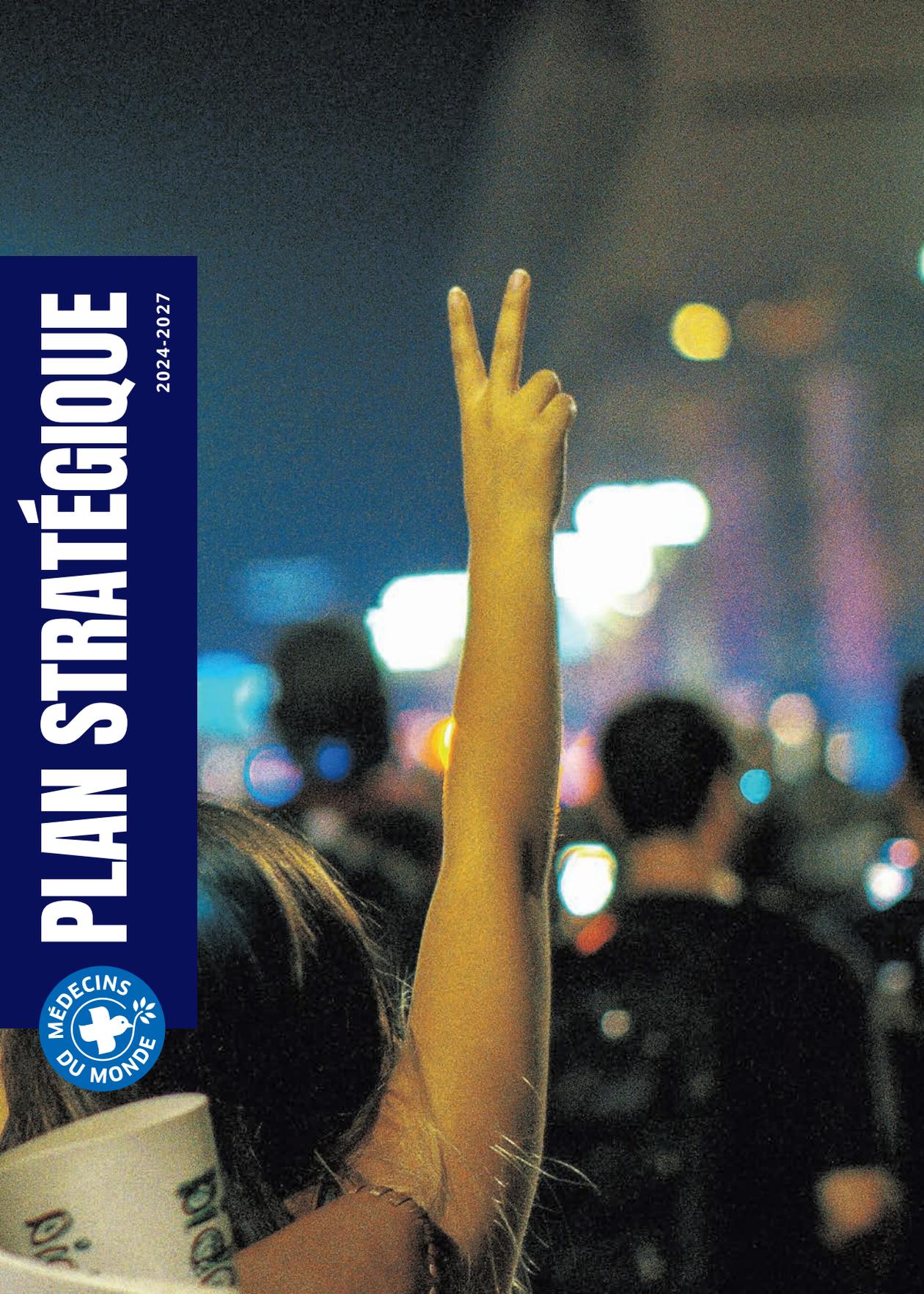
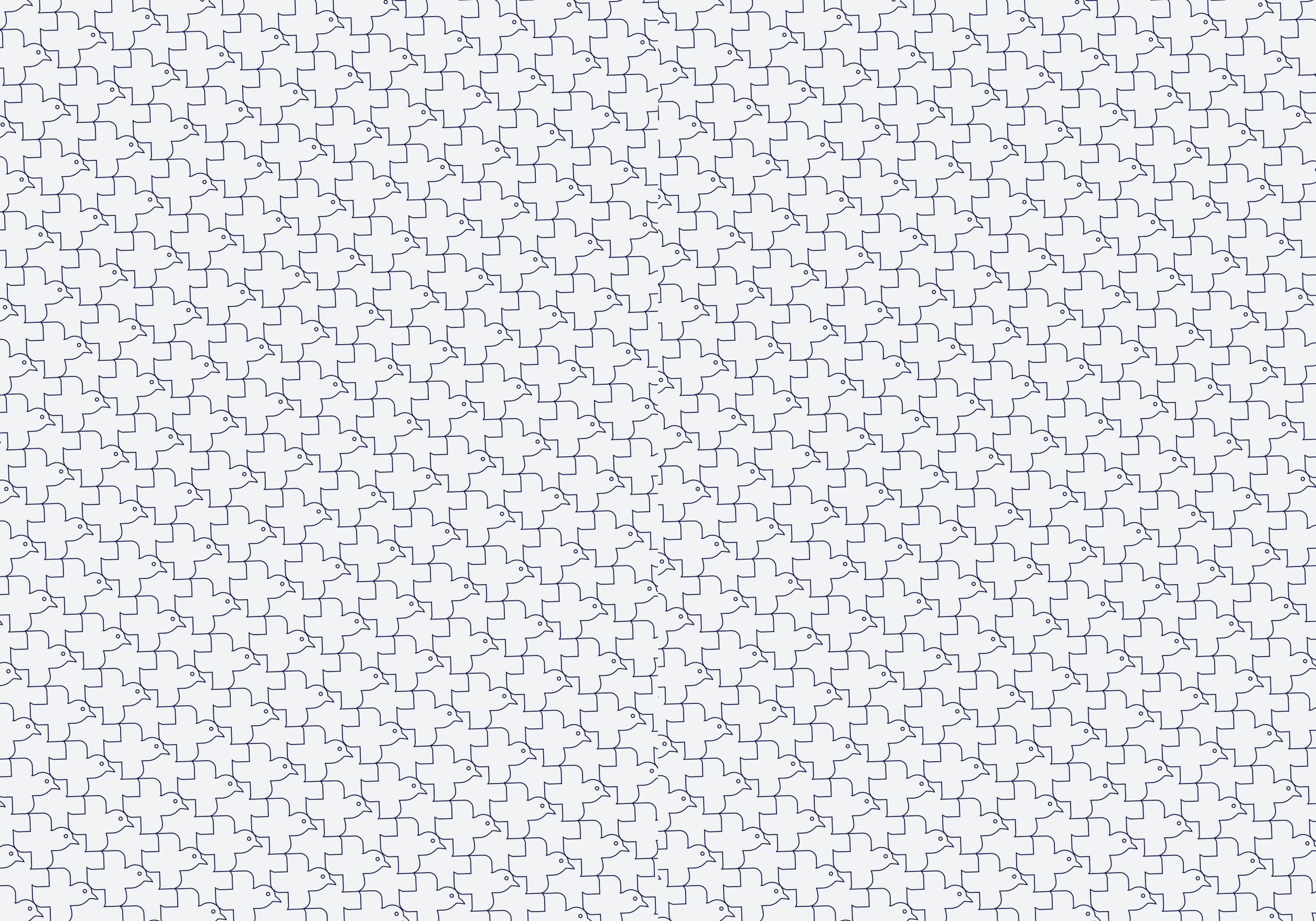


