation est accessible sur l'intranet, via ce lien :

<https://mdm1.sharepoint.com/:w:/r/directions/dsp/covid-19/Documents%20partages/Communication/Communication%20interne%20-%20Internal%20communication/Capitalisation/R%C3%A9flexion%20initiale%20Capitalisation.docx?d=w7e699833ab6e428fb7c94cb12Of448a4&csf=1&web=1&e=pqDYUx>



Annexe 2. Liste des personnes interrogées par modalités d'entretiens

| MODALITÉS D'ENTRETIEN | NOM | PRÉNOM | FONCTION |
|---|-----------------|-----------------|---|
| Focus group « Bénévolat projets France » | CIOT | Violaine | Bénévole projet (Grenoble) |
| Focus group « Bénévolat projets France » | GUEGUEN | Véronique | Bénévole projet (Grenoble) |
| Focus group « Bénévolat projets France » | LAPORTE-VERGNES | Madeleine | Bénévole projet (Toulouse) |
| Focus group « Bénévolat projets France » | MARTIN | Estelle | Bénévole projet (Toulouse) |
| Focus group « Bénévolat projets France » | QUENTIN | Floriane | Bénévole projet (Grenoble) |
| Focus group « Bénévolat projets France » | ZELEM | Marie-Christine | Bénévole projet (Toulouse) |
| Focus group « Conseil d'administration » | BIANCO LEVRIN | Roberto | Conseil d'Administration, Membre titulaire |
| Focus group « Conseil d'administration » | BRUN | Géraldine | Conseil d'Administration, Membre suppléante |
| Focus group « Conseil d'administration » | ROLLAND | Carine | Conseil d'Administration, Membre titulaire |
| Focus group « Coordination générale international » | LIZZI | Chiara | Coordinatrice générale Italie |
| Focus group « Coordination générale international » | SISSOKO | Fatamba | Coordinatrice générale Burkina-Faso |
| Focus group « Coordination régionale » | ESNEE | Franck | Coordinateur régional Hauts-de-France |
| Focus group « Coordination régionale » | FUCHS | Nicolas | Coordinateur régional Alsace-Lorraine |
| Focus group « Coordination régionale » | OLIVIER | Katell | Coordinatrice régionale Pays-de-la-Loire |
| Focus group « Délégations régionales » | JAUME | Cyril | Délégué régional Languedoc-Roussillon |
| Focus group « Délégations régionales » | KARSENTY | Anick | Déléguée régionale Auvergne-Rhône-Alpes |
| Focus group « Délégations régionales » | THIEBAUT | Anne-Marie | Déléguée régionale Alsace-Lorraine |
| Focus group « Directions » | BOUSAC | Julien | Directeur des Opérations Internationales |
| Focus group « Directions » | DESESSARD | Catherine | Dir. Financière et des Systèmes d'Information |
| Focus group « Directions » | LE BIHAN | Yannick | Directeur des Opérations France |
| Focus group « Directions » | SIMON | Sandrine | Directrice Santé Plaidoyer |
| Focus group « Equipe support terrain internationaux » | SHAH | Syed Awais | Coordinateur financier (Irak) |
| Focus group « Equipe support terrain internationaux » | JODKO | Ewa | Coordinatrice RH, Pakistan |
| Focus group « Equipe support terrain internationaux » | SIM | Clarence | Coordinateur MEAL, Birmanie/Myanmar |
| Focus group « Groupes géopolitique et thématique » | BOISSEAU | Daniel | Resp. de groupe géopolitique (Moyen-Orient) |
| Focus group « Groupes géopolitique et thématique » | LEMOUCHOUX | Camille | Resp. de groupe géopolitique (Asie) |
| Focus group « Médical Siège » | GONZALES | Ines | Référente médicale pôle Afrique |
| Focus group « Médical Siège » | IGLESIAS | Tanit | Référente médicale pôle LACMENAS |
| Focus group « Médical Siège » | MERIMI | Houda | Référente médicale Opérations France |
| Focus group « Responsable de desk » | BERNIAKI | Olivia | Responsable de desk pôle LACMENAS |
| Focus group « Responsable de desk » | CHAUVIN | Sarah | Responsable de desk Cellule Urgences |
| Focus group « Responsable de desk » | CHEYRON | Anne | Responsable de desk pôle Afrique |
| Focus group « Responsable de desk » | DREAN | Matthieu | Responsable de desk pôle Eurasie |
| Focus group « Responsable de Mission France » | MALAVAL | Delphine | Responsable de Mission France (Rouen) |
| Focus group « Responsable de Mission France » | MOLINA | Geneviève | Resp. de Mission France (Toulouse) |

