

# PLAN STRATÉGIQUE DE MÉDECINS DU MONDE

2023 - 2025



# CRÉDITS

## **ÉDITION**

Médecins du Monde  
Juin 2023

## **ILLUSTRATION DE COUVERTURE**

Paco Roca

## **MISE EN PAGE ET CONCEPTION**

Verónica Molines Flores  
[www.hechovisual.es](http://www.hechovisual.es)



# SOMMAIRE

<b>PRÉSENTATION DE LA PRÉSIDENTENCE</b> .....	6
<b>QUI SOMMES-NOUS:</b> notre façon de travailler, nos partenaires, notre organisation, notre mission, notre vision et nos valeurs .....	8
La santé pour toutes et tous .....	10
<b>NOS VALEURS</b> .....	11
<b>NOTRE MISSION</b> .....	11
<b>NOTRE VISION</b> .....	11
<b>CONTEXTE</b> .....	12
Analyse externe.....	14
Contexte international.....	14
Détenteur·rice·s de droits, porteur·euse·s de responsabilités et de devoirs .....	15
Membres collaborateurs et donateurs .....	15
Analyse interne.....	16
<b>NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER:</b> action humanitaire, coopération au développement, inclusion sociale, EpTS, sensibilisation, plaidoyer .....	17
<b>ACTION HUMANITAIRE</b> .....	18
<b>COOPÉRATION INTERNATIONALE</b> .....	19
<b>INCLUSION SOCIALE</b> .....	19
<b>ÉDUCATION À LA TRANSFORMATION SOCIALE</b> .....	19
<b>SENSIBILISATION</b> .....	20
<b>PLAIDOYER</b> .....	20
<b>QUE FAISONS-NOUS:</b> approches transversales, objectifs de la mission, objectifs de la mission en développement et objectifs organisationnels.....	21
<b>INTRODUCTION</b> .....	22
<b>APPROCHES TRANSVERSALES (AT)</b> .....	23

AT 1 : APPROCHE DU GENRE FONDÉE SUR LES DROITS HUMAINS .....	23
AT 2 : APPROCHE ANTHROPOLOGIQUE .....	24
AT 3 : APPROCHE ENVIRONNEMENTALE .....	25
OBJECTIFS DE LA MISSION (OM).....	26
OM 1 : RENFORCEMENT DES SYSTÈMES DE SANTÉ .....	26
OM 2 : MIGRATION, DÉPLACEMENTS ET SANTÉ .....	27
OM 3 : DIVERSITÉ, COEXISTENCE ET SANTÉ .....	28
OM 4 : VIOLENCES LIÉES AU GENRE .....	29
OM 5 : URGENCES .....	30
OM 6 : CRISES HUMANITAIRES COMPLEXES .....	31
OBJECTIFS DE LA MISSION EN DÉVELOPPEMENT (OMD) .....	32
OMD 7 : ENVIRONNEMENT, CRISE CLIMATIQUE ET SANTÉ.....	32
OMD 8 : VIEILLISSEMENT DES PERSONNES VULNÉRABLES ET SANTÉ.....	33
OMD 9 : SANS-ABRISME ET SANTÉ.....	34
OBJECTIFS ORGANISATIONNELS (OO) .....	35
OO 1 : GARANTIR LA VIABILITÉ FINANCIÈRE .....	35
OO 2 : DÉVELOPPER L'ASSOCIATION AVEC TOUTES LES PERSONNES QUI EN FONT PARTIE .....	36
OO 3 : GOUVERNANCE .....	37
OO 4 : SE POSITIONNER PAR RAPPORT AU CONTEXTE EN FONCTION DE NOTRE VALEUR DIFFÉRENTIELLE.....	38
OO 5 : PROMOUVOIR UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE, AMÉLIORATION CONTINUE ET INNOVATION AXÉE SUR L'IMPACT.....	39
OO 6 : RENFORCER NOTRE AGILITÉ ET NOTRE EFFICACITÉ EN APPORTANT DES MODIFICATIONS À NOTRE MODÈLE OPÉRATIONNEL ET À NOS PROCESSUS .....	40
<b>SUIVI ET ÉVALUATION .....</b>	<b>41</b>
<b>FINANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE.....</b>	<b>43</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>46</b>
<b>GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS.....</b>	<b>48</b>

# **PRÉSENTATION DE LA PRÉSIDENTENCE**

Grâce à la formulation du plan 2023/2025, Médecins du Monde s'inscrit dans la continuité de son processus de planification stratégique de l'organisation, se conformant ainsi à l'une des activités les plus complexes et les plus exigeantes que toute organisation responsable qui aspire à la durabilité et à l'efficacité se doit de mener à bien.

Dans les présentations de nos documents stratégiques, nous avons tendance à amplifier certaines caractéristiques qui nous mènent à penser que ce nouveau plan est différent, qu'il est meilleur, qu'il va marquer un avant et un après, etc.

Cela devrait être évident car, nous le supposons, chaque plan doit favoriser le développement et l'amélioration de l'organisation et de ses capacités ; il doit également ajuster ses objectifs à des besoins relativement différents qui sont induits, à leur tour, par des contextes changeants.

Il est toutefois difficile d'admettre que les conditions du contexte puissent évoluer aussi intensément et de manière aussi imprévisible qu'elles l'ont fait ces derniers temps, ce qui conditionne la portée, dans la durée et en termes de contenus, du plan stratégique 2023/2025, dans la mesure où cela nous oblige à prendre des décisions et à déployer des efforts en disposant de très peu de temps pour l'analyse et la réflexion.

Il s'agit donc d'un plan à trois ans, une durée sans doute appropriée pour que notre organisation procède aux ajustements nécessaires afin de relever les défis de la santé mondiale dans le monde d'aujourd'hui.

Mais si sa portée est relativement limitée dans la durée, elle est ambitieuse par rapport aux objectifs de la mission.

Nous ne pouvons certainement pas déployer des actions pour tous avec la même intensité.

En fait, il y a trois objectifs que nous avons qualifiés d'objectifs en développement, dans le sens où il est très probable que la création de capacités adéquates n'atteindra pas, dans le délai de trois ans, le niveau optimal pour réaliser des progrès significatifs.

Mais, a contrario, nous savons qu'il s'agit de processus sociaux et de santé qui, en tant que déterminants, provoquent des situations d'exclusion en matière de santé, dans certains cas, et des crises alimentaires et des famines, dans d'autres.

Enfin, les objectifs de mission du plan stratégique actuel doivent également servir de référence à l'évolution de l'organisation, afin de permettre à Médecins du Monde d'être en mesure de faire face efficacement aux processus de production qu'ils exigent de nous.

En ce sens, les six objectifs organisationnels doivent nous pousser à vaincre notre peur du changement : nous devons parvenir, au cours de ces trois années, à une organisation dans laquelle la sécurité, la viabilité financière, l'efficacité, l'optimisation de nos capacités, la qualité, ainsi que les valeurs et les signes de notre identité, deviennent des caractéristiques inhérentes à l'Association, à sa manière d'intervenir et aux résultats qu'elle obtient.

Nous faisons également un effort méthodologique important pour parvenir à la meilleure synchronisation entre le plan stratégique, les plans annuels et la stratégie qui permet de financer leur déploiement.

Et je le dis ainsi, en sachant parfaitement qu'aucun plan n'est un dogme, une règle contraignante et, encore moins, un carcan pour le développement de l'Association : le Plan stratégique est nôtre et si, à tout moment, des facteurs contextuels externes ou internes l'exigent, nous aurons toute latitude pour soumettre à révision les aspects susceptibles d'être modifiés.

En effet, l'articulation du processus d'évaluation continue dès le début nous fournira sans aucun doute les éléments de réflexion et de connaissance nous permettant de justifier les ajustements nécessaires.

Il est donc temps de converger et de nous aligner sur le plan stratégique 2023/2025.



**QUI  
SOMMES-NOUS**

# QUI SOMMES-NOUS : NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER, NOS PARTÈNAIRES, NOTRE ORGANISATION, NOTRE MISSION, NOTRE VISION ET NOS VALEURS.

Médecins du Monde est, nous sommes, une association, un groupe de personnes qui s'est constitué, selon les statuts, « en tant qu'organisation sans but lucratif d'action humanitaire, de coopération au développement et d'inclusion sociale, indépendante de tout groupe politique, religieux, médiatique, financier ou autre, sous la protection de l'article 22 de la Constitution », lequel est régi par la loi organique régissant le droit d'association.

Nous sommes des bénévoles, aux connaissances et aux parcours divers, qui partagent l'idée de construire un monde plus juste, sans entraves au plein exercice du droit à la santé en tant que droit fondamental de tout individu, avec une

totale indépendance dans le choix du domaine dans lequel nous travaillons et de la manière dont nous le faisons, avec la conviction d'influencer les décisions politiques et législatives qui visent à mieux protéger la santé des personnes et de la communauté dans laquelle elles vivent. Nous obéissons aux principes du mouvement humanitaire.

Nous faisons partie d'un groupe international d'associations ayant la même mission, la même vision et les mêmes valeurs, le réseau international de Médecins du Monde. Chacune d'entre elles conserve la diversité dont elle a besoin pour agir dans son propre contexte.



# LA SANTÉ POUR TOUTES ET TOUS

Afin de rendre ce droit à la santé effectif, nous travaillons en tenant compte de différentes approches sur la manière dont les caractéristiques des individus ou des communautés influencent leur santé : l'approche de genre fondée sur les droits humains, l'approche anthropologique, l'approche de participation active, avec les personnes à qui nos programmes s'adressent, et l'approche environnementale.

Et nous le faisons en apportant une attention directe, en témoignant de ce que nous observons, en dénonçant les situations qui bafouent le droit à la santé, en mobilisant la société dans laquelle nous vivons et dans laquelle nos projets sont mis en œuvre, et en influençant les personnes qui gouvernent et qui ont l'obligation de changer les politiques qui éliminent ces inégalités, tout cela aux côtés des personnes exclues, vulnérables ou victimes de crises. Tout changement, pour s'inscrire dans le temps, pour être durable, doit reposer sur l'autonomisation de chaque personne et de sa population afin que ce soit ce même collectif qui connaisse et défende ses droits. Nos activités sont adaptées à l'environnement dans lequel elles se déroulent, en tenant compte des besoins, des capacités locales et du degré de la violation du droit détectée. Loin de fournir un service, notre objectif est de vous accompagner tout au long de ce processus, en encourageant votre participation à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets. Par ailleurs, nous travaillons à la protocolisation de notre travail, sur la base des preuves scientifiques disponibles, en intégrant des outils pour en mesurer sa qualité, et en cherchant à développer des expériences innovantes qui ajoutent de l'efficacité, de la transparence et génèrent des connaissances qui permettent d'améliorer les systèmes de santé.

Le fait de travailler de concert avec le réseau international, nous permet de renforcer nos actions, d'offrir plus de capacité, de continuité, d'équilibre et de cohérence entre ici et là-bas, une meilleure capacité de résolution, d'influence et de plaider. Une seule voix dans la communauté internationale qui amplifie nos exigences.