# PLAN STRATÉGIQUE

2024-2027





## Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	<b>6</b>
—	
<b>1. NOS FONDAMENTAUX DANS UN MONDE EN MOUVEMENT</b> .....	<b>8</b>
—	
<b>2. UN PLAN STRATÉGIQUE QUI NOUS RESSEMBLE ET NOUS RASSEMBLE</b> .....	<b>14</b>
—	
<b>3. NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b> .....	<b>18</b>
<b>ENGAGEMENT 1 : SE PRÉPARER À L'ACTION</b>	
(1.1) NOS ENJEUX DE GOUVERNANCE, DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION INTERNE .....	20
(1.2) NOTRE VIE ASSOCIATIVE ET NOS RH : DES ÉQUIPES ENGAGÉES PORTEUSES DE NOS AMBITIONS ET DE NOS COMBATS .....	21
(1.3) NOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT : UNE ORGANISATION QUI S'ADAPTE À SES AMBITIONS .....	22
(1.4) NOTRE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE .....	24
INFOGRAPHIE : « NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027 » .....	26
<b>ENGAGEMENT 2 : PASSER À L'ACTION</b>	
(2.1) NOS POSITIONNEMENTS, NOS PLAIDOYERS ET NOS PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES .....	29
(2.2) NOS ALLIANCES ET NOS PARTENARIATS STRATÉGIQUES .....	36
INFOGRAPHIE : « ENGAGEMENT 2 : PASSER À L'ACTION » .....	42
<b>ENGAGEMENT 3 : AMÉLIORER NOTRE ACTION</b>	
(3.1) LA GESTION DE NOS DONNÉES, LA RECHERCHE ET L'APPRENTISSAGE .....	45
(3.2) NOTRE REDEVABILITÉ VIS-À-VIS DE NOS PROPRES VALEURS, POLITIQUES ET CADRES .....	46
(3.3) NOS EXIGENCES DE CONFORMITÉ .....	48

# AVANT-PROPOS

Avec ce nouveau Plan stratégique, sept ans après le précédent, Médecins du Monde entre dans son âge de maturité.

En une quarantaine d'années d'existence, nous avons su nous adapter aux évolutions fortes du monde et du secteur de la solidarité. Nous avons stabilisé nos fondations et amorcé notre transformation.

Traduction de notre Projet associatif, fruit d'un travail de conception paritaire, ce Plan stratégique actualisé donne la vision d'ensemble de toutes nos aspirations. Dans une logique de continuité, il a pour ambition de rassembler toutes les composantes de notre association autour d'un projet commun.

Il nous permet de faire vivre notre dynamique associative et de continuer à porter plus fort et plus loin nos combats pour un accès plus juste aux soins et aux droits, ici et là-bas.

# PARTIE 1

# NOS

# FONDAMENTAUX

# DANS UN MONDE

# EN MOUVEMENT

**Notre Projet associatif est le cadre fondateur dans lequel s'est placée la réflexion sur l'actualisation de notre Plan stratégique.** Il énonce notre vision de l'avenir, celle d'un monde où les obstacles à la santé auront été surmontés et où le droit à la santé sera devenu effectif. Il affirme les valeurs de justice sociale qui nous animent. Il valorise le militantisme des divers acteurs et actrices de MdM et reconnaît la capacité d'agir des personnes. Il nous appelle à la recherche de l'équilibre entre ici et là-bas, entre urgence et long terme, entre savoirs sanitaires et sociaux et savoirs expérientiels, entre les financements publics et le soutien de nos donateurs et de nos donatrices, indispensable à notre indépendance. Il pose nos principes d'action : le soin ; le témoignage et le plaidoyer ; l'accompagnement du changement social.

Depuis l'élaboration de ce Projet associatif, en 2015, nous faisons vivre nos fondamentaux au quotidien. À travers nos actions, ce modèle façonne notre identité commune et nous donne notre spécificité. Nous nous sommes aussi dotés d'une Charte éthique qui pose une philosophie des actions engagées à tous les niveaux de l'association. Elle prend sa source dans l'éthique du care, qui repose sur des valeurs telles que l'attention, la responsabilité, la compétence, la capacité d'agir des personnes concernées, la solidarité. Incarnant l'engagement citoyen, les actrices et les acteurs de Médecins du Monde font vivre cette identité en recherchant toujours l'évolution des droits et le progrès vers un accès effectif à la santé pour toutes et tous.

Fort-es des ambitions collectives posées dans notre premier Plan stratégique et dans un contexte de la solidarité en évolution constante, nous avons su, ces dernières années, porter nos combats et appréhender de nouveaux enjeux. Nous avons fait évoluer nos pratiques, nos idées, nos façons d'être ensemble et notre rapport à l'autre. Nous avons pu suivre des tendances vertueuses, avons parfois été précurseurs, mais nous avons aussi pu faillir et prendre du retard. Nous avons appris à faire des choix, et donc à renoncer.

Le présent Plan stratégique s'inscrit dans la continuité du premier. Il vise à poser des orientations collectives pour toujours mieux faire face à ce contexte mouvant et guider nos choix futurs.

Les mutations sociales, économiques et climatiques nourrissent les plus vives inquiétudes, mais nous sommes en mesure d'identifier les forces qui permettront de relever ces défis. Nous contribuons à ces efforts, ensemble avec nos alliés-es, nos partenaires et les personnes concernées par nos actions. La crise environnementale menace à terme l'existence humaine et la biodiversité, mais elle incite aussi à cet indispensable renouveau qui passera par la justice sociale à laquelle nous croyons.

Le secteur de la santé doit faire face à de nombreux enjeux majeurs au niveau mondial : l'accès équitable à des services et à des médicaments efficaces et de qualité ; le contrôle des maladies infectieuses et la prise en charge des maladies chroniques ; la préparation aux épidémies ; la

santé environnementale et animale ; la santé mentale ; la démocratie sanitaire et la marchandisation du secteur... Nous ne pouvons pas faire de chacun de ces enjeux une ambition propre. Mais nous savons les interroger à la lumière de notre expérience que nous voulons partager.

Les sociétés humaines et les technologies évoluent considérablement, avec rapidité, et de façon parfois difficilement anticipable. Les biotechnologies, l'intelligence artificielle, la « dématérialisation », le rapport au travail sont autant d'enjeux parmi d'autres qui se posent avec une acuité toujours plus forte. Les repères ne sont alors pas faciles à trouver, mais c'est aussi parce que nous sommes dans l'action que nous saurons rester en prise avec le réel.

Les populations les plus pauvres et vulnérabilisées sont souvent les plus touchées par les catastrophes naturelles et climatiques. La migration subie augmente, notamment en raison de facteurs climatiques qui ne pourront que se multiplier. La démographie mondiale évolue de façon importante et très variable selon les régions, et les pays à faibles revenus observent une urbanisation en forte croissance. Terres de refuge, les villes restent des zones à risques épidémiques ou à risques de catastrophes naturelles ou d'origine humaine. Elles sont aussi des lieux d'importantes dépenses énergétiques et de production de gaz à effet de serre. Nos combats sur la thématique de la migration et de l'exil s'inscrivent dans cette nécessité de justice sociale et environnementale. C'est pourquoi nous portons une attention toute particulière aux personnes ou

aux groupes qui sont les plus éloignés du soin ou qui cumulent des déterminants défavorables à la santé.

Les personnes en situation de minorité ou discriminées font face à des violences dans de trop nombreux contextes. Les droits fondamentaux sont mis à rude épreuve par des politiques publiques répressives, notamment sur les thématiques que sont la migration, le travail du sexe et l'usage de drogues. Les politiques migratoires s'appuient délibérément sur le fantasme de l'appel d'air et visent à criminaliser les aidants. Les inégalités de genre et les violences sexistes et sexuelles persistent de façon révoltante. Cependant, des luttes pour l'évolution des droits et pour leur effectivité parviennent à faire bouger quelques lignes. Les changements que l'on vise à travers nos plaidoyers et nos opérations contribuent à ces combats. Et l'intersectionnalité et le féminisme dans lesquels nous nous inscrivons sont des cadres permettant de déployer la force nécessaire à ces transformations.