| MODALITÉS D'ENTRETIEN | NOM | PRÉNOM | FONCTION |
|--|------------------|-----------|--|
| Focus group « Responsable Mission Internationale » | BATARD | Christine | Resp. de Mission Internationale (Colombie) |
| Focus group « Responsable Mission Internationale » | CANNET | Didier | Respo. de Mission Internationale (RdC) |
| Focus group « Responsable Mission Internationale » | FOSSIER HECKMANN | Astrid | Resp. de Mission Internationale (Népal) |
| Focus group « Services support Siège » | BARASTON | Ghislaine | DFSI, Service comptabilité |
| Focus group « Services support Siège » | CORSIA | Léa | DSP, Pôle qualité des pratiques |
| Focus group « Services support Siège » | LAFONT | Ségolène | DRH, Service administration |
| Focus group « Services support Siège » | LAUMONIER | Céline | DOI, Service logistique |
| Focus group « Services support Siège » | MANTEAUX | Fanny | DCD, Service communication |
| Focus group « Task Force 1 » | BROTON-DIAS | Vincent | DOF, Chargé de suivi projet |
| Focus group « Task Force 1 » | MORIN | Céline | DOI, Responsable de desk cellule urgence |
| Focus group « Task Force 1 » | NEUSY | Sarah | DSP, Référente SSR |
| Focus group « Task Force 1 » | PALACIOS | Armando | DOI, Référent sécurité service sécurité/sureté |
| Focus group « Taskforce 2 » | CHURLET | Amélie | DCD, Responsable de la communication |
| Focus group « Taskforce 2 » | JOISEL | Elise | DOI, Responsable du pôle Eurasie |
| Focus group « Taskforce 2 » | REZEAU | Guillaume | DFSI, Responsable du contrôle de gestion |
| Focus group « Taskforce 2 » | THEVENOT | Cristina | DOF, Responsable pôle opérationnel |
| Focus group « Terrain opérations France » | AMOROS | Elvina | Coordinatrice programme (projet Lille-Sud) |
| Focus group « Terrain opérations France » | JUNCA | Damien | Coordinateur programme (CASO Bordeaux) |
| Focus group « Terrain opérations France » | LEPERT | Corinne | Assistante de Délégation (Pays-de-la-Loire) |
| Focus group « Terrain opérations France » | MELKI | Carla | Coordinatrice programme (projet Vintimille) |
| Focus group « Terrain opérations France » | SIDIBE | Salimata | Travailleuse sociale (CAOA Paris) |
| Entretien individuel | BRUAND | Isabelle | Coordinatrice taskforce Covid-19 |
| Entretien individuel | DE BOTTON | Philippe | Conseil d'Administration, Président |
| Entretien individuel | GIBOIN | Catherine | Conseil d'Administration, Vice-présidente |
| Entretien individuel | GUMUCIO | Sybille | DG, Responsable service Horizon 2025 |
| Entretien individuel | LAURENCE | Sophie | DSP, Responsable pôle qualité des pratiques |
| Entretien individuel | MARTIN-BORN | Fanny | Directrice des ressources humaines |
| Entretien individuel | PERRUDIN | Jacky | DOI, Responsable du service logistique |
| Entretien individuel | RIGAL | Florence | Conseil d'Administration, Trésorière |
| Entretien individuel | WEILER | Joël | Directeur général |

Annexe 3. Liste des documents consultés

Documents RH

- Note DRH « Nouveau Coronavirus (2019-nCoV) », Médecins du Monde France, 6 février 2020.
- Note DRH « Recommandations et conduite à tenir – Informations n°2 », Médecins du Monde, 27 février 2020.
- Note DRH « Politique relative aux déplacements – Epidémie Covid 19 », Médecins du Monde France, 10 mars 2020.
- Note DRH « Epidémie Covid 19 – Volet ressources humaines – France (Siège et Délégations) », Médecins du Monde France, 11 mars 2020.
- Note DRH « Epidémie Covid 19 – Volet ressources humaines – DOI (Staffs national et expat) », Médecins du Monde France, 15 mars 2020.
- Note DRH « Covid 19 : Les impacts du stade 3 sur MdM (Siège et Délégations) », Médecins du Monde France, 15 mars 2020.
- Note DRH « Epidémie Covid 19 – Politique relative aux déplacements en France », Médecins du Monde France, 20 mars 2020.
- Note DRH « Covid-19 – Organisation des services », Médecins du Monde France, 23 mars 2020.
- Note DRH « Covid-19 : les impacts du déconfinement chez MdM (Siège et Délégation) – Volet RH », Médecins du Monde France, 25 mai 2020.
- Bilan du questionnaire RH « COVID 19 – Médecins du Monde - Retour sur le questionnaire sur le télétravail prolongé à temps complet en période de confinement », Médecins du Monde France, 15 juin 2020.