En tant que groupe de personnes engagées et bénévoles, nous pensons que c'est là que réside la force de notre modèle associatif, de notre engagement volontaire et engagé ; c'est ainsi que nous garantissons la qualité et l'indépendance de nos actions et que nous légitimons notre plaider.

Au sein de notre association, nous encourageons la participation active de toutes les personnes dans chacun de nos projets, en donnant la priorité à celles que nous ciblons, et c'est pourquoi nous travaillons avec les organismes et les organisations, les mouvements de la société civile et les institutions concernées, en promouvant le travail conjoint et le partenariat avec de multiples acteur·rice·s, tant dans nos projets en tant qu'association que dans les projets que nous menons avec le réseau international.

Comme tout groupe de personnes, nous disposons de notre propre modèle organisationnel. Nous sommes une association démocratique, plurielle et participative. Les décisions sont prises par l'assemblée des membres et déléguées au Conseil d'administration pour leur mise en œuvre.

Ce Conseil est élu démocratiquement lors d'élections dont la périodicité est fixée par les statuts et dans lesquelles toutes les délégations régionales sont représentées à travers leurs présidences. Par ailleurs, le Conseil d'administration et les organes de gouvernance délégués écoutent et prennent en considération notre assise associative, les bénévoles, les partenaires, les salarié·e·s, les collaborateur·rice·s et les donateurs et, bien sûr, les détenteur·rice·s du droit à la santé.

Afin de pouvoir accomplir et poursuivre notre travail, nous veillons à la pérennité économique de Médecins du Monde, en évaluant en permanence la qualité de notre travail, dont la pertinence repose sur son impact sur la santé. Nous aspirons à l'indépendance financière en recherchant la diversification des sources de financement, afin de garantir notre indépendance idéologique, en promouvant la contribution des citoyen·ne·s, le tout dans le cadre d'une gestion éthique et transparente.

Tout cela nous permet de préserver notre liberté d'expression, de garantir l'éthique humanitaire, avec égalité, dans notre effort pour construire une société avec une citoyenneté autonomisée et active dans la défense de ses droits, en particulier son droit effectif à la santé, en tout lieu.

Pour mener à bien ce plan stratégique, nous avons commencé par revoir nos valeurs, notre mission et notre vision, en tenant compte des enseignements tirés ces dernières années et, sans perdre notre essence, en nous adaptant à la réalité dans laquelle nous travaillons et qui nous sert de point de départ pour nous projeter à l'horizon 2025.

# NOS VALEURS

Les valeurs sont les croyances et la philosophie organisationnelle qui influencent la manière dont l'organisation mène ses activités.

- La santé est un droit humain universel.
- Association démocratique, indépendante et participative.
- Activisme, autonomisation, équité, dénonciation, équilibre et justice sociale.
- Éthique, transparence, qualité et pérennité.
- Diversité, égalité et inclusion avec une approche de genre.
- Engagement en faveur de la défense de l'environnement et les conséquences de la crise climatique sur la santé.
- Travail en réseau.
- Appartenance au réseau international de Médecins du Monde.
- Principes humanitaires.

# NOTRE VISION

À quoi souhaitons-nous que notre organisation ressemble à la fin de la stratégie 2023-2025 ? À quelle situation nos détenteur-riche-s de droits aspirent-ils-elles à l'avenir ?

« Médecins du Monde est socialement reconnue comme un référent dans la défense du droit à la santé<sup>1</sup> et à la justice sociale. Elle travaille en réseau pour protéger et étendre l'universalité du droit à la santé. Elle met en évidence une plus grande pérennité et une amélioration de l'efficacité des systèmes de santé publique. Elle contribue à l'accès à la santé, sans discrimination, des personnes vulnérables qui sont reconnues comme sujets de droits. Elle améliore la participation des détenteur-riche-s de droits à tous les niveaux de l'association. »

# NOTRE MISSION

Objectif, objet, tâche, finalité ou fonction stable et permanente de l'organisation. Elle répond à CE QUE nous faisons et POURQUOI nous le faisons. Pour inclure le but, nous formulons la question POURQUOI

« Pour Médecins du Monde, tous les individus ont les mêmes droits et nous devons être en mesure de les défendre. Nous travaillons donc à rendre effectif le droit universel à la santé via l'intervention directe, le témoignage, la dénonciation, la mobilisation sociale et le plaidoyer, aux côtés des personnes vulnérables, en situation d'exclusion et/ou victimes de crises. »

1. Médecins du Monde considère que l'accès effectif à la santé fait partie de cette approche, comme l'indique le document actuel sur la politique du droit universel à la santé.



**CONTEXTE**

# CONTEXTE

Au début de l'année 2022, nous avons procédé à une analyse approfondie du contexte dans lequel s'inscrit la tâche de notre organisation. Cela nous permet de nous orienter et de nous positionner pour les trois prochaines années en ayant une connaissance aussi précise que possible des variables susceptibles d'avoir une plus forte influence sur notre intervention.

Nous avons divisé cette analyse en deux domaines. **Les variables externes** : le contexte international, la situation des détenteur-riche-s de droits, le point sur l'état actuel des donateurs publics et privés, les porteurs de devoirs (l'État) et les porteurs de responsabilités, ainsi que l'influence des médias et des réseaux sociaux. Et **les variables internes**, de notre propre organisation, qui sont susceptibles de changer au cours de la période à venir :

le contexte du réseau international de Médecins du Monde, la situation de la gestion du personnel recruté, l'implication des bénévoles et des partenaires, nos aptitudes et compétences qui nous permettront de mieux nous adapter au changement.

Nous reprenons dans les sections suivantes les résultats les plus pertinents obtenus pour Médecins du Monde après avoir analysé les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses de l'organisation par rapport aux contextes externe et interne. Pour une analyse plus approfondie de ces éléments, nous vous recommandons de lire le document d'analyse stratégique :

PE2023-25\_Informe Análisis Estratégico.pdf.



# ANALYSE EXTERNE



## CONTEXTE INTERNATIONAL

### CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Le contexte post-pandémique se caractérise par une grande incertitude quant à la reprise économique, conditionnée par des facteurs tels que la crise énergétique et les tendances inflationnistes.

Par ailleurs, les tensions géopolitiques et les conflits armés continuent de s'intensifier : l'invasion de l'Ukraine et les conflits entre la Chine et les États-Unis sont toujours au cœur de l'actualité politique.

Dans ce contexte, on observe une augmentation des inégalités entre les pays et en leur sein, y compris en termes de genre.

L'un des plus grands défis découle de l'augmentation de la mobilité humaine au cours des dernières années, à la fois en termes de personnes qui migrent et de personnes qui sont contraintes de le faire mais aussi des graves crises humanitaires qui touchent de plus en plus de personnes en raison de la hausse des prix des denrées alimentaires ou de l'aggravation des tensions géopolitiques.

### POLITIQUES DE SANTÉ EN ESPAGNE ET À L'INTERNATIONAL

La pandémie a propulsé la santé en tête de l'agenda international. Toutefois, la gouvernance publique de la santé mondiale reste fragmentée et doit être renforcée. On assiste à une prolifération de discours sur les systèmes de santé qui cherchent à légitimer le démantèlement des services publics et la montée en puissance des prestataires privés. Les systèmes de santé et leurs professionnel·le·s sont soumis à de fortes pressions. Les effets d'avoir consacré une grande partie des ressources à la lutte contre la COVID-19 au détriment d'autres maladies deviennent flagrants.

La crise financière de l'Organisation mondiale de la santé, à l'instar d'autres agences des Nations unies, entraîne des difficultés en matière de leadership et de légitimité, étant donné sa dépendance croissante à l'égard des donateurs et des fonds privés alloués à des programmes spécifiques. La santé est un bien public mondial, la réponse doit donc être internationale.

Il convient de travailler à l'élaboration de mécanismes permettant d'apporter des réponses coordonnées aux crises.

En Espagne, il est nécessaire d'avoir une vision plus communautaire de la santé au niveau local, caractérisée par une plus grande interaction avec la société civile et une revendication des systèmes de santé publique.

Dans ce contexte, Médecins du Monde doit continuer à faire valoir sa valeur ajoutée dans le domaine de la santé publique, de l'inclusion sociale et sanitaire et des épidémies. Cela passe par une analyse continue du contexte économique, social et mondial et un dialogue permanent avec les administrations, la société civile et les autres organisations afin d'identifier des perspectives communes.

Elle doit également jouer un rôle clé en effectuant un plaidoyer en faveur des systèmes de santé publique et en s'opposant à la privatisation, en renforçant le leadership mondial et régional des principaux acteur·rice·s du secteur de la santé.

### TROISIÈME SECTEUR, COOPÉRATION ET ACTION HUMANITAIRE

Il est nécessaire de suivre de près la mise en œuvre des engagements nationaux et internationaux en matière d'aide publique au développement (APD), d'objectifs de développement durable et de cohérence des politiques (Agenda de Paris). L'APD représente 0,32 % du revenu national brut (RNB), un chiffre bien en deçà de l'engagement de 0,7 %.

Il est fondamental de renforcer les organisations de la société civile dans les pays en développement et de démocratiser la coopération au développement. Les ONG telles que Médecins du Monde doivent servir de charnière entre les grandes et les petites institutions et organisations.

Médecins du Monde continuera à axer ses stratégies d'intervention sur le secteur de la santé et ses déterminants

sociaux, en recherchant une plus grande cohésion du troisième secteur. Cela signifie qu'il faut éviter de se contenter de fournir des services ou d'être le premier arrivé, et que la qualité de la gestion doit être étayée par les résultats obtenus, par le biais de mesures, de recherches et d'obligations de la reddition de compte.

Parmi les principaux domaines d'action en matière de santé, citons la poursuite du renforcement des soins de santé primaires, la santé des femmes, la santé sexuelle et reproductive et les violences liées au genre. De même, elle doit continuer à travailler et à dénoncer les crises négligées ou insuffisamment traitées, en renforçant les États.

## CONTEXTE TECHNOLOGIQUE ET D'INNOVATION

La technologie, l'amélioration des interconnexions et les développements disponibles à faible coût ouvrent une myriade de possibilités d'innover, de communiquer avec les parties prenantes et d'accroître l'impact des organisations sociales. Cependant, une mauvaise utilisation de la technologie, la dépendance excessive à l'égard de celle-ci ou le risque croissant de cyber-attaques représentent un risque élevé pour toute organisation.

Des plans de transformation numérique et des partenariats stratégiques avec d'autres organisations et universités doivent être mis en place pour piloter et garantir une utilisation appropriée de la technologie.

## CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

La crise climatique et la dégradation de l'environnement affectent d'ores et déjà la santé des personnes, détruisent la nature et appauvrissent le monde. L'adaptation au changement climatique est essentielle, mais elle est sous-financée et ne peut constituer une alternative aux réductions d'émissions. La sensibilisation du public, des administrations et des institutions à la dégradation de l'environnement et à la crise climatique croissante est absolument nécessaire, de même que l'expérience de mesures efficaces qui n'ont pas été suffisantes jusqu'à présent.

Peu d'organisations disposent d'une expertise en matière de santé et de crise climatique, et Médecins du Monde entend développer son action dans cette direction, en établissant des partenariats stratégiques, en intégrant la composante environnementale dans nos diagnostics de violations des droits et en travaillant sur des projets pilotes qui nous permettent d'apprendre et de commencer à avoir un impact dans ce domaine.