Le monde se fragmente. De nouvelles donnes géopolitiques émergent. Les idéologies violentes et la fabrique de vérités alternatives contribuent aussi à cette instabilité, à la formation et au maintien de représentations pernicieuses sur les personnes concernées par nos combats. Le respect des principes et de l'espace humanitaires, ainsi que la protection, physique comme juridique, des acteurs et des actrices de la solidarité et de l'information, sont toujours fragilisés. Nous sommes les témoins directs de ces évolutions, à l'international comme en

France, et nous tâchons d'y faire face avec nos partenaires et cette liberté de parole qui est la nôtre.

Les organisations et le personnel humanitaires sont de plus en plus nombreux, mais de larges manquements persistent au regard de la diversité au sein des organisations et de la représentativité dans leurs instances de pouvoir. La localisation de l'aide peine à être pleinement appropriée et à s'enclencher. La prise de conscience décolonisatrice s'est renforcée chez les acteurs de l'aide, mais sa réelle mise en application suscite encore le scepticisme parmi les premiers concernés. La localisation et la décolonisation de l'aide sont partie intégrante de nos préoccupations et de nos réflexions, et nous savons qu'elles doivent être davantage ancrées dans nos réalités.

Le financement de l'aide internationale a augmenté mais atteint un plateau. Les fonds très importants engagés dans le Covid-19 ou la guerre en Ukraine rompent avec les équilibres habituels et suscitent de l'incertitude sur la capacité à financer d'autres crises. Les financements publics, largement majoritaires, émanent encore d'un petit nombre de pays et sont essentiellement canalisés par les agences des Nations unies. La recherche par les financeurs d'une masse critique opérationnelle, en parallèle d'une augmentation des exigences de conformité, entretient une logique concurrentielle aux dépens des organisations moins aguerries sur ces sujets, mais porteuses de savoirs, de diversité et de créativité. Au croisement de ces réalités, et grâce à

nos donateurs et donatrices, nous jouons notre rôle d'organisation indépendante, avec et pour nos partenaires, au service de la qualité des services rendus et pour le changement social.

En France, le contexte national est marqué par des tensions politiques, économiques et sociales. La crise de la démocratie représentative se traduit par un manque de confiance dans les instances politiques et par un sentiment d'impuissance vis-à-vis des politiques publiques. On déplore par ailleurs une nette progression de la pauvreté et des inégalités sociales, dans un cadre de recul général des services publics.

La crise du système de santé français est marquée par la dégradation de l'offre de soins et des conditions de travail, et par la privatisation et la marchandisation de la santé et de la protection sociale. Notre volonté est d'apporter notre regard et notre expérience de terrain au nécessaire débat de société qui doit nous amener à une évolution durable et en profondeur d'un système de santé solidaire en France. Le repli identitaire est un recours pour un nombre toujours plus grand de personnes, mais une résistance s'organise aussi à travers de nombreuses formes de mobilisation en faveur de l'évolution des droits et pour leur réelle application.

Notre Stratégie nationale France, définie début 2020 et inspirée de ces constats, a pour ambition de contribuer, avec nos partenaires et les personnes concernées, à relever ces défis.

Nous avons donc conscience de la complexité des enjeux. L'évolution rapide des contextes et l'ampleur des besoins exigent que nous mesurions stratégiquement la place et le rôle que nous voulons prendre, tout en réalisant notre ambition transformatrice : élargir notre impact social et la portée de nos messages par notre développement associé à la croissance de notre réseau ; augmenter notre indépendance et affirmer notre statut d'association internationale et militante ; renforcer notre attractivité et le dynamisme de notre association.

Nous nous inscrivons dans des logiques globales (la justice environnementale, l'approche One Health, le combat féministe, etc.) sans pour autant que toutes leurs dimensions aient vocation à être traduites dans nos actions. Nous pouvons nouer des alliances et développer des partenariats stratégiques qui permettent d'enrichir et compléter notre propre action, et de l'ancrer dans les dynamiques locales.

Nous nous sommes donc donné des objectifs stratégiques qui soient en prise avec l'ensemble de ces réalités, qui puissent s'appuyer sur nos savoirs et notre expérience et qui soient le reflet de nos valeurs et de nos exigences éthiques.

Chacun de nos objectifs intègre aussi les principes d'action et les fondamentaux inscrits dans notre Projet associatif et notre premier Plan stratégique. Nous souhaitons réaffirmer notre exigence de **qualité**, c'est-à-dire une attention continue à la mise en œuvre de pratiques médico-psycho-sociales inclusives et non

discriminantes qui permettent de maintenir ou d'améliorer la santé des personnes. À travers ce Plan stratégique, nous réaffirmons aussi la reconnaissance du pouvoir d'agir des personnes et des groupes. Nous nous inscrivons dans une démarche de renforcement de ce **pouvoir d'agir** dans le cadre de nos projets, mais aussi en facilitant la participation des personnes concernées. Enfin, nous intégrons davantage les **enjeux environnementaux**, en nous engageant à réduire notre empreinte et à mieux adapter nos interventions pour faire face aux conséquences du changement climatique.

Prises en compte dans l'élaboration du Plan stratégique, ces trois exigences imprègnent chacun de nos objectifs, de façon formelle ou implicite. Nos objectifs stratégiques forment un tout indissociable, ils fonctionnent ensemble, s'articulent et se répondent. Ils sont la propriété de toutes et tous et nous obligent collectivement. Ils nous permettent de faire converger notre association vers notre ambition collective, celle d'être une association internationale de santé de référence qui milite pour un accès plus juste aux soins et aux droits ici et là-bas.



© Olivier Papegnies



© Charly Kodjo

# PARTIE 2

# UN PLAN STRATÉGIQUE QUI NOUS RESSEMBLE ET NOUS RASSEMBLE

Le premier Plan stratégique de Mdm a été adopté en 2016 pour faire vivre notre Projet associatif en passant d'une vision à l'action. Il était initialement défini sur une période de 2016 à 2020, mais en raison notamment de la pandémie de Covid-19, il a été prolongé jusqu'à la fin de l'année 2023.

Notre premier Plan stratégique a posé le cadre initial nous ayant guidés dans notre volonté d'une évolution singulière et pertinente. Le nouveau Plan que nous publions aujourd'hui réaffirme la continuité de nos engagements sur un certain nombre d'enjeux qui restent d'actualité et sur lesquels nous concentrons toujours nos efforts. Il a été actualisé au regard des évolutions des contextes interne et externe et à la lumière de notre expérience et de nos acquis des dernières années. Nous y intégrons par exemple les éléments de notre stratégie France et de notre plan de transformation, et nous nous y saisissons des débats qui traversent l'association. La vocation de notre Plan stratégique demeure de réaffirmer et de s'inspirer de nos fondamentaux et de nos principes inscrits dans notre Projet associatif. Il permet de continuer de consolider les liens entre France et international, entre bénévoles et salariés, entre siège et terrains ou entre opérations et plaidoyers.

Pour la première fois, nous avons l'occasion d'établir le bilan d'un Plan stratégique. Chaque énoncé de nouvel objectif est ainsi précédé d'un paragraphe présentant les acquis, les avancées, les difficultés ou les manquements observés au cours de la période passée.

Nous avons conçu un Plan stratégique équilibré, abordable, et donc appropriable et déclinable. Il se présente autour de neuf objectifs couvrant neuf sujets stratégiques et cet ensemble permet de mieux refléter les diverses dimensions et les dynamiques de l'association, afin de mieux rendre compte de l'importance des enjeux portés par les acteurs et les actrices des différents secteurs de l'association.