Documents concernant les instances dédiées Covid-19

- Présentation « PROPOSITION TASKFORCE DEDIEE CRISE COV19 », Médecins du Monde France, sans date mentionnée.
- « Note sur fonctionnement d'une cellule de crise », Jonathan Fontenelle, janvier 2020.
- Termes de référence « TASK FORCE COVID 19 », Médecins du Monde France, 20 mars 2020.
- Termes de référence « TASK FORCE COVID 19 – 2E PHASE », Médecins du Monde, 20 avril 2020.
- Rapport « TASK FORCE MEDICALE COVID19 – Document de Passation, Alertes et Recommandations », Sarah NEUSY, 17 avril 2020.
- Compte-rendu de la 1ère réunion du Comité santé, Médecins du Monde France, 27 mars 2020.

Documents remontés des terrains

- Document « GROUPE DE REFLEXION SUR LA SORTIE DES MARAUDES SANITAIRES COVID », Léa Gibert (Coordinatrice Générale Toulouse), envoyé le 9/7/2020 suite à sa sollicitation pour un entretien.
- Mail « Capitalisation Réponse COVID », Elvina Amoros (Coordinatrice programme Lille-Sud, Délégation Hauts-de-France), 8 août 2020.

Positionnements et documents de plaidoyer

- Positionnement « Utilisation de la chloroquine pour traiter ou prévenir le Covid-19 sur nos projets en France », Médecins du Monde France, 31 Mars 2020.
- Positionnement du comité santé « Implication MdM dans le support aux structures de santé proposant une prise en charge à base d'hydroxychloroquine des patients Covid-19 », Médecins du Monde France, 10 Juin 2020.
- Positionnement « Usage de masques au cours des activités MdM – France et International », Médecins du Monde France, 7 avril 2020.
- Note de plaidoyer inter-ONG (ACF, HI, CARE et MdM-F) « Pour une réponse au COVID-19 efficace et adaptée. Leçons tirées de précédentes expériences de gestion épidémique : Ebola dans le Golfe de Guinée (2013-2016), Choléra en Haïti (2011) et au Yémen (2017), Peste à Madagascar (2017) », mai 2020.

Productions « techniques » dédiées Covid-19

- « Bulletins épidémiologiques Covid-19 », Médecins du Monde France, juin à octobre 2020.
- Protocole « Prévention et Contrôle des Infections (PCI) dans les Établissements de Santé COVID-19 », Médecins du Monde France, 19 avril 2020.
- Outil intrant de PCI « Estimation des besoins pour les activités de prestation de services de santé », Médecins du Monde France, 22 avril 2020.
- Trame de « Plan de contingence COVID19 » des Missions (PCM), Médecins du Monde France, 27 mars 2020.
- Document de suivi « Plan de Continuité des Activités (PCA) Coronavirus Disease (COVID-19). Version 2 - 16/03/2020 », Médecins du Monde France, 19 mars 2020.

Communications institutionnelles

- Rediffusions des « Points infos » du 20 février au 17 juillet 2020. Accessibles sur La boussole : http://laboussole.medecinsdumonde.org/category/journal-de-bord/tous_au_balcon/

Annexe 4. compte-rendu de la réunion sécurité/sûreté inter-ONG (MDM, Care, HI, Acted, TDH, CRF) du 26 Juin 2020

Point commun organisationnel

- Schéma « improvisé » mais pas celui d'une cellule de crise sécu (IMT/CMT/DMA)
- Une seule cellule (décisionnaire) en lead avec les directeurs + DG en chef d'orchestre (quelques ref techniques présents pour certains, CSE en charge des prépa/reco HQ pour une seule ONG)
- Développement outils de veille pour faciliter grille de lecture générale des décisionnaires (SIMSON etc.)
- Même logique « cadre Ebola » : Sécurisation des staffs 1st, projet, etc...
- Développement de programmes en France

Analyse commune

- Type de crise nouvelle pour tout le monde qui nous a obligés à improviser
- Crise RH, opé et sanitaire avant d'être une crise sécuritaire
- Défaut d'analyse sur la nature de la crise car nous n'avons pas pris le temps nécessaire pour la comprendre

- Les terrains ont dû absorber émotionnellement / organisationnellement une base Arrière (le HQ) impactée
- Décalage de temporalité, envoi de docs trop lourds/vite qui a noyé certaines missions et mise à risques les missions moins concernées
- Une approche DUTY OF CARE avec décalage réalité terrains

Attention, bien que la méthodologie était différente, aucune n'a eu le sentiment d'avoir géré cette crise convenablement.