## DÉTENTEUR·RICE·S DE DROITS, PORTEUR·EUSE·S DE RESPONSABILITÉS ET DE DEVOIRS

Différents rapports d'organisations témoignent de la détérioration des conditions de vie des personnes les plus vulnérables et de l'augmentation des inégalités, ainsi que de nouveaux facteurs d'exclusion sociale tels que la fracture numérique.

Parallèlement, il est essentiel d'assurer un suivi des violations du droit à la santé systématique et normalisé, via un plaidoyer en collaboration avec d'autres organisations afin d'empêcher que de nouvelles violations ne se produisent.

L'un des principaux défis consiste à continuer à œuvrer en faveur d'une participation réelle des personnes vulnérables, en les autonomisant de manière à ce qu'elles puissent faire valoir leurs droits, en travaillant avec elles et en les rendant visibles en tant qu'agents du changement qui contribuent à garantir l'accès au droit à la santé, en aidant à mettre en place des systèmes publics qui prennent en compte les différences culturelles, sociales et linguistiques.

Là où les politiques publiques ne sont pas encore en place, les ONG peuvent jouer un rôle d'intervention temporaire, mais toujours à condition de veiller à ce que le secteur public puisse s'en charger. Les ONG disposent d'une expertise technique qui leur permet de jouer un rôle dans le renforcement des capacités techniques des institutions.



## MEMBRES COLLABORATEUR·RICE·S ET DONATEURS

La coopération financière entre les pays s'intensifie, mais l'APD restera irremplaçable. De nouveaux instruments de financement ont vu le jour, en particulier au sein de l'UE (Fonds Next Generation, NDICI). Toutefois, on observe que les gouvernements ont tendance à disposer de moins de ressources et les entreprises à consacrer davantage de ressources à la responsabilité sociale des entreprises.

Il existe une tendance croissante, en particulier chez les jeunes, à prendre position pour des causes spécifiques : genre, justice sociale, changement climatique, par le biais des nouvelles technologies et des nouveaux canaux. Un modèle de proximité persiste : nous donnons à celles et ceux qui sont proches de nous, aux problèmes que nous rencontrons dans notre entourage.

La spécialisation en matière de santé est un domaine attrayant pour les donateurs, y compris dans des domaines tels que la santé mentale. Il est important de s'associer à des donateurs susceptibles de faire progresser l'agenda du développement et qui partagent la vision du troisième secteur : organismes de coopération, UE pour les situations d'urgence et action humanitaire, ou instituts de recherche.

Il existe donc des possibilités de diversification et d'ouverture de nouvelles lignes de financement, tout en veillant à ce que notre indépendance ne soit pas conditionnée. En renforçant la valeur de Médecins du Monde et en se positionnant comme une organisation de référence pour la défense de la santé.

# ANALYSE INTERNE

L'appartenance au réseau international de Médecins du Monde est l'une de nos plus grandes forces en tant qu'association. Nous devons nous efforcer d'améliorer les processus de travail en commun et de prise de décision partagée et de mieux faire connaître la vision et la mission de Médecins du Monde dans la société et en interne afin de mettre en évidence notre valeur différentielle et d'aligner nos activités sur la vision.

L'un des principaux défis consiste à revoir le modèle de gouvernance et de participation, en intégrant les détenteur-riche-s de droits dans la gouvernance, en augmentant et en enrichissant les espaces de participation associative. Pour ce faire, il est indispensable de former et de soutenir les personnes qui souhaitent devenir bénévoles et membres de notre organisation.

Nous devons développer un modèle organisationnel agile et souple, en utilisant des processus tels que la transformation numérique, l'apprentissage, l'amélioration continue et l'innovation. À cet égard, il convient de développer davantage, en tant qu'élément fondamental du développement de l'association, des parcours complets pour les employé-e-s, avec une prise en charge émotionnelle et un développement des compétences, conformément au modèle « Digital Competences » de l'UE.

Conformément à nos principes et à nos valeurs, il est essentiel de renforcer le rôle central des détenteur-riche-s de droits tout au long du cycle du projet, en tant que sujets actifs. En adaptant nos langues et nos méthodes de travail. Servir de passerelle entre les détenteur-riche-s de droits et les porteur-euse-s de devoirs. Soutenir et reconnaître de la même manière le travail des porteur-euse-s de responsabilités, en augmentant notre participation dans les réseaux et en concevant des actions conjointes avec la société civile. Approfondir le travail avec les universités et les instituts de santé dans les pays où nous travaillons.

En ce sens, nous devons rechercher de nouveaux modèles de coopération et devenir un partenaire d'autres institutions, miser sur des messages et des stratégies gagnant-gagnant, nous rapprocher des jeunes, choisir un ton et des messages porteurs d'espoir et d'inspiration, et donner la parole aux membres et donateurs actuels et potentiels.

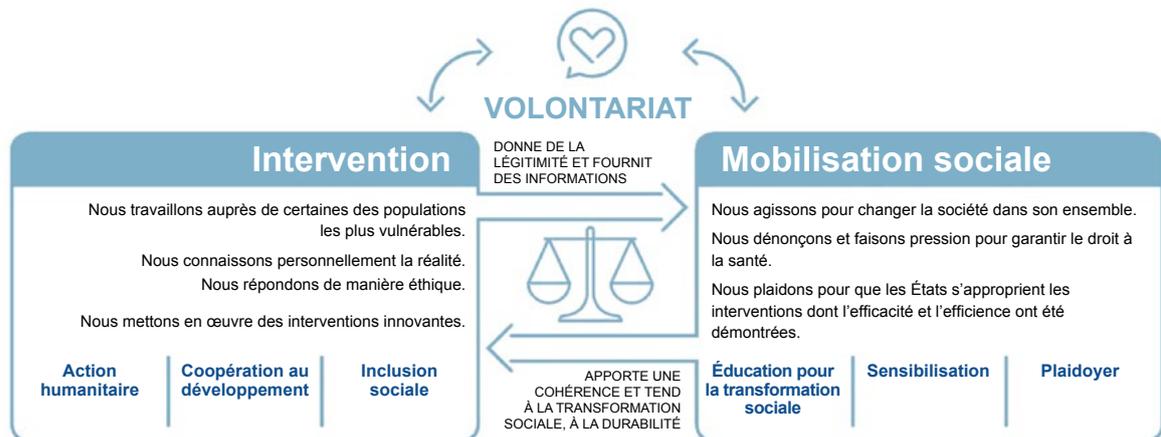
Nous sommes également amené-e-s à revoir la stratégie de pérennité de l'organisation en fonction des capacités et des perspectives futures pour nous permettre de gérer le fonctionnement efficace et effectif de l'association, tout en l'orientant vers les principaux défis identifiés dans cette analyse.



**NOTRE FAÇON  
DE TRAVAILLER**

# NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER : ACTION HUMANITAIRE, COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT, INCLUSION SOCIALE, EPTS, SENSIBILISATION, PLAIDOYER.

## Notre association : Médecins du Monde



Médecins du Monde travaille sur une multitude de lignes d'action allant de l'intervention directe en matière de santé au plaidoyer. En d'autres termes, Médecins du Monde mène toutes les actions nécessaires pour rendre le droit à la santé effectif pour les personnes avec lesquelles elle travaille. Ces actions doivent s'inscrire dans un cadre commun et doivent se nourrir et se renforcer mutuellement.

Ainsi, l'intervention légitime et fournit des informations à la mobilisation sociale et cette dernière donne cohérence et orientation à l'intervention. Nous ne pouvons pas oublier que nous sommes une association de bénévoles et que nous impliquons et accompagnons notre base sociale, en particulier les membres et les bénévoles, dans ce processus d'intervention, en sollicitant leur participation active afin de garantir la légitimité de notre association.

## ACTION HUMANITAIRE

Il s'agit d'interventions visant à soutenir les personnes touchées par des catastrophes naturelles, des conflits, des épidémies ou des situations d'urgence complexes où les capacités locales se voient dépassées. En plus de fournir une assistance directe pour répondre aux besoins fondamentaux afin de respecter le droit à la santé et le droit à la vie des populations touchées, nous contribuons, dès le début de l'urgence, à renforcer la résilience, à réduire la vulnérabilité et à établir, en accompagnant la communauté dans son autonomisation, les bases nécessaires à la réhabilitation, à la normalisation des services et au rétablissement de la paix, le cas échéant (triple lien).

Nous promovons les programmes de réduction des risques de catastrophes reposant sur la prévention de l'impact de celles-ci en influençant la préparation structurelle et communautaire du système de santé. En outre, les approches transversales du plan actuel sont intégrées dès le début de l'intervention, en portant une attention particulière au développement d'actions de plaidoyer et à la participation des détenteur-riche-s de droits aux programmes mis en œuvre.

# COOPÉRATION INTERNATIONALE

L'intervention en matière de coopération internationale promeut les soins de santé primaires dans le cadre d'une approche publique, avec une attention et une surveillance particulières des déterminants sociaux de la santé et de leurs éventuelles violations en tant que droit, en s'engageant clairement, et il est important de le souligner, en faveur de systèmes de santé publique universels et complets. Nous nous efforçons également de soutenir la formation et d'améliorer la qualité des différents échelons du système de santé, y compris l'approche communautaire et la santé mentale et psychosociale, pour tout ce qui concerne la santé sexuelle et reproductive, ainsi que la prévention et la réduction des dommages découlant des conséquences de la violence, en particulier des violences liées au genre. La réalisation des ob-

jectifs de développement durable, non seulement l'objectif 3 mais aussi les autres objectifs qui sont des déterminants de la santé, guide la mise en œuvre de nos programmes.

**En tant que membre de l'ONG  
Coordinadora de organizaciones  
para el Desarrollo, nous  
respectons, appliquons et  
promouvons son Code de Conduite.**

# INCLUSION SOCIALE<sup>2</sup>

Les actions menées par Médecins du Monde dans le domaine de l'inclusion sociale visent à faciliter l'accès aux services sociaux et de santé existants pour toutes les personnes à risque, en situation d'exclusion sociale ou de vulnérabilité, selon des critères d'accessibilité, d'acceptabilité, de qualité et de disponibilité, ainsi qu'à inciter l'État à assumer sa res-

ponsabilité en tant que porteur de devoirs par le biais du travail en réseau et d'actions de plaidoyer. Étant donné que l'intervention s'adresse à des personnes en risque d'exclusion, nous devons procéder à une analyse permanente du contexte qui nous permette de répondre à de nouveaux besoins sociaux susceptibles d'émerger.

# ÉDUCATION À LA TRANSFORMATION SOCIALE

L'éducation à la transformation sociale (EpTS) est un engagement en faveur de l'élimination des inégalités et des injustices. Nous cherchons à améliorer notre intervention dans l'EpTS en utilisant des méthodologies participatives et en innovant pour nous adapter aux TIC et aux réseaux sociaux en tant que plateformes partenaires. Il s'agit de promouvoir la participation et la construction d'une citoyenneté active engagée en faveur des droits humains. L'EpTS favorise la pensée critique qui permet de promouvoir des personnes conscientes, autonomisées et responsables à l'égard de la société. Elle implique une éducation qui repose sur une pen-

sée critique qui favorise les capacités de la base sociale et des détenteur-riche-s de droits en tant que sujets protagonistes qui contribuent à la transformation sociale à partir d'une approche fondée sur les droits. L'éducation à la transformation sociale que nous développerons dans les années à venir portera sur le droit à la santé et sera abordée sous différents angles : l'éducation dans le cadre formel et non formel, les preuves, la sensibilisation et le plaidoyer. La recherche et l'analyse des causes fournissent les enseignements et les preuves nécessaires à l'élaboration de stratégies d'éducation à la transformation sociale.