Un Plan stratégique a vocation à présenter des ambitions, des intentions générales. Il définit les grandes orientations (le quoi, le pourquoi, le pour quoi), mais il ne lui revient pas d'entrer dans la déclinaison plus détaillée (le qui, le comment) qui devra se tenir à sa suite. Il pose donc des objectifs stratégiques, nécessairement concis et synthétiques. Pour en faciliter l'appropriation, chacun de ces objectifs est suivi d'une partie visant à l'expliquer, puis d'une dernière partie ayant vocation à nous projeter en préfigurant la situation lorsque l'objectif sera atteint.

Les neuf sujets stratégiques traités se font écho, se répondent, s'articulent les uns aux autres. Ils forment un tout visant à donner une cohérence d'ensemble et à confirmer notre spécificité et notre identité.

Dans une forme d'analogie avec le combat militant, nos objectifs sont structurés autour de trois engagements : se préparer à l'action, passer à l'action, améliorer notre action. Cette structure permet de penser notre action dans une logique de cycle, l'amélioration de notre action renforçant sa préparation. Notre Plan stratégique est ainsi construit de la façon suivante :

## ENGAGEMENT 1 : SE PRÉPARER À L'ACTION

- Nos enjeux de gouvernance, de management et de communication interne.
- Notre vie associative et nos RH : des équipes engagées porteuses de nos ambitions et de nos combats.
- Notre stratégie de développement : une organisation qui s'adapte à ses ambitions.
- Notre transformation numérique.

## ENGAGEMENT 2 : PASSER À L'ACTION

- Nos positionnements politiques, nos plaidoyers et nos priorités opérationnelles.
- Nos alliances et nos partenariats stratégiques.

## ENGAGEMENT 3 : AMÉLIORER NOTRE ACTION

- La gestion de nos données, la recherche et l'apprentissage.
- Notre redevabilité vis-à-vis de nos propres valeurs, politiques et cadres.
- Nos exigences de conformité.

Les objectifs stratégiques qui découlent de ces différents sujets sont la propriété de tous et toutes. Ils engagent l'ensemble des domaines de l'association et nous obligent collectivement. Cela nous octroie une vision partagée de l'ambition de l'association et renforce notre adhésion à la communauté Médecins du Monde.



©Sebastien Duijndam



© Olivier Papegmies

# PARTIE 3

# NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

## ENGAGEMENT 1: SE PRÉPARER À L'ACTION



Pour pouvoir passer à l'action et mener nos combats avec les meilleures chances de réussite, nous devons nous préparer à l'action. Les acteurs et les actrices de MdM doivent bénéficier d'une vision claire et partagée, de conditions permettant la cohésion d'équipe, de perspectives au-delà de l'action elle-même et d'outils modernes à son service.

C'est pourquoi, pour concrétiser cet engagement, nous avons défini des objectifs autour de ces quatre sujets stratégiques :

- Nos enjeux de gouvernance, de management et de communication interne.
- Notre vie associative et nos RH : des équipes engagées porteuses de nos ambitions et de nos combats.
- Notre stratégie de développement : une organisation qui s'adapte à ses ambitions.
- Notre transformation numérique.

## 1.1 NOS ENJEUX DE GOUVERNANCE, DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION INTERNE

Dans notre précédent Plan stratégique, nous nous engageons à accroître la transparence ainsi qu'à améliorer et à simplifier la gouvernance de l'association, en particulier de ses instances. Le plan de transformation a été fondateur et a enrichi cet engagement en posant des bases solides pour renforcer notre management et notre communication interne.

À l'issue de cette période, nous avons effectivement clarifié, simplifié et réduit le nombre de nos instances décisionnelles. Elles sont désormais au nombre de cinq (Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau du CA, Comité de direction et Cellule Urgences Intervention) et leur périmètre et leurs rôles sont définis. D'autres instances de décision agissent par délégation d'une des cinq principales et lui rendent des comptes ; la responsabilité revient donc in fine à l'instance qui délègue.

Nous avons également précisé les compétences managériales attendues pour nos responsables d'équipe, sur des dimensions classiques de pilotage, de gestion des ressources, de communication et de décision, mais aussi sur des dimensions plus nouvelles, autour de l'intelligence collective et de la conduite du changement. Nous avons engagé un vaste plan de formation sur les compétences socles pour l'ensemble de nos responsables d'équipe.

Nous avons défini et validé une stratégie de communication interne destinée à permettre le dialogue autour de l'action de terrain, à rassembler et à renforcer la cohésion et l'efficacité autour du projet MdM, et à soutenir la vision politique et la stratégie de MdM.

### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Renforcer le projet commun de notre association en s'appuyant sur une gouvernance lisible et traçable respectant la juste place de chacune et chacun, sur des responsables d'équipe relayant nos ambitions et portant une intelligence collective, et sur une communication interne facilitant cette cohésion.**

Pour consolider le travail engagé, nous poursuivrons en clarifiant le rôle des instances consultatives et les processus décisionnels, améliorant ainsi notre fonctionnement et la vitalité de notre vie associative.

Cette gouvernance cohérente et porteuse d'une vision forte doit pouvoir s'appuyer, d'une part, sur des responsables d'équipe relais de cette vision et capables de donner du sens à l'engagement quotidien de leur équipe et, d'autre part, sur une communication interne dont la stratégie existante sera mise en œuvre et qui deviendra le pilier de notre cohésion et le point de rassemblement de nos actions et de nos mobilisations.

Chacun trouvera du sens et sa place dans le projet commun grâce à la gouvernance, le management et la communication interne. La contribution de chacune aura en effet été précisée et la vie associative aura été redynamisée grâce à la simplification et la traçabilité de nos processus décisionnels et à la révision des instances consultatives. Nos stratégies et notre transformation auront été mises en œuvre de façon efficace et agile au moyen d'un management mobilisant les équipes et valorisant l'apport de chacune à ce projet commun. Enfin, des espaces de contribution et de transmission de notre culture et de nos valeurs auront été ouverts et investis grâce à la mise en œuvre de notre stratégie de communication interne.

## 1.2 NOTRE VIE ASSOCIATIVE ET NOS RH : DES ÉQUIPES ENGAGÉES PORTEUSES DE NOS AMBITIONS ET DE NOS COMBATS

Dans notre précédent Plan stratégique, nous nous engageons à faire évoluer notre modèle associatif pour intégrer et promouvoir les nouvelles formes d'engagement et de militance.

Nous nous sommes ainsi doté·es de cadres et de moyens dédiés tels que notre Projet humain, notre Pôle de la vie associative, une offre de formations plus étoffée, notamment pour les cadres bénévoles, un nouveau modèle d'engagement associatif à l'international, l'ouverture de l'adhésion

aux salarié·es, des capitalisations sur l'expérience bénévole, une politique salariale pour les salarié·es de droits nationaux, etc.

La période passée est demeurée riche d'une communauté associative – bénévole comme salariée – militante et combative malgré des contextes de grande adversité. Nous rencontrons cependant des difficultés pour attirer des profils militants diversifiés et pour les accompagner vers davantage de participation et de prise de responsabilités associatives. La prévention des risques psychosociaux est aussi devenue un enjeu reconnu et un objectif avec des moyens alloués.

### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Renforcer la richesse de notre vie associative par la diversité d'actrices et d'acteurs mieux accompagnés dans leurs différents parcours vers nos ambitions communes, au sein d'un environnement de travail et de militance de qualité.**

Les actrices et les acteurs de Médecins du Monde, de tous profils et de toutes origines, sont la première richesse de l'association. Pour lui permettre de vivre pleinement son engagement et d'assumer ses responsabilités au quotidien, cette communauté associative bénéficiera de davantage d'accompagnement et de reconnaissance.

Nous mettrons en œuvre une organisation collective qui permette à chacune et chacun d'atteindre nos objectifs communs dans les meilleures conditions de travail

possibles. Nous soutiendrons la vie associative dans un souci de considération et de respect pour toutes les composantes de l'association et en tenant compte de la capacité d'agir de chacun.e. Dans le cadre démocratique qui est le nôtre, nous animerons le débat collectif nécessaire pour faire vivre nos aspirations communes et contribuer à les faire évoluer.

Nous faciliterons des parcours diversifiés, construits sur l'adhésion à nos valeurs et à notre objet social, et susceptibles de nourrir une dynamique associative incluant des profils plus représentatifs des sociétés civiles avec lesquelles nous nous mobilisons. Nous faciliterons l'intégration et la fidélisation des équipes et nous valoriserons leur vécu et le sens donné à leur engagement. Nous faciliterons enfin l'accès à nos espaces associatifs pour les personnes concernées par nos combats et pour nos partenaires.

D'ici à 2027, nous nous serons ouverts à des profils nouveaux, variés, issus notamment de nos lieux d'intervention, qui auront été intégrés, accompagnés et formés. Nous aurons ainsi dynamisé notre vie militante, et gagné en modernité et en attractivité.

Un fort sentiment d'appartenance à des causes communes, associé à la qualité de notre environnement de travail et à une communication interne forte, nous aura permis de renforcer la présence et le portage de nos combats avec les sociétés civiles et d'être ainsi toujours davantage un acteur du changement social.

### 1.3 NOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT : UNE ORGANISATION QUI S'ADAPTE À SES AMBITIONS

Sur la période du précédent Plan stratégique, le Conseil d'administration a défini l'orientation politique de notre développement. Nous avons ainsi réaffirmé la générosité du public et le bénévolat comme étant les fondamentaux de notre développement pour élargir notre impact. Nous avons identifié nos opérations internationales comme un vecteur de notre croissance, associé à un développement maîtrisé en France. Nous avons réaffirmé la coopération avec le réseau international MdM comme un élément indispensable pour notre développement mondial.

Nous avons ensuite défini notre Stratégie de financement et édicté une Charte des financements fixant nos principes d'acceptabilité des fonds. Nous avons identifié les principales opportunités de financement, choisi celles qui nous conviennent le mieux, puis déterminé les leviers pour accéder à ces sources prioritaires.

Notre capacité d'influence a été considérée comme un levier essentiel. Nous avons prédéfini notre stratégie de dialogue avec les bailleurs de fonds. Nous avons aussi défini une politique des coûts complets visant à rendre visibles le niveau et l'étendue des coûts de nos projets et à nourrir un dialogue stratégique pour une répartition plus juste de la couverture de ces coûts entre les différents contributeurs, dont Médecins du Monde.

Grâce à l'accroissement de la générosité du public et de nos financements publics, les ressources financières de l'association ont augmenté de 25 % sur les six dernières années. Conjugué à la diversité de nos sources de financement, cet équilibre entre financements privés et publics renforce notre indépendance, un principe édicté dans notre Projet associatif.

Des adaptations de l'organisation ont été engagées pour rendre possible cette croissance et répondre aux contraintes externes. Elles restent toutefois en deçà de ce que nécessiterait un développement ambitieux et maîtrisé.

#### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Maintenir notre indépendance politique et rester une association de santé de référence en poursuivant notre croissance financière grâce à une notoriété accrues, ainsi que par l'évolution nécessaire de notre organisation interne, afin d'élargir notre impact avec et pour nos partenaires.**

À travers notre objectif, nous affirmons qu'une plus grande notoriété auprès du grand public et une influence plus large auprès des expertes, des décideuses et des bailleurs de fonds, en France et à l'international, sont indispensables à la mobilisation des ressources adaptées à notre ambition sociale. Il est également clair que nous chercherons des sources de financement qui respectent nos principes,

et que nous refuserons celles qui contreviennent à nos valeurs.

Pour accroître la générosité du public et les financements internationaux, des investissements élevés sont nécessaires. Des adaptations de notre fonctionnement interne sont également indispensables pour obtenir et gérer ces ressources, mais aussi pour mettre en œuvre convenablement les actions qu'elles permettent. Cette évolution de notre organisation nécessite notamment une meilleure définition des responsabilités, l'évolution de certains profils de postes et de nos outils et process, une meilleure capacité à répondre à certaines exigences de conformité, ou encore une coopération accrue et plus fluide avec notre réseau international MdM.

Cette croissance doit donc s'appuyer sur le réseau international MdM en accompagnant son développement. La place de nos partenariats et de la Fondation MdM dans notre développement doit aussi être précisée.

D'ici à 2027, le renforcement de notre notoriété et de notre influence, conjugué à l'adaptation de notre fonctionnement interne, nous permettra de poursuivre notre développement et d'élargir notre impact.

Les sources de financement prioritaires auront été obtenues grâce à cette capacité d'influence et de dialogue stratégique avec les bailleurs. Les donateurs et donatrices continueront de se retrouver dans nos actions et nos combats et de les soutenir.

Nous aurons été encore davantage en mesure de mener des projets ambitieux, de peser dans les discussions avec les décideurs et les décideuses, et de défendre nos positionnements d'association humanitaire militante.

Le réseau international MdM sera renforcé, la place de la Fondation MdM et des partenaires dans ce développement sera précisée et connue de toutes et de tous.

## 1.4 NOTRE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Dans notre précédent Plan stratégique, nous nous étions donné pour objectif d'améliorer la gestion et l'efficacité de notre organisation en développant notre maîtrise des nouvelles technologies. Nous souhaitons aussi mieux documenter l'impact de nos actions en consolidant les mesures d'effets. Le plan de transformation a renforcé cet objectif en faisant de notre transformation numérique un instrument clé au service de notre transformation organisationnelle, visant une transformation de nos pratiques et non une simple modernisation de nos outils numériques.

Au cours de la période précédente, nous avons lancé des projets ambitieux pour la mise en place de solutions intégrées de gestion financière et logistique d'une part, et de gestion de nos données médicosociales d'autre part. Nous avons par ailleurs amélioré notre maîtrise des outils collaboratifs et lancé le renouvellement de notre infrastructure informatique.

### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Poursuivre notre transformation numérique au service de nos ambitions stratégiques à la fois opérationnelles et organisationnelles, et en permettant d'ancrer durablement les changements dans nos pratiques.**

Notre objectif réaffirme la transformation numérique comme le prolongement de nos ambitions politiques et stratégiques. De ce fait, il invite à considérer les transformations en cours comme un changement de nos pratiques plutôt que comme un simple changement d'outils informatiques. Il nous engage à ancrer ces changements de pratiques dans la durée, en poursuivant notre montée en compétences, notamment en ce qui concerne la protection des données des personnes concernées par nos projets. Ces changements permettront en outre de rapprocher et d'unifier les usages de Médecins du Monde en France et à l'international.

D'ici à 2027, notre ambition est de disposer d'outils plus performants, au service de l'efficacité et de la qualité de nos actions. Ces outils permettront un pilotage global de notre organisation en phase avec nos ambitions et seront un levier puissant pour accompagner notre croissance et renforcer notre impact.

Nous aurons fait évoluer nos pratiques et notre organisation vers davantage d'efficacité. Nous aurons simplifié et amélioré nos processus de gestion financière et

logistique, et nous disposerons dès lors d'une information consolidée, fiable et traçable en temps réel.