2. Le terme *Inclusion sociale* comprend toute intervention directe menée auprès des populations vulnérables et avec leur participation.

# SENSIBILISATION

Par le biais de la sensibilisation, nous visons à aider les individus et les groupes à développer une vision critique des causes des inégalités et des injustices. Les actions de sensibilisation résultant de ce plan stratégique seront guidées par les mêmes principes, même si des méthodologies différen-

tes sont utilisées. Notre objectif sera toujours de sensibiliser la société aux situations d'inégalité et de violation du droit à la santé, et nous essaierons également de favoriser une prise de conscience critique afin d'encourager le soutien à notre proposition de changement social.

# PLAIDOYER

Dans ce domaine, nous encourageons des actions visant à influencer les personnes et les organismes ayant la capacité d'influencer et de prendre des décisions politiques avec des propositions spécifiques en matière législative, budgétaire ou de création de structures. Il s'agit pour les hommes et fe-

mme politiques ou les responsables d'administrations publiques d'adopter des mesures et de fournir les ressources nécessaires, soit pour mettre fin à la violation du droit à la santé, soit pour promouvoir des actions visant à le défendre et à le promouvoir.



**QUE  
FAISONS-NOUS**

# QUE FAISONS-NOUS : APPROCHES TRANSVERSALES, OBJECTIFS DE MISSION, OBJECTIFS DE MISSION EN DÉVELOPPEMENT ET OBJECTIFS ORGANISATIONNELS<sup>3</sup>.

## INTRODUCTION

Suite à l'analyse stratégique, à la révision de notre identité et au processus participatif de toutes les personnes qui composent Médecins du Monde, nous avons défini des lignes d'action pour les trois prochaines années, que nous avons différenciées en approches transversales, en objectifs de mission et en objectifs organisationnels.

Les approches transversales façonnent notre regard, la manière dont nous envisageons d'agir pour parvenir à des changements concluants, conformément à notre mission, à notre vision et à nos valeurs. Elles impliquent des interventions au niveau du cadre politique, des ressources, de la structure et de la culture organisationnelle.

Bien qu'une proposition de travail soit présentée pour chacune des approches, il s'est avéré nécessaire de les travailler de manière intégrée dans les prochaines années.

Il a également été constaté qu'il était nécessaire d'approfondir l'approche participative. Il convient de noter qu'une politique

de participation approuvée existe déjà au sein de Médecins du Monde et qu'elle a été considérée jusqu'à présent comme étroitement liée à l'approche anthropologique.

Les objectifs de la mission définissent les principaux impacts que Médecins du Monde vise à obtenir dans son contexte externe et sont nécessaires pour atteindre le but ultime de l'organisation, à savoir « réaliser le droit universel à la santé ». Ils doivent refléter clairement et concrètement les principaux défis auxquels Médecins du Monde souhaite contribuer.

Les objectifs organisationnels représentent les principales améliorations internes que l'organisation doit apporter pour atteindre ses objectifs de mission et sa vision. Ils sont nécessaires pour transformer le mode de fonctionnement de Médecins du Monde, pour adapter les capacités de l'organisation aux objectifs prévus et pour renforcer sa valeur ajoutée qui la différencie des autres propositions.

3. On peut obtenir sur demande de la documentation pour chaque approche transversale et chaque objectif de mission, chaque objectif de mission en développement et objectif organisationnel :

- Fiche explicative complète pour chaque approche et objectif.
- Théorie du changement pour chaque approche et objectif.
- Cadre de résultats et indicateurs pour chaque approche et objectif.

Contacto: Service de la planification stratégique.



# APPROCHES TRANSVERSALES (AT)

## AT 1 : APPROCHE DU GENRE FONDÉE SUR LES DROITS HUMAINS



### OBJECTIF

Contribuer à la mise en œuvre et à la consolidation du droit à la santé et de l'approche de genre à tous les niveaux de l'organisation..



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Consolider les processus déjà engagés de transversalisation du droit à la santé et du genre et s'orienter vers une approche plus large et plus transformatrice.

Médecins du Monde possède une longue histoire en matière de transversalisation des approches de genre et de droits humains, mais il s'agit d'un processus en constante évolution qui nécessite de consolider les processus engagés et de s'adapter aux nouvelles tendances qui ont émergé grâce à l'apprentissage au fil des ans.

Le roulement des personnes qui participent à Médecins du Monde, que ce soit au niveau associatif, professionnel ou du bénévolat, entrave parfois la mise en œuvre du processus de transversalisation et le transfert adéquat aux personnes nouvellement recrutées. Il est donc essentiel de consolider les processus au sein de la culture organisationnelle de l'organisation et de nous envisager de manière holistique et intégrée.

L'un des défis de cette approche dans les interventions est de la doter d'un véritable contenu, avec des activités, des résultats et des indicateurs spécifiques qui permettent d'évaluer les impacts différenciés par rapport aux autres objectifs de l'intervention.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Mettre en œuvre un plan de formation continue sur les droits humains, le droit à la santé et le genre destiné à l'ensemble de l'organisation.
- Développer ou adapter un outil de suivi de la mise en œuvre de l'approche dans les interventions.
- Définir des marqueurs relatifs aux droits humains et au genre à inclure dans les révisions des formulations de nos projets, programmes et actions.



## AT 2 : APPROCHE ANTHROPOLOGIQUE



### OBJECTIF

Contribuer à la mise en œuvre et à la consolidation de l'approche anthropologique à tous les niveaux de l'organisation.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

La diversité des contextes et des modes d'intervention dans le domaine de la santé, tant dans les sièges que dans les bureaux sur le terrain, est un atout pour l'intégration de l'approche anthropologique, en raison de la nécessité de l'adapter aux différentes réalités avec lesquelles nous travaillons. Dans une perspective intersectionnelle qui prend en compte les différentes inégalités sociales et de santé, la culture de la diversité est sous-représentée au sein de Médecins du Monde.

Il est nécessaire de continuer à aborder l'analyse des déterminants sociaux de la santé dans les études et les interventions, en contribuant à l'incorporation de cette approche, ainsi qu'à l'implication des différent-e-s détenteur-ice-s de droits et porteur-euse-s de devoirs et responsabilités, en plus de les consulter.

Il serait souhaitable que la richesse et l'expérience, ainsi que le développement des capacités qui se manifestent dans les différents contextes dans lesquels nous intervenons, soient connus du monde extérieur par le biais de différents événements (congrès, conférences) et de publications.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Consolider et suivre les formations avec une approche pratique.
- Diagnostics de projets pour assurer la pertinence du travail dans le domaine de la santé, avec une participation aussi active que possible de la communauté.
- Promotion de pratiques locales adaptées au territoire (en Espagne et à l'étranger), en considérant que le territoire ne se limite pas à l'État. Pratiques liées à l'approche « Une santé ».
- Présence et participation à des événements internationaux et nationaux.
- Accompagner les processus et/ou animer des espaces, ainsi que tisser des réseaux avec les organisations et les communautés de base grâce à une écoute active et à une participation horizontale en vue d'échanger des expériences qui permettent de systématiser les bonnes pratiques.
- Canaux de communication avec les communautés (CFRM) avec une approche anthropologique.
- Faire progresser les études de façon à améliorer la qualité et l'innovation en faisant dialoguer les approches transversales et la santé.





© John Segredo

### AT 3 : APPROCHE ENVIRONNEMENTALE



#### OBJECTIF

Promouvoir l'intégration et la mise en œuvre de l'approche environnementale dans notre mission.



#### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Intégrer l'approche environnementale dans tous les projets menés par Médecins du Monde et améliorer sa connaissance aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'organisation.

Les déterminants environnementaux de la santé sont une composante fondamentale du processus d'évaluation de la vulnérabilité des populations avec lesquelles nous travaillons. La crise environnementale à laquelle nous sommes confronté-e-s est l'un des principaux facteurs de vulnérabilité de la santé des personnes aujourd'hui et à l'avenir. Il est scientifiquement prouvé qu'un environnement plus sain contribue à réduire les maladies. Selon l'OMS, si l'environnement était plus sain, jusqu'à 13 millions de décès pourraient être évités chaque année. Un quart de la charge mondiale de morbidité et plus d'un tiers de la charge de morbidité infantile sont dus à des facteurs environnementaux modifiables.

Si nous voulons assurer la pérennité de l'organisation, si nous voulons réaliser notre vision, l'approche environnementale doit imprégner toutes nos actions aujourd'hui et dans les années à venir, en améliorant la connaissance de cette approche au sein de l'organisation par le biais de la formation et d'outils adaptés.

Enfin, l'intégration de cette approche est également le résultat d'une réponse à une demande croissante des parties prenantes telles que les donateurs et les organisations partenaires avec lesquels nous travaillons.



#### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Améliorer les connaissances du personnel de Médecins du Monde afin qu'il puisse appliquer les outils existants en matière d'approche environnementale.
- Promouvoir des projets spécifiques qui abordent l'effet des déterminants environnementaux de la santé sur la santé des populations les plus vulnérables, tel que cela est prévu dans les politiques internationales proposées par l'OMS.
- Développer un positionnement clair en interne et en externe pour permettre la transversalisation de l'approche en accord avec d'autres réseaux et plateformes connexes.
- Améliorer la communication externe et interne sur la prise en compte et l'intégration de l'approche environnementale, climatique et sanitaire dans les bureaux/pays/projets de Médecins du Monde.



## OBJECTIFS DE MISSION (OM)

### OM 1 : RENFORCEMENT DES SYSTÈMES DE SANTÉ



#### OBJECTIF

Renforcer les systèmes de santé<sup>4</sup>, l'accès universel et la promotion de la santé.



#### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Promouvoir des systèmes de santé qui garantissent des soins de santé universels, équitables et efficaces.

- **Au niveau international** : près de la moitié de la population mondiale n'a pas accès aux services de santé de base, l'extrême pauvreté et le paiement à l'acte, les maigres budgets de santé et l'inadéquation de 18 millions de professionnels de la santé dans le monde ne permettent pas d'assurer une couverture sanitaire universelle.
- **Dans l'état espagnol** : obstacles administratifs et financiers, accès aux médicaments et pénurie de professionnel·le·s et de services, en particulier dans les SSP.



#### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- **Prestation de services** : sans se substituer à l'État et accompagnés d'un plaidoyer pour que l'État assume ses obligations ; dotation en structures de santé, y compris en médicaments et consommables ; gestion de la pharmacie et des ressources humaines dans les systèmes de santé ; soutien technique aux professionnel·le·s du secteur social et de la santé (notamment en matière de SSR, de santé mentale, de prise en charge des victimes de violences liées au genre et de nutrition) ; surveillance épidémiologique ; systèmes de gestion et d'information sanitaires ; protocoles et lignes directrices en matière de santé ; prise en charge des victimes et des survivant·e·s de violences liées au genre ; prise en charge des groupes en situation de violation de droits ; et soutien à la préparation du système de santé en cas de crise.
- **Plaidoyer** : susciter des changements politiques et réglementaires ; renforcement de la gouvernance des systèmes de santé en tenant compte de leurs déterminants sociaux ; litiges stratégiques ; plaintes et réclamations administratives ; présentation de mesures conservatoires ; rapports contenant des propositions et des études fondées sur des données probantes.
- **Engagement social, sensibilisation et autonomisation individuelle** : études, formation et qualification, tables rondes, participation à des forums ; campagnes de sensibilisation ; EpTS ; activités communautaires : prévention de maladies, promotion de la santé et autonomisation des détenteur·rice·s de droits pour qu'ils·elles puissent revendiquer leur plein droit à la santé.

4. Pour Médecins du Monde, le renforcement des systèmes de santé NE RÉPOND PAS à la définition classique qui repose sur les six piliers de l'OMS (structures, médicaments et technologies, ressources humaines, financement, information, leadership). Nous comprenons plutôt les systèmes de santé selon une conception large qui intègre la participation sociale, l'autonomisation des communautés, l'approche de genre, l'interculturalité, l'environnement et la centralité des personnes. En ce sens, un système de santé renforcé est un moyen de parvenir au droit à la santé et à sa forme opérationnelle dans la perspective d'une réponse sociale organisée en matière de santé - c'est-à-dire un accès effectif à la santé - en tant que principal soutien à la couverture universelle en matière de santé. Par ailleurs, conscient·e·s du fait que, dans de nombreux pays où nous travaillons, les systèmes de santé sont fragmentés et segmentés, et reposent sur des acteurs du secteur privé, tant pour la prestation des soins que pour l'assurance, nous plaçons pour des systèmes de santé publique complets, assurés et financés par l'État. Nous défendons également la validité du modèle des SSP d'Alma-Ata.

**OM 2 : MIGRATION, DÉPLACEMENTS ET SANTÉ****OBJECTIF**

Contribuer à garantir le droit à la migration et à une mobilité sûre, saine et pleinement fondée sur les droits pour toutes les personnes.

**DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND**

On estime à 272 millions le nombre de personnes migrantes internationales dans le monde, soit 51 millions de plus qu'en 2010. Le nombre de personnes déplacées de force dans le monde s'élevait à 79,5 millions à la fin de l'année 2019. Cette asymétrie est entretenue par une distribution inégale de la population, une répartition inéquitable des richesses et une attribution inégale des droits. En outre, d'autres facteurs tels que la crise climatique, l'intensification des conflits armés et la violence structurelle contribuent à l'augmentation des déplacements. Ces processus sont affectés par des politiques qui criminalisent les personnes migrantes et les personnes en situation de déplacement, telles que l'externalisation du contrôle des frontières et/ou de l'asile et la militarisation des frontières.

**STRATÉGIES D'INTERVENTION**

- Assistance administrative et juridique aux personnes migrantes et en déplacement.
- Assistance socio-sanitaire et accompagnement vers d'autres ressources sociales et institutionnelles.
- Intervention communautaire et intercommunautaire pour l'élimination de la stigmatisation des personnes migrantes et en déplacement.
- Accompagnement dans les processus d'autonomisation des détenteur-riche-s de droits.
- Processus de dialogue et d'écoute active pour la formation de partenariats horizontaux avec les personnes migrantes et en déplacement organisées.
- Plaidoyer visant à provoquer des changements réglementaires qui reconnaissent et garantissent à tous les individus le droit de migrer et de se déplacer en toute sécurité en ayant accès à tous les droits.
- Analyse dynamique du contexte social, économique, politique et juridique.
- Renforcement institutionnel des organisations de la société civile et des organisations de personnes migrantes et en déplacement.
- Se concentrer plus spécifiquement sur les violences à l'égard des femmes et des LGTBIQ+.
- Mise en réseau et partenariats collaboratifs.
- Production et gestion des connaissances (recherches, études, etc.).





### OM 3 : DIVERSITÉ, COEXISTENCE ET SANTÉ



#### OBJECTIF

Contribuer à la construction d'une citoyenneté mondiale critique qui embrasse la culture de la diversité avec la justice sociale en tant que déterminant social de la santé.



#### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Promouvoir des modèles de coexistence avec la justice sociale face aux défis liés à la vie dans des sociétés diverses et inégales. L'exclusion sociale, la discrimination et les différentes formes de violences quotidiennes et structurelles ont des répercussions négatives sur la santé physique, mentale et sociale des individus et des communautés. L'absence de reconnaissance de la diversité et de la justice sociale en tant qu'aspect essentiel de la réalisation des principes de non-discrimination, d'égalité, de participation et de transparence se traduit par des politiques publiques qui ne prévoient pas la participation de groupes de population importants à l'élaboration et au suivi des politiques publiques. Ainsi, ces politiques ne parviennent pas à garantir les différentes composantes du droit à la santé - disponibilité, accès, acceptabilité et qualité - et à prendre en compte de manière adéquate les déterminants de la santé. Une citoyenneté mondiale critique est une condition indispensable pour permettre une culture de la diversité et de la justice sociale qui produise des changements dans les relations quotidiennes et la participation politique.



#### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Travail en réseau et partenariat avec les communautés, les collectifs, les organisations et les institutions, ainsi qu'avec les personnes externes.
- Favoriser l'accès à des ressources sociales adaptées à la diversité.
- Intervention communautaire dans les quartiers et les territoires en tenant compte des diversités.
- Accompagnement dans les processus d'autonomisation des détenteur-riche-s de droits appartenant à des groupes victimes de discrimination ou d'oppression.
- EpTS pour la diversité, contre les discours de haine, lutte contre le racisme, la xénophobie, la lgbtqi+phobie et tout autre forme de haine.
- Parcours de formation sur la diversité culturelle dans le domaine de la santé.
- Recherche avec une approche interculturelle/intersectionnelle/décoloniale des soins de santé et des violences liées au genre.
- Plaidoyer visant à provoquer des changements réglementaires dans ces domaines.
- Analyse interne de la gestion de la diversité : la composition et la structure de l'organisation en termes de diversité ; la volonté politique de positionner la diversité avec la justice sociale et l'intersectionnalité. Identification des points à améliorer.
- Création d'un groupe de bénévoles sur la diversité et la coexistence avec la justice sociale et élaboration d'une politique sur la diversité et la coexistence avec la justice sociale de Médecins du Monde.
- Renforcer la capacité de Médecins du Monde à revendiquer les droits culturels en matière de santé et à respecter et promouvoir la participation des personnes qui incarnent des diversités organisées dans les processus d'élaboration et de suivi des politiques qui les concernent.

**OM 4 : VIOLENCES LIÉES AU GENRE****OBJECTIF**

Contribuer à l'éradication des violences liées au genre selon une perspective intersectionnelle.

**DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND**

Contribuer à l'élimination des violences liées au genre en tant que violation des droits humains et problème de santé publique.

Les estimations mondiales publiées par l'OMS indiquent qu'environ une femme sur trois (30 %) dans le monde a subi des violences physiques et/ou sexuelles de la part de son partenaire ou des violences sexuelles commises par des tiers à un moment ou à un autre de sa vie. La violence peut avoir des effets négatifs sur la santé physique, mentale, sexuelle et reproductive des femmes.

Partant du principe que la grande majorité des formes de violence liées au genre sont perpétrées à l'encontre des femmes et des filles, nous adoptons l'expression « violences liées au genre à l'encontre des femmes et des filles » lorsque nous voulons indiquer qu'elle est dirigée contre elles du fait de leur condition de femmes ou de filles.

D'autre part, il est également important de reconnaître que le genre représente un système d'oppression qui affecte de manière disproportionnée les femmes et les filles, mais aussi d'autres personnes en raison de leur orientation sexuelle et de leur identité ou expression de genre. Les violences subies par les personnes LGTBIQ+ découlent des mêmes normes de genre qui visent à maintenir les mandats de genre et à sanctionner leur transgression.

**STRATÉGIES D'INTERVENTION**

- Promouvoir et renforcer les services de soins complets et de protection multisectorielle.
- Amélioration du cadre juridique et réglementaire.
- Autonomisation individuelle et collective.
- Sensibilisation sociale et communautaire contre les violences liées au genre.
- Renforcement des mouvements sociaux pour l'égalité de genre.



## OM 5 : URGENCES



### OBJECTIF

Contribuer à la prestation immédiate de soins de santé et de protection qui sauvent des vies aux personnes touchées par des situations d'urgence.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Fournir une réponse sanitaire globale et rapide et de reprise précoce aux communautés touchées par des catastrophes naturelles, des déplacements forcés et/ou des épidémies.

Les crises humanitaires, y compris les conflits provoqués par l'homme, les catastrophes naturelles et les pandémies, parfois combinées, donnent lieu à des problèmes de droits humains et exacerbent les vulnérabilités qui existaient déjà en matière de droits humains. Le nombre de personnes touchées, la durée, l'ampleur et la complexité des crises, ainsi que les prévisions concernant les situations d'urgence à venir, ont augmenté de manière exponentielle ces dernières années.

Selon le Global Humanitarian Overview, en 2022, 274 millions de personnes ont besoin d'une aide humanitaire. En 2021, elles étaient 235 millions, ce qui était déjà le chiffre le plus élevé de l'histoire.

Les femmes et les filles vivant dans des contextes humanitaires continuent d'être parmi les plus touchées par les inégalités de genre.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

Médecins du Monde travaille à la fois au niveau des communautés et des systèmes de santé publique pour rétablir les services de santé.

Services à la population : mise en place de services de santé d'urgence ; soins de santé ; assistance DMU [Minimum Initial Service Package (MISP)] ; santé mentale et soutien psychosocial (SMPS) ; sensibilisation des communautés ; distribution de kits ; transferts d'argent ; et nutrition.

Soutien au système de santé : adéquation des infrastructures ; fourniture de matériel ; formation ; soutien technique et/ou financier au système de santé ; et intervention épidémiologique.





## OM 6 : CRISES HUMANITAIRES COMPLEXES



### OBJECTIF

Contribuer à améliorer l'accès à des soins de santé de qualité et à la protection en renforçant la résilience des systèmes de santé et des communautés touchées par des crises complexes et négligées.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Il s'agit de graves crises humanitaires résultant d'une combinaison de facteurs interdépendants : instabilité économique, politique et sociale, rupture et fragmentation de l'État, conflits armés et violence, effondrement de l'économie formelle, inégalités sociales et pauvreté sous-jacente, qui ont un impact majeur sur la stabilité culturelle, civile, politique et économique des sociétés.

Parmi les crises complexes, les crises négligées sont confrontées au défi supplémentaire de la lassitude et de la perte d'intérêt des donateurs, des médias et de la communauté internationale, ce qui affecte directement la capacité de réponse des acteurs humanitaires et diminue la probabilité de parvenir à des solutions durables.

Le triple lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix est l'une des propositions les plus récentes pour mieux répondre à la complexité et à la durée croissantes des conflits armés, à l'augmentation et à la durée des déplacements forcés et à l'aggravation des effets du changement climatique.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

Dans un contexte de crise complexe, où les capacités locales sont soumises à une pression constante et à une menace permanente, Médecins du Monde - en partenariat avec les autorités locales et en coordination avec les organisations locales et internationales - propose un portefeuille de services visant à renforcer les systèmes de santé et à améliorer la résilience des systèmes de santé et des communautés, tout en veillant à ce que les besoins critiques des populations touchées soient satisfaits.

**Services directs à la population** : soins de santé ; santé mentale et soutien psychosocial (SMPS) ; sensibilisation de la communauté à la santé, SMPS et les violences liées au genre ; distribution de kits ; modalités de transfert d'argent et de coupons ; et nutrition.

**Soutien au système de santé** : adaptation et réhabilitation des infrastructures ; fourniture d'équipements ; formation ; intervention épidémiologique ; et soutien au personnel de première ligne et aux autres agents sanitaires.

**Communication et plaidoyer** pour rendre visibles les conséquences de ces crises.

# OBJECTIFS DE MISSION EN DÉVELOPPEMENT (OMD)

## OMD 7 : ENVIRONNEMENT, CRISE CLIMATIQUE ET SANTÉ



### OBJECTIF

Contribuer à la réduction des inégalités liées aux déterminants environnementaux de la santé et à l'atténuation et l'adaptation des effets de la crise climatique sur la santé dans les systèmes de santé et chez Médecins du Monde.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Les facteurs environnementaux déterminent la santé des individus et ont un impact particulièrement négatif sur ceux qui vivent dans les conditions environnementales les plus défavorables. Les défis les plus urgents consistent à lutter à la fois contre les causes (atténuation) et les effets (adaptation) de la crise climatique et de la dégradation de l'environnement sur la santé des populations les plus vulnérables.

Il est scientifiquement prouvé qu'un environnement plus sain contribue à réduire les maladies. Selon l'OMS, si l'environnement était plus sain, jusqu'à 13 millions de décès pourraient être évités chaque année. Un quart de la charge mondiale de morbidité et plus d'un tiers de la charge de morbidité infantile sont dus à des facteurs environnementaux modifiables.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

Toujours à partir d'une approche axée sur les droits et en travaillant de concert avec d'autres organisations possédant une expertise dans ce domaine, nous proposons de mener des interventions directes, en recherchant l'autonomisation des détenteur-ric-e-s de droits, la sensibilisation et la formation à l'intention des professionnel-le-s du secteur socio-sanitaire et de la société en général, et en travaillant en réseau pour promouvoir des campagnes de plaidoyer, en cherchant à obtenir des engagements spécifiques à cet égard avec les porteur-euse-s de devoirs.

**Dans le domaine de l'environnement et de la santé, en particulier :** diagnostics environnementaux, rendant visibles les violations du droit à la santé dues à des causes environnementales ; gestion des déchets issus des activités de santé ; pollution atmosphérique et sonore ; agents et déchets chimiques et biologiques ; risques environnementaux dans l'espace de santé, le logement et l'environnement des détenteur-ric-e-s de droits ; eau et assainissement ; formation, information et sensibilisation des détenteur-ric-e-s de droits, porteur-euse-s de responsabilités et de devoirs sur les effets de la détérioration de l'environnement sur la santé et sur les moyens de les prévenir.

**Sur la crise climatique et la santé, en particulier :** mesures d'« atténuation » (réduire l'empreinte carbone responsable de l'émission de gaz à effet de serre, à la fois de Médecins du Monde et des systèmes de santé avec lesquels nous travaillons) ; mesures d'« adaptation » aux conséquences de la crise climatique sur les systèmes de santé ; aide humanitaire et d'urgence (résilience communautaire et du système de santé ; réduction du risque de catastrophes) ; et formation, information et sensibilisation sur les effets de la crise climatique sur la santé ; et plaidoyer et communication.



**OMD 8 : VIEILLISSEMENT DES PERSONNES VULNÉRABLES ET SANTÉ****OBJECTIF**

Assurer un vieillissement actif et sain, en favorisant l'indépendance, par une prise en charge globale, pluridisciplinaire et interdisciplinaire des personnes âgées en situation de vulnérabilité, afin de réduire la détérioration de leur état de santé et l'augmentation de leur dépendance qui en découle.

**DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND**

Promouvoir un changement culturel vers une société inclusive et respectueuse des personnes âgées et de leurs choix.

La population vieillit rapidement dans le monde et cette transition démographique affectera presque tous les aspects de la société. Plus d'un milliard de personnes dans le monde ont aujourd'hui 60 ans ou plus, la plupart d'entre elles vivent dans des pays à revenus faibles ou intermédiaires.

En termes de santé, l'OMS a déclaré la Décennie pour le vieillissement en bonne santé (2021-2030) afin de promouvoir une action concertée entre les différents acteurs sociaux pour améliorer la vie des personnes âgées, de leurs familles et des communautés dans lesquelles elles vivent. La discrimination fondée sur l'âge (ou l'âgisme) nuit à la santé et au bien-être.

En Espagne, la population âgée de plus de 65 ans s'élève à 9 300 000 personnes, soit 20 % de la population, ce qui en fait l'un des pays les plus vieillissants au monde. D'ici 2030, les plus de 65 ans représenteront 24 % de la population.

**STRATÉGIES D'INTERVENTION**

- Plaidoyer, engagement social et sensibilisation du public.
- Autonomisation des détenteur-riche-s de droits pour qu'ils-elles puissent faire valoir leurs droits.
- Promotion et éducation pour un vieillissement actif et en bonne santé.
- Assurance de la qualité de la prise en charge intégrée.
- Coordination et articulation interinstitutionnelle et intersectorielle.
- Formation des ressources humaines et recherche.





## OMD 9 : SANS-ABRISME ET SANTÉ



### OBJECTIF

Défendre le droit au logement en tant que déterminant social de la santé.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Contribuer à la lutte pour garantir le droit au logement et à des conditions de vie décentes, en plaçant le logement au premier plan en tant que déterminant social de la santé.

Selon les estimations des Nations unies, 1,6 milliard de personnes dans le monde vivent actuellement dans des logements inadéquats ou n'ont pas de domicile fixe.

Au moins 33 000 personnes sont sans abri en Espagne, avec une augmentation de 25 % au cours des dix dernières années. La vie dans la rue a un impact décisif sur la santé. L'espérance de vie diminue en moyenne de 20 ans pour les sans-abri, qui sont également confrontés à l'aporophobie, terme que l'on peut définir comme la haine ou le rejet des personnes pauvres. La plupart des sans-abri n'ont pas accès aux services de soins primaires, mais sont traités par les services d'urgence en cas de situation grave ou extrême.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

Avec les détenteur·rice·s de droits : accès aux ressources en matière de logement ; ateliers EpTS ; réduction des dommages ; prévention des rechutes ; accès aux besoins essentiels ; intervention SMPS ; modèle CEREDA (Centre de réduction des risques) ; attention portée aux profils spécifiques : femmes et jeunes ; autonomisation en matière de droits ; « un chez soi d'abord » ; ressources individualisées pour les personnes souffrant de troubles mentaux ; espaces de rétablissement ; lutte contre les violences liées au genre, le racisme et les crimes de haine ; travail avec les mineur·e·s accompagné·e·s de leur famille ; promotion de l'autonomie, formation ; équipes de rue des services sociaux.

Avec les porteur·euse·s de responsabilités : campagnes de sensibilisation sociale ; formation à l'intention des professionnel·le·s du secteur social et de la santé ; formation dans la perspective de la diversité et des situations de sans-abrisme ; sensibilisation à la responsabilité des citoyen·ne·s ; partenariats avec des organisations travaillant dans le domaine du sans-abrisme.

Avec les porteur·euse·s : plaidoyer régional et local ; travail en réseau ; développement des connaissances sur le sans-abrisme ; recherche et études sur le logement en tant que déterminant social de la santé ; amélioration du recensement ; lutte contre le racisme et l'aporophobie institutionnels ; perspective ethno-raciale ; mise en œuvre de la typologie Ethos et de la perspective de genre ; plaidoyer sur l'accès gratuit aux médicaments pour les personnes sans-abri.

# OBJECTIFS ORGANISATIONNELS (OO)

## OO 1 : GARANTIR LA VIABILITÉ FINANCIÈRE



### OBJECTIF

Assurer la viabilité financière de Médecins du Monde.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Assurer une structure financière adéquate pour pouvoir créer les conditions d'un changement social conformes à la mission et aux valeurs de Médecins du Monde, en tenant compte des changements possibles de l'environnement.

Garantir les revenus adéquats en recherchant la diversification et la solvabilité des sources de financement, afin de réaliser les objectifs de la mission et de soutenir l'activité.

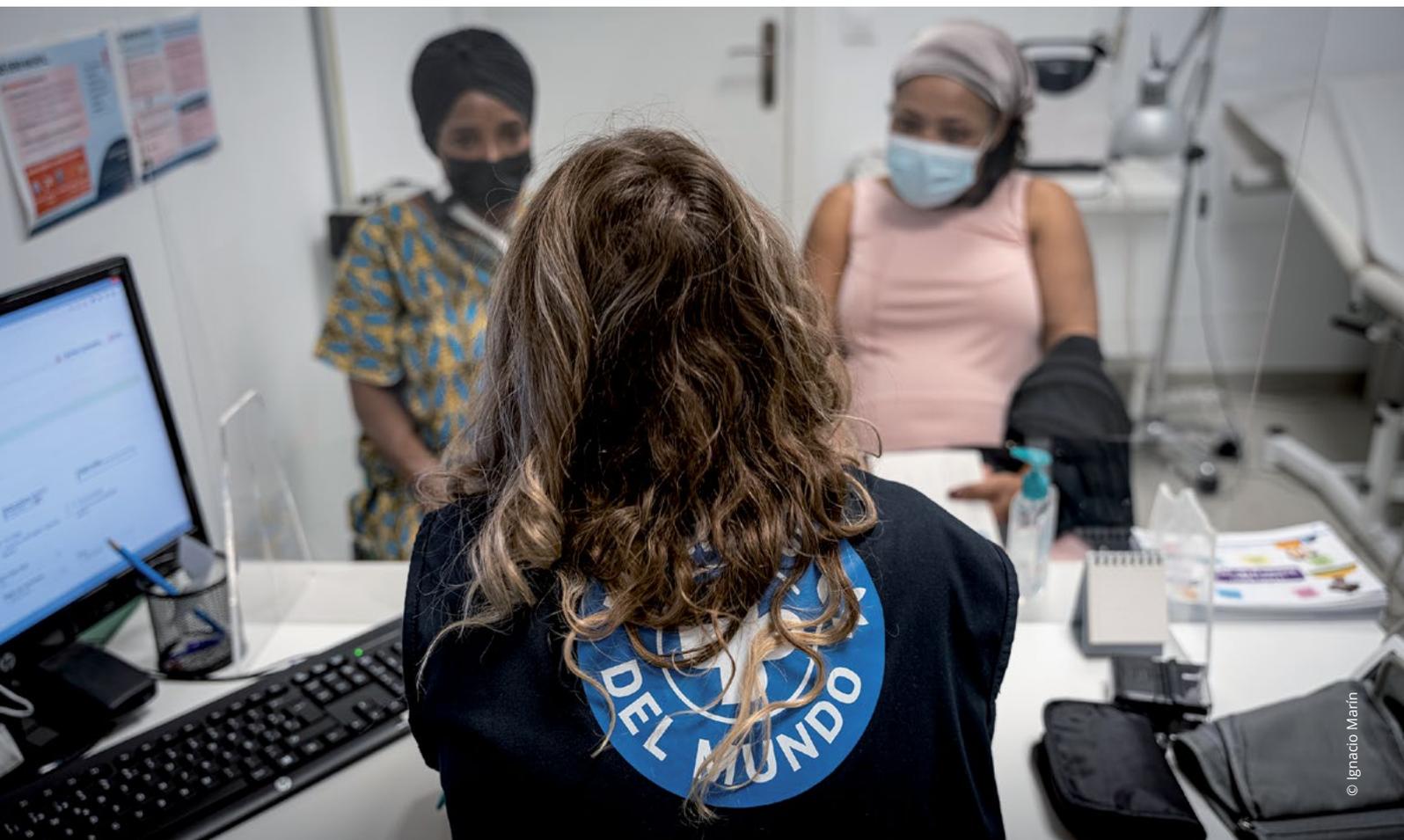
Améliorer l'efficacité des dépenses et des investissements grâce à une analyse des coûts et des investissements dans une perspective de rendement à moyen et long terme.