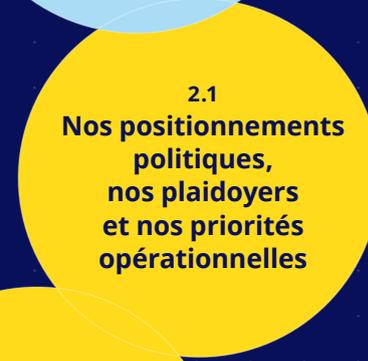
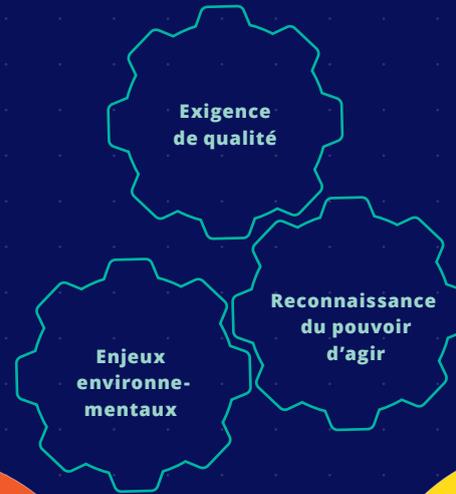
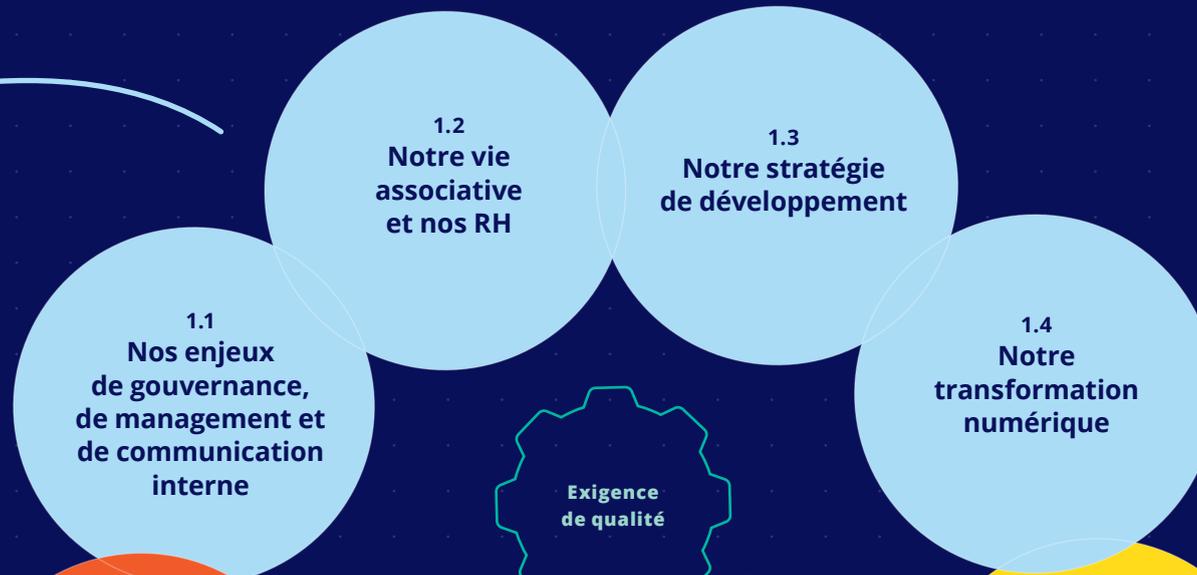
Grâce à l'harmonisation et à la simplification des processus de travail, ainsi qu'à la qualité et à la pertinence des données médicosociales ainsi collectées, nous aurons renforcé nos opérations et nos plaidoyers, et de ce fait notre impact social. Nous serons également en mesure de répondre à nos obligations réglementaires, aux enjeux de cybersécurité et aux nécessités de protection des données sensibles, dont celles de santé.

Nos outils nous fourniront une vision plus globale de l'association et faciliteront le pilotage et l'adaptation de nos stratégies et de nos projets. Ils nous donneront une meilleure capacité de redevabilité envers toutes les parties prenantes.

# NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2024 - 2027



## ENGAGEMENT 1 : SE PRÉPARER À L'ACTION



## ENGAGEMENT 2 : PASSER À L'ACTION

Notre Plan stratégique nous rassemble et nous rassemble. Il reflète toutes les composantes de notre association autour d'un projet commun. Ses objectifs forment un tout indissociable, s'articulent et se répondent. Il est la propriété de toutes et tous et nous oblige collectivement. Il nous permet de converger vers notre ambition collective, celle d'être une association internationale de santé de référence qui milite pour un accès plus juste aux soins et aux droits ici et là-bas.



## ENGAGEMENT 3 : AMÉLIORER NOTRE ACTION



PROJET ASSOCIATIF



CHARTRE ÉTHIQUE DE MDM



# ENGAGEMENT 2: PASSER À L'ACTION



©Stock/Adobe - Alea Orleans

Notre passage à l'action doit s'inscrire dans des ambitions stratégiques claires, partagées et maîtrisées, à visée de changement social. Notre action prend la forme d'opérations et de plaidoyers, lesquels sont complémentaires et s'articulent afin de mener nos combats politiques. Elle s'appuie sur nos expertises, sur des positionnements issus de l'expérience collective, et sur des opérations choisies et priorisées. Nous devons mener notre action avec les personnes concernées et avec nos partenaires, en recherchant toujours cohérence, complémentarité et élargissement de notre impact.

C'est pourquoi, pour concrétiser cet engagement, nous avons défini des objectifs autour de deux sujets stratégiques :

- Nos positionnements politiques, nos plaidoyers et nos priorités opérationnelles.
- Nos alliances et nos partenariats stratégiques.

## 2.1 NOS POSITIONNEMENTS, NOS PLAIDOYERS ET NOS PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

Le premier Plan stratégique nous a permis de spécifier nos combats et de choisir nos objectifs prioritaires entraînant la formalisation de plusieurs cadres politiques qui guident l'évolution de nos actions et nous engagent. Il a permis de nous organiser pour confirmer et renforcer notre expertise sur les sujets choisis. Il a démontré nos singularités, notamment la complémentarité entre notre expertise de terrain et de plaidoyer, notre ancrage opérationnel en France comme à l'international, ainsi que notre capacité à intervenir en urgence comme à promouvoir des changements sociaux sur le temps long.

Ces éléments de bilan et d'analyse nous invitent à réaffirmer les éléments forts du Projet associatif tels que le principe directeur de cohérence entre les opérations en France et à l'international ainsi que celui de soigner, de témoigner et plaider, et d'accompagner les personnes concernées dans leur volonté de changement social. Cela induit une organisation spécifique des efforts et des ressources dont dispose Médecins du Monde. Nous pouvons également dorénavant réorienter certains des efforts du précédent Plan stratégique qui ont porté leurs fruits et confirmer, ajuster et faire émerger de nouveaux sujets de combat politique.

Pour que la qualité de nos interventions augmente encore, notre bilan nous invite à clarifier les éléments fondamentaux et

communs à l'ensemble de nos actions, et à nous les approprier. Nous sommes amenés, en recherchant les effets de levier dans nos choix opérationnels, à améliorer la pertinence et l'efficacité de nos interventions en matière de mobilisation de la société civile et de changement des politiques et des pratiques en santé. Organisation militante, Médecins du Monde cherche à dépasser l'impact limité au périmètre de ses projets et pense ceux-ci comme des ensembles de démonstrations concourant à un objectif de changement social déterminé à toutes les échelles : locale, régionale, nationale et internationale.

Enfin, si la répartition des sujets par thématiques prioritaires et approches transversales a été nécessaire pour définir et structurer des positionnements solides, elle a aussi pu favoriser une lecture cloisonnée de nos plaidoyers et de nos approches opérationnelles. Nous devons donc renforcer les intersections entre les plaidoyers en faisant converger et se compléter les expertises internes.

Tenant ainsi compte de ces éléments de bilan, de nos évolutions et des changements externes, la présentation de nos priorités opérationnelles et de notre plaidoyer se dote d'une architecture renouvelée permettant de refléter les axes majeurs du travail à mener pour ces prochaines années ainsi que nos ambitions stratégiques.

Cette nouvelle structuration doit permettre à l'ensemble de la communauté MdM de lire distinctement et de soutenir

pleinement les changements politiques visés par nos actions et ce qui constitue les éléments communs à tous les projets.

#### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Concevoir et déployer des actions de qualité et pertinentes sur nos champs d'expertise en matière de santé, au fort potentiel de mobilisation et de changement politique et social. Ces actions visent à réduire les inégalités sanitaires, sociales et environnementales, pour et avec les personnes qui, de par leur statut, leurs pratiques, leurs choix, leurs parcours et leurs environnements de vie sont stigmatisées, précarisées, discriminées, invisibilisées et impactées dans leur état de santé et la reconnaissance de leurs droits fondamentaux.**

Afin de réaffirmer nos ambitions et notre identité, notre mouvement militant doit être en mesure de s'adapter, de se renouveler, de hiérarchiser les priorités et d'innover dans ses logiques et modèles de pensée, d'intervention, de partenariat, d'influence qui lui servent à défendre et renforcer les droits humains des personnes les plus vulnérabilisées et précarisées ici et là-bas, et de garantir ainsi leur accès à des soins de santé de qualité, équitables et universels.

Nos principes d'action issus de notre Projet associatif demeurent ceux d'une approche par les droits, du développement des capacités et du pouvoir

d'agir des individus et des groupes avec lesquels nous travaillons ainsi que d'une vision holistique de la santé centrée sur la personne et ses besoins spécifiques.

## A. NOTRE APPROCHE DES SOINS DE SANTÉ PRIMAIRES COMME SOCLE DE NOS INTERVENTIONS

Médecins du Monde positionne ses interventions à un niveau de santé primaire et considère cette porte d'entrée comme primordiale pour influencer sur les politiques de santé publique et répondre aux besoins des personnes concernées par ses projets.

C'est pourquoi l'organisation souhaite réaffirmer la place qu'elle donne aux soins de santé primaires et s'accorder sur une déclinaison qui lui est propre et qui s'appuie à la fois sur les définitions internationales et sur les expertises et les spécificités de Médecins du Monde. Ce cadre commun et minimal, auquel s'ajoutent les activités plus spécifiques alimentant les combats politiques de Médecins du Monde, devra être travaillé dans la déclinaison du nouveau Plan stratégique. Cela permettra de définir les interventions de soins préventifs, curatifs et de promotion de la santé, et leur degré de mise en œuvre applicable à l'ensemble des projets.

Pour ce faire, nous devons identifier les interventions de tous les acteurs et partenaires qui concourent à répondre aux besoins de santé, afin de déterminer comment et à quel niveau mettre en œuvre le bloc minimal d'intervention en soins de santé, selon la déclinaison que vise Médecins du Monde. Les déterminants

de santé doivent eux aussi être analysés pour ajuster au mieux les modules de ce bloc minimal.

Combiné ou intégré à ce bloc minimal de soins évalué et mis en place en fonction des besoins des communautés ciblées, des acteurs en présence et de la plus-value que MdM peut apporter, la mise en œuvre d'activités spécifiques alimente nos combats politiques en savoirs et en données pertinentes. Nos stratégies de plaidoyer sont donc adossées à des savoirs de terrain qui combinent les connaissances les plus à jour possible et au plus proche des innovations en santé ainsi que les savoirs propres aux personnes pour et avec lesquelles nous travaillons. Le choix de développer ou d'intégrer un projet dans un combat politique donné doit se faire au regard des besoins de santé dans un territoire, des capacités à générer une mobilisation de la société civile, ainsi que de la force potentielle et de l'impact possible de Médecins du Monde au-delà des seuls projets.

## B. DES COMBATS POLITIQUES PRIORISÉS

Dans un contexte global d'aggravation des inégalités, de montée des conservatismes, d'exclusion, de criminalisation de l'aide, de complexification des enjeux et de l'action humanitaires, de crise climatique, de marchandisation de la santé et de pandémie, nos priorités de plaidoyer demeurent résolument d'actualité. Nous devons renforcer notre capacité à peser dans le débat politique pour défendre la

place de la santé, accompagner la parole des personnes concernées, témoigner de la dégradation de l'état de santé des publics rencontrés, proposer des dispositifs d'accès aux soins et aux produits de santé adaptés, inclusifs et soutenables.

L'efficacité de nos plaidoyers, la légitimité de nos prises de parole, notre capacité à susciter du changement impliquent de maintenir une masse critique de projets, à la fois adaptée et suffisante, et corrélée à nos plaidoyers. Nous devons aussi veiller à la constance de nos objectifs de changement et renforcer les convergences entre nos plaidoyers.

Il s'avère essentiel d'adapter nos stratégies et de combiner nos moyens d'action pour rester sur des logiques offensives tout en nous montrant réactifs et en capacité de témoigner des situations rencontrées. Nous nous donnerons les moyens de développer notre audience politique et médiatique pour porter nos combats, déconstruire les représentations pernicieuses et contrer les discours qui excluent, discriminent, et marginalisent.

### 1. ESPACE HUMANITAIRE (EH)

Nous sommes témoins, par nos actions, de la complexification des crises : conflits armés, insécurité alimentaire, conséquences du dérèglement climatique, épidémies. Ces menaces s'ajoutent à des crises préexistantes et engendrent des ruptures aigües de l'offre en santé, exacerbent les violences et les vulnérabilités, réduisent

la résilience des sociétés et forcent des personnes à l'exil. Les impacts sur la santé physique et mentale sont lourds et les besoins multiples. En parallèle, l'espace humanitaire se révèle de plus en plus contraint, ce qui entrave notre capacité à assurer une action basée sur le respect des principes humanitaires.

Dans l'objectif de garantir un accès à des soins de santé de qualité aux personnes vivant dans des situations de crises, nous travaillerons à :

- » **amplifier** notre plaidoyer pour le respect du droit international humanitaire, des principes humanitaires, de la protection des personnels humanitaires et de santé. Nous continuerons de nous opposer fermement aux politiques, aux mesures et aux pratiques qui tendent à restreindre l'espace et l'action humanitaires ;
- » **accroître** notre capacité à répondre aux crises et aux urgences, en particulier dans nos contextes d'intervention ;
- » **élargir** notre lecture des besoins et notre paquet d'activités pour favoriser l'intégration de nos expertises spécifiques en santé dans la construction de nos opérations en contexte de réponse humanitaire ;
- » **investir** de nouveaux espaces humanitaires tels que les espaces maritimes.

## 2. RÉDUCTION DES RISQUES (RDR)

La pénalisation, la criminalisation, certaines normes sociales et morales stigmatisent et marginalisent des personnes en raison de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre ou de leurs pratiques telles que l'usage de drogues ou le travail du sexe, les exposant à davantage de risques, de violences et de problèmes de santé.

Dans une démarche de réduction des risques et d'aller-vers, nous intervenons auprès des personnes les plus vulnérables au VIH, aux hépatites et à d'autres risques sanitaires ainsi que les plus exposées aux violences : les personnes usagères de drogues, travailleuses du sexe, les personnes trans ou détenues. La réduction des risques est constitutive de l'identité de Médecins du Monde et de notre manière de penser nos interventions. C'est un marqueur de notre singularité et de notre savoir-faire, que nous devons impérativement entretenir et diffuser au sein de notre organisation. Nos projets de réduction des risques sont porteurs d'innovations et nous inspirent dans l'intégration des travailleurs pairs et la participation des personnes concernées.

Forts de cet historique, de la diversité de nos ancrages sur le terrain, de notre place reconnue au sein des réseaux d'acteurs, nous renforcerons notre capacité opérationnelle et notre surface d'influence pour :

- » **favoriser** le développement et l'application de politiques publiques qui garantissent l'accès à des

dispositifs de réduction des risques en direction des personnes usagères de drogues, travailleuses du sexe, des personnes trans et des autres populations clés ;

- » **promouvoir** la dépénalisation et la décriminalisation de l'usage de drogues et du travail sexuel ;
- » **investir** de nouveaux champs d'expertise ;
- » **renforcer** l'intersectionnalité de nos expertises pour des actions plus complètes et adaptées.