Examiner notre structure financière en termes de dépenses, de recettes et de patrimoine, ainsi que le modèle de développement.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Plan de collecte de fonds privés assurant la diversification.
- Révision de la structure financière et du modèle de développement économique.
- Examen des processus clés dans le domaine économique et financier.
- Amélioration de l'analyse des coûts et de l'efficacité.





## OO 2 : DÉVELOPPER L'ASSOCIATION AVEC TOUTES LES PERSONNES QUI EN FONT PARTIE



### OBJECTIF

Développer l'association grâce à la croissance et à l'amélioration de la qualité de la base sociale (en termes de diversité, de talents, d'amélioration des dynamiques relationnelles) et au développement personnel et professionnel de toutes les personnes appartenant à Médecins du Monde.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Évoluer vers une association à l'identité démocratique, plurielle, interculturelle, de qualité et avec des équipes techniques, des membres et des bénévoles formé-e-s et impliqué-e-s dans la mission et les projets de Médecins du Monde, tant au niveau national qu'international.

Dynamiser l'association en termes de nombre de membres/bénévoles, de diversité et d'espaces de participation, ainsi que de fonctionnement interne.

Assouplir le modèle organisationnel et favoriser le travail collaboratif en tenant compte du type de personnes (recrutées, bénévoles, membres) afin de s'adapter à des contextes complexes et changeants, en tirant le meilleur parti du talent et en promouvant le développement de toutes les personnes.

Encourager le travail d'équipe et la collaboration entre les équipes techniques, les bénévoles et les responsables politiques.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Activités visant à accroître la base sociale en nombre et en diversité. Activités de motivation en faveur de l'association. Faciliter, sensibiliser, donner la priorité à la culture du partenariat. Améliorer les processus de fonctionnement interne de l'association, y compris les dynamiques relationnelles.
- Promouvoir des projets, des processus et des espaces de participation avec des bénévoles dans les pays et les sièges.
- Mettre en œuvre un cadre d'apprentissage et des programmes de formation connexes (graines, sol, eau, lumière) avec des orientations spécifiques pour les travailleur·euse·s, les bénévoles, les instances gouvernementales, les personnes recrutées, afin d'améliorer les compétences.
- Plan de communication interne : outils de communication agiles ; lettre d'information mensuelle, séances mensuelles, communiqués internes, etc. Sensibilisation ; transparence dans la prise de décisions ; et accessibilité de l'information.
- Plan de développement professionnel : adaptation et développement de la structure des catégories professionnelles ; outils d'évaluation des performances ; développement et application de la cartographie des compétences ; développement des processus liés à la carrière professionnelle ; qualification et formation.
- Plan de soins dans les différentes zones de l'organisation (pays et Espagne) : plans spécifiques de bien-être global ; prévention des risques psychosociaux ; outils de déconnexion numérique ; outils d'analyse et de répartition des charges de travail ; formation des personnes qui gèrent les équipes. Suivi et amélioration de l'ambiance de travail dans les aspects critiques.

**OO 3 : GOUVERNANCE****OBJECTIF**

Réexaminer la gouvernance au sein de Médecins du Monde.

**DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND**

Construire une vision globale de la gouvernance orientée vers la réalisation de la mission de l'organisation en apportant de la fluidité à l'interrelation entre les espaces. Améliorer l'orientation stratégique des instances dirigeantes de l'association dans tous les domaines.

Garantir la diversité et l'équilibre entre les différents domaines de l'association.

Améliorer la communication interne au sein de l'association et de ses instances dirigeantes.

Appliquer les variables de la bonne gouvernance au fonctionnement de l'organisation : participation/légalité/transparence/responsabilité/consensus/équité/efficacité et efficience/sensibilité/diversité/respect des points de vue.

Intégrer la prise en charge des personnes dans les instances dirigeantes, améliorer la gestion de l'information, la participation démocratique et de bonnes relations parmi toutes les personnes qui participent à ces organes.

Établir des synergies entre la gouvernance du réseau international et celle de Médecins du Monde Espagne.

**STRATÉGIES D'INTERVENTION**

- Réexamen des processus et de la documentation relatifs à la gouvernance, en les mettant à jour ou en les adaptant aux besoins et à la stratégie de l'organisation.
- Actions de communication et de formation sur les processus de gouvernance et spécifiques aux instances dirigeantes.
- Révision de l'organigramme décisionnel au sein des instances dirigeantes afin d'améliorer l'efficacité, la cohésion et la concentration sur la réalisation de notre mission.
- Analyse des variables clés liées au leadership de l'association. Gestion de l'information, modèle de participation, travail d'équipe, prise de décision.
- Établir un plan de travail au sein des instances dirigeantes qui permette le travail collectif en vue d'atteindre des objectifs communs.
- Évaluer les propositions résultant des processus susmentionnés en vue de la révision des statuts, le cas échéant.
- Examen des espaces de participation des bénévoles. Encourager la participation de personnes ayant de l'expérience et des connaissances. Intégrer les valeurs de fonctionnement du service de développement de l'association. Faciliter les accords avec les sociétés scientifiques et sanitaires et les universités.
- Assurer le suivi des processus de gouvernance du réseau international et de leurs implications.



## OO 4 : SE POSITIONNER PAR RAPPORT AU CONTEXTE EN FONCTION DE NOTRE VALEUR DIFFÉRENTIELLE



### OBJECTIF

Positionner Médecins du Monde comme une organisation de référence en matière de droit à la santé en fonction de notre valeur différentielle.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Consolider une personnalité propre et cohérente avec nos valeurs, qui nous différencie des autres organisations et reflète notre diversité. Avec le défi d'accroître la connaissance de nos publics, d'attirer des ressources financières, d'obtenir une reconnaissance publique, d'augmenter notre base sociale et d'influencer les décisions des gouvernements afin de susciter le changement social. De notre capacité à nous adapter à un contexte en perpétuelle évolution.

Le principal défi consiste à définir notre valeur différentielle par le biais d'une analyse continue et en nous adaptant au contexte, en lien avec l'identité de l'organisation et les différentes parties prenantes. Intégrer comme enjeu une analyse réaliste du contexte social de la société civile dont Médecins du Monde fait partie.

Identifier l'engagement que la société nous demande. Mettre en adéquation ce que veut et ce qu'est Médecins du Monde avec les attentes de la société. À partir de l'analyse dynamique, identifier, si besoin est, de nouvelles lignes de travail en rapport avec l'identité de l'organisation (valeurs, mission et vision). Établir des partenariats stratégiques qui contribuent à accroître notre valeur différentielle.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Renforcement de la marque et de la valeur différentielle.
- Campagnes et activités de positionnement externe de la marque.





© Berthony Raymond

## OO 5 : PROMOUVOIR UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE, AMÉLIORATION CONTINUE ET INNOVATION AXÉE SUR L'IMPACT



### OBJECTIF

Promouvoir une culture de l'apprentissage, amélioration continue et innovation axée sur l'impact.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Améliorer l'orientation vers les résultats, les processus, l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la qualité globale et des interventions de Médecins du Monde.

La mesure de l'impact et des résultats obtenus, l'amélioration de l'efficacité et une meilleure reddition de compte sont quelques-unes des principales exigences des parties prenantes à l'égard des ONG.

Promouvoir une culture de l'apprentissage continu au sein de l'organisation visant à identifier et à utiliser les connaissances (en interne et en externe) afin de développer l'association, de contribuer à sa pérennité et d'avoir un impact plus important. La croissance, la diversité des projets et des thèmes abordés, le taux de rotation élevé et les changements dans l'environnement font qu'il est nécessaire de garantir un cycle de gestion des connaissances adéquat qui contribue à l'apprentissage des personnes et de l'organisation.

L'innovation devrait être l'un des objectifs fondamentaux des entités sociales. Elle doit viser à susciter de nouvelles formes d'intervention, d'organisation et d'action qui permettent d'obtenir de meilleurs résultats et un meilleur impact.

Le secteur et les parties prenantes insistent de plus en plus sur l'utilisation de normes communes de référence afin d'améliorer les performances des organisations sociales et de faire connaître la qualité de ces interventions.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Amélioration des processus de planification, de mesure et d'évaluation alignés sur la gestion axée sur les résultats et le cycle d'amélioration continue.
- Développement d'initiatives qui dynamisent le cycle de gestion des connaissances, développement d'outils et de méthodologies d'apprentissage agiles pour soutenir la gestion des connaissances.
- Mettre en place et promouvoir des espaces et des méthodologies d'apprentissage collaboratif.
- Plans d'innovation qui favorisent la création d'idées novatrices, l'apprentissage, la création de valeur et la mise à l'échelle.
- Identification et promotion des améliorations de la gestion globale sur la base de modèles et de méthodologies reconnus (EFQM, évaluations, systématisation des expériences, enseignements tirés).

## OO 6 : RENFORCER NOTRE AGILITÉ ET NOTRE EFFICACITÉ EN APPORTANT DES MODIFICATIONS À NOTRE MODÈLE OPÉRATIONNEL ET À NOS PROCESSUS



### OBJECTIF

Améliorer notre agilité et notre efficacité en apportant des modifications à notre modèle opérationnel et à nos processus.



### DÉFIS AUXQUELS ELLE RÉPOND

Adapter la structure organisationnelle aux besoins d'efficacité, d'efficacité et d'agilité requis par l'association dans chaque contexte.

Évoluer vers une organisation agile, capable de s'adapter rapidement et de répondre à des besoins changeants, en détectant les inefficacités et en établissant des priorités pour y remédier, ce qui relève de la responsabilité de chacun au sein de l'organisation, en collaborant avec d'autres parties prenantes et en favorisant l'amélioration de la prise de décision.

Établir des synergies par le biais du travail en réseau et de la transformation numérique dans tous nos processus.



### STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Définir et atteindre un consensus dans les domaines correspondants sur le modèle et la stratégie qui garantissent une organisation duale (travail par domaines et processus) dans tous les domaines et espaces de l'organisation à travers le développement d'équipes systémiques (bénévoles, associative et équipes techniques).
- Modèle commun de gestion d'équipes, avec des outils et des lignes directrices homogènes, partagés et acceptés, qui contribuent à l'agilité et à l'efficacité.
- Travail en réseau avec d'autres entités afin de pouvoir procéder à un « benchmarking », identifier la manière d'améliorer des processus spécifiques, les outils, les profils et les fournisseurs avec lesquels ils travaillent. Projets favorisant les synergies avec d'autres types d'entités.
- Développement de la gestion par processus.
- Promotion de projets axés sur la correction des inefficacités et les modifications de processus.
- Identification et intégration de méthodologies agiles pour le travail.
- Projets de transformation numérique.



# SUIVI ET ÉVALUATION

# SUIVI ET ÉVALUATION

Une partie essentielle de notre plan stratégique consiste à mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation de son développement. Ce suivi est un élément fondamental de la gestion axée sur les résultats et est envisagé comme un **processus participatif** qui nous permet d'évaluer la portée et l'impact obtenus, de tirer des enseignements de l'expérience du travail collaboratif développé et de la reddition de compte aux différentes parties prenantes.

À cette fin, les objectifs et les résultats ont été élaborés à l'aide de **théories du changement** qui nous permettent d'identifier les changements souhaités, les chaînes causales et les résultats intermédiaires. Une série d'indicateurs a également été conçue pour mesurer les résultats obtenus au cours de la mise en œuvre et de l'achèvement du plan. Ces indicateurs ont été validés de manière participative avec les équipes des sièges territoriaux nationaux et internationaux afin de s'assurer qu'il est possible de mesurer leur réalisation, en fonction des différents contextes dans lesquels nous travaillons.

Le suivi sera effectué de manière continue tout au long de la mise en œuvre du plan, par le biais du **processus de planification annuelle** et du suivi intermédiaire, et permettra de mesurer l'évolution et le développement des objectifs organisationnels et de la mission et des approches transversales, en identifiant les changements dans l'environnement et en étant en mesure

de corriger et de remédier à d'éventuelles lacunes dans sa mise en œuvre.

Fin 2022, le processus d'élaboration des lignes de base et de définition des valeurs cibles nécessaires à l'établissement des objectifs à atteindre a débuté. Dans certains cas, en raison de la complexité de la mesure de certains indicateurs dans des contextes différents, ce processus sera prolongé jusqu'en 2023. Chaque année de la mise en œuvre du plan, un **rapport de suivi** sera établi. Celui-ci identifiera les résultats obtenus et les principales recommandations pour la période suivante.

En outre, une **évaluation à mi-parcours** est envisagée pour évaluer de manière systématique et objective la pertinence des théories du changement, la mise en œuvre et les résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique, en prenant comme référence les principales normes d'évaluation internationales. Cette évaluation complétera les exercices de suivi par le biais de différentes méthodologies.

Le suivi et l'évaluation du plan nous permettront d'évaluer, au regard de nos principes et de nos valeurs, l'impact que notre intervention produit, le changement social que nous recherchons conformément à notre mission et à notre vision, en plaçant les personnes au centre en tant que détenteur-ric-e-s de droits.



# FINANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

# FINANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

La mise en œuvre de notre plan stratégique implique un engagement de ressources techniques, humaines et financières de la part de l'organisation pour la période de mise en œuvre. Il est essentiel qu'il y ait une adéquation entre les objectifs stratégiques et les ressources disponibles. En outre, la mise en œuvre du plan garantit la pérennité de l'association.

Notre responsabilité en tant qu'organisation est d'allouer de manière optimale les ressources et les capacités aux différents objectifs, conformément aux besoins de toutes

les parties prenantes avec lesquelles nous travaillons (détenteur-riche-s de droits, porteur-euse-s de devoirs et de responsabilités, membres et organisations partenaires, donateurs). Dans cette optique, le plan stratégique sera le cadre de référence dans lequel toutes nos actions seront conformes au plan. Dans cette section, nous présentons les prévisions budgétaires pour ce plan au cours de ses trois années d'exécution (2023-2025), en considérant un scénario intermédiaire parmi différents scénarios, étant donné qu'au moment de la préparation de ces prévisions, il règne une grande incertitude quant au contexte des années à venir.

COMPTE DE RÉSULTATS   SCÉNARIO RÉALISTE	BUDGET 2023		
	REVENUS	DÉPENSES	RÉSULTAT
(En milliers d'euros)			
<b>FONCTION COLLECTE</b>			
Collecte	12.584	5.565	7.019
Collecte finaliste			0
<b>TOTAL FONCTION COLLECTE</b>	<b>12.584</b>	<b>5.565</b>	<b>7.019</b>
<b>FONCTION MISSION</b>			
Programmes internationaux	34.810	36.314	-1.504
Programmes nationaux et régionaux	17.273	19.358	-2.085
Transversalisation, plaidoyer et communication	347	1.372	-1.025
<b>TOTAL FONCTION MISSION</b>	<b>52.430</b>	<b>57.044</b>	<b>-4.615</b>
<b>FONCTION SOUTIEN</b>			
Soutien	531	2.936	-2.405
<b>TOTAL FONCTION SOUTIEN</b>	<b>531</b>	<b>2.936</b>	<b>-2.405</b>
<b>TOTAL MDM</b>	<b>65.545</b>	<b>65.545</b>	<b>0</b>
<b>COLLECTE</b>		<b>8%</b>	
<b>MISSION</b>		<b>87%</b>	
<b>SOUTIEN</b>		<b>4%</b>	

**Note :** les prévisions des programmes de l'État et des régions autonomes sont conditionnées par la continuité du plan Camino financé par le ministère espagnol de l'Égalité. Un montant de 7,8 millions d'euros a été estimé pour les années 2024 et 2025.

Afin de garantir que les activités et les programmes menés par l'organisation sont conformes aux orientations définies dans le plan, le processus de planification et de budgétisation pour tous les domaines de l'organisation est mis en œuvre et approuvé, chaque année, par les instances dirigeantes. Chaque service de l'organisation identifie et assure sur le plan budgétaire la dynamique du plan, en liaison avec le processus de planification, conformément aux prévisions de financement public et privé. On procède également à un suivi continu du budget et des principaux indicateurs

financiers afin de garantir une structure financière adaptée pendant toute la durée du plan et au-delà.

Les projections budgétaires pour les trois années du plan sont présentées ci-dessous et seront mises à jour périodiquement en fonction des scénarios économiques.

PROJECTION 2024			PROJECTION 2025			ÉCART PROJECTION 2025 vs P2023			
REVENUS	DÉPENSES	RÉSULTAT	REVENUS	DÉPENSES	RÉSULTAT	REVENUS	%	DÉPENSES	%
12.784	5.647	7.137	13.003	5.816	7.187	419	3%	251	5%
<b>685</b>		<b>685</b>	<b>745</b>		<b>745</b>				
<b>13.469</b>	<b>5.647</b>	<b>7.822</b>	<b>13.748</b>	<b>5.816</b>	<b>7.932</b>	<b>1.165</b>	<b>9%</b>	<b>251</b>	<b>5%</b>
31.043	32.675	-1.633	32.020	33.638	-1.618	-2.790	-8%	-2.676	-7%
14.432	16.936	-2.504	14.130	16.644	-2.514	-3.143	-18%	-2.714	-14%
136	1.059	-922	136	1.082	-945	-210	-61%	-291	-21%
<b>45.611</b>	<b>50.670</b>	<b>-5.059</b>	<b>46.286</b>	<b>51.364</b>	<b>-5.078</b>	<b>-6.144</b>	<b>-12%</b>	<b>-5.680</b>	<b>-10%</b>
261	3.024	-2.763	261	3.115	-2.854	-270	-51%	179	6%
<b>261</b>	<b>3.024</b>	<b>-2.763</b>	<b>261</b>	<b>3.115</b>	<b>-2.854</b>	<b>-270</b>	<b>-51%</b>	<b>179</b>	<b>6%</b>
<b>59.341</b>	<b>59.341</b>	<b>0</b>	<b>60.295</b>	<b>60.295</b>	<b>0</b>	<b>-5.250</b>	<b>-8%</b>	<b>-5.250</b>	<b>-8%</b>
	<b>10%</b>			<b>10%</b>					
	<b>85%</b>			<b>85%</b>					
	<b>5%</b>			<b>5%</b>					

**REMERCIEMENTS**

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce plan stratégique pour le temps, les efforts, la créativité et l'enthousiasme qu'elles y ont consacrés.



# **GLOSSAIRE DE TERMES**

# GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS

**ACTIVISME :**

Attitude ou comportement des personnes impliquées dans des mouvements, surtout de type politique ou social.

**AUTONOMISATION :**

Processus par lequel les personnes renforcent leurs capacités, leur confiance, leur vision et leur leadership dès qu'elles font partie d'un groupe social, pour favoriser des changements positifs dans les situations dans lesquelles elles vivent.

**ÉQUITÉ :**

Il s'agit d'un principe qui, au-delà de la recherche d'une égalité formelle, identifie les circonstances qui représentent un handicap afin d'y remédier par des actions spécifiques.

**ÉQUILIBRE :**

(Du japonais *Chowa*, « harmonie »). Recherche de l'équilibre dans le but que chaque personne améliore sa capacité et son aptitude à faire face aux défis de la vie quotidienne.

**JUSTICE SOCIALE :**

L'égalité des chances et des droits humains, au-delà du concept traditionnel de justice légale. Elle repose sur l'équité et est essentielle pour que chaque personne développe pleinement son potentiel et pour une société pacifique.

**ÉTHIQUE :**

Ensemble de coutumes et de normes qui orientent ou valorisent le comportement humain au sein d'une communauté.

**DIVERSITÉ :**

Variété de caractéristiques personnelles et collectives, communes et différentes. Le degré de diversité peut inclure de nombreuses dimensions différentes, telles que l'âge, la race, l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle, la religion et les capacités physiques. Elle est comprise comme un élément enrichissant et transformateur, en constante évolution.

**DÉVELOPPEMENT DURABLE :**

Satisfaction des besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs, en assurant un équilibre entre la croissance économique, la protection de l'environnement et le bien-être social.

**VULNÉRABILISÉES :**

Terme que l'on préfère à celui de groupes ou de populations vulnérables. Ce concept repose sur le fait qu'aucun être humain ou groupe de population n'est naturellement vulnérable. Ce sont les conditions et les facteurs d'exclusion ou de discrimination qui font que de nombreux individus et groupes de personnes vivent dans des situations de vulnérabilité et ne jouissent que très peu des droits humains.

**DÉTENTEUR·RICE DE DROITS :**

L'aptitude ou la capacité juridique (légale) d'une personne à acquérir des droits et à contracter des obligations en son nom propre. Cette capacité est reconnue à la personne du seul fait de sa condition d'être humain.





**NOUS COMBATTONS  
TOUTES LES MALADIES,  
MÊME L'INJUSTICE**