## 3. DROITS ET SANTÉ SEXUELS ET REPRODUCTIFS (DSSR)

Les droits et santé sexuels et reproductifs portent sur des aspects fondamentaux de la vie et de la santé des personnes. Ils sont une condition essentielle au pouvoir d'agir des femmes et à l'égalité de genre, tout comme un facteur déterminant pour infléchir la courbe de la morbi-mortalité maternelle dans le monde. Et pourtant ils demeurent particulièrement négligés par les politiques publiques de santé et fortement menacés dans un grand nombre de pays.

Face aux conservatismes, à la stigmatisation sociale et morale, aux violences liées au genre, notre combat aux côtés des associations féministes, humanitaires et de santé, reste primordial pour défendre la liberté de toute personne à disposer de son corps, à décider de sa sexualité et de sa santé.

Médecins du Monde s'affirme comme organisation féministe et renouvelle son engagement en faveur de la reconnaissance

des droits sexuels et reproductifs, de l'accès à des services de santé sexuelle et reproductive complets et adaptés et de la prise en compte des inégalités de genre comme déterminant social majeur de la santé. Par notre plaidoyer et nos actions de terrain, il s'agira donc en priorité de :

- » **poursuivre et amplifier** notre plaidoyer à différents niveaux d'influence, du local au global, y compris en France, pour la promotion des DSSR dans leur ensemble et plus spécifiquement : la prévention et la prise en charge des grossesses non intentionnelles ; la prise en compte des besoins DSSR en contexte de crise et la mise en place du Dispositif minimum d'urgence ; la prévention du cancer du col de l'utérus ;
- » **mieux prendre en compte** les besoins en santé sexuelle et reproductive et les inégalités de genre dans nos interventions ;
- » **assurer** l'opérationnalisation des engagements pris avec le réseau MdM pour la promotion du droit à l'avortement et l'accès effectif à un service d'avortement sécurisé sur l'ensemble de nos projets ;
- » **améliorer** notre capacité de réponse aux violences liées au genre, en particulier les violences sexuelles et physiques ;
- » **favoriser** le déploiement de dispositifs innovants d'autosoins, à l'image des projets développés autour du dépistage du cancer du col de l'utérus.

#### 4. MIGRATIONS, EXIL, DROITS ET SANTÉ (MEDS)

Les enjeux liés à la migration – à la fois phénomène structurel et fait social – représentent un défi majeur qui s'amplifie et qui viendra façonner le monde de demain, entre mondialisation, conflits, crises économiques et dérèglement climatique. Nous constatons une adversité croissante sur nos territoires d'intervention et un durcissement général des politiques migratoires.

Par son plaidoyer et son action de terrain, Médecins du Monde vise à :

- » **documenter** et faire reconnaître les conséquences des politiques répressives et maltraitantes sur la santé et les droits fondamentaux des personnes migrantes, y compris les mineur-es isolé-es, dans leurs parcours migratoires et dans les pays dits d'accueil ;
- » **influencer** les politiques de santé pour un accès universel, équitable et effectif aux droits et aux soins des personnes migrantes, et promouvoir leur intégration dans les dispositifs de santé de droit commun ou les dispositifs ad hoc selon les contextes. Nous souhaitons nous donner les moyens de porter un plaidoyer dans divers espaces régionaux avec les membres du réseau MdM concernés, notamment au niveau européen ;
- » **répondre** aux besoins des populations migrantes grâce à des modèles d'intervention en santé prenant mieux en compte les violences subies,

les besoins en santé mentale et les spécificités des personnes se situant à l'intersection de vulnérabilités ;

- » **créer** une approche intégrant certains déterminants de la santé tels que le statut administratif, les conditions de vie, l'accès au logement et l'âge ;
- » **développer** des contre-discours et des représentations alternatives des personnes migrantes pour déjouer la banalisation des discours discriminatoires.

Les questions sanitaires et sociales et de droits humains liées à la migration traversent l'ensemble de nos combats, et nous rencontrons des personnes migrantes sur une grande partie de nos projets. Il est essentiel de travailler l'articulation de nos opérations, analyses, messages et logiques d'influence. De même, l'ouverture opérationnelle sur les espaces maritimes et ce qu'elle peut impliquer en termes de plaidoyer offrent de nouvelles opportunités.

#### 5. SANTÉ ENVIRONNEMENT (SE)

Médecins du Monde renforce son attention sur les enjeux environnementaux, ce qui se traduit par différents engagements :

- Écoresponsabilité, inscrite dans une politique dédiée : impact de l'association sur le climat et la qualité des environnements.
- Dérèglement climatique : impact sur les migrations, sur la fréquence et l'amplitude des crises et sur

la nécessité de les anticiper et de s'y préparer.

- Santé environnement : impact sur la santé des environnements dégradés.

Ces sujets doivent être traités de manière distincte, dans la mesure où ils appellent des actions différenciées.

MdM s'intéresse à l'accès aux soins, à l'état de santé et aux droits des personnes exposées à des facteurs environnementaux défavorables à leur santé, dans une démarche d'aller-vers et de promotion de la santé. Les enjeux de santé environnement sont présents sur tous nos terrains d'intervention et concernent toutes les personnes rencontrées, car ils sont étroitement liés à la précarité et aux conditions de vie dégradées.

Nous devons accroître notre capacité opérationnelle et de plaidoyer en matière de santé environnement. Il s'agira avant tout de :

- » **articuler et déployer** notre parole politique pour la justice environnementale, en particulier pour la reconnaissance de l'impact sur la santé, dans ses différentes dimensions, de l'exposition à des environnements nocifs et à des conditions d'habitat et d'activité dégradées ;
- » **poursuivre** la structuration de notre savoir-faire et de notre expertise en santé environnement ;
- » **accompagner** des changements collectifs pour des environnements favorables à la santé, par

le renforcement des pouvoirs d'action, de décision et d'influence des personnes sur leurs milieux de vie.

#### 6. DROITS ET SYSTÈME DE SANTÉ (DSS)

À partir du plaidoyer mené ces dernières années pour un accès équitable aux traitements et aux produits de santé, ainsi que de son récent positionnement sur le système de santé en France, Médecins du Monde va prioriser un plaidoyer sur le système de santé et aller au-delà de la question du prix des médicaments.

En lien avec les initiatives portées en France, il s'agira aussi d'ouvrir notre réflexion sur l'international afin d'interroger et d'influencer les systèmes de santé de nos contextes d'intervention au regard de principes communs, dans une démarche de promotion des soins de santé primaires et en articulation avec nos expertises et plaidoyers spécifiques en santé. Certaines de nos interventions actuelles peuvent être un point de départ à l'analyse et à la structuration d'objectifs spécifiques de plaidoyer à différentes échelles de territoire et sur lesquels Médecins du Monde pourrait avoir un impact déterminant.

## C. DES IMPÉRATIFS DE QUALITÉ

La qualité faisait l'objet d'une exigence transverse dans le cadre du précédent Plan stratégique. Dans une démarche d'amélioration permanente, nous posons l'ambition de faire de la qualité un vrai marqueur dans le choix et la déclinaison de nos projets, une véritable grille de lecture pour garantir la pertinence, l'efficacité, l'impact et la pérennité de nos actions.

Tous nos projets devront être pensés et déployés à partir d'impératifs de qualité qui déterminent nos pratiques de santé et qui sont pris en compte dans nos messages de plaidoyer. Ces impératifs de qualité devront être travaillés de manière plus spécifique sur la base de nos principes d'action et des précédentes approches transverses :

- ✓ Identification et analyse préalable et continue des déterminants de santé, avec une attention à maintenir sur la question du genre.
- ✓ Approche holistique de la santé intégrant la santé somatique et la santé mentale.
- ✓ Prise en compte des besoins spécifiques des personnes liés à leur âge, leur genre, une situation de handicap potentielle, ainsi qu'à leurs pratiques, leurs conditions et leur environnement de vie.
- ✓ Participation, promotion du pouvoir d'agir des personnes concernées.
- ✓ Prestations médicales et pharmaceutiques répondant aux standards les plus récents.

Nos pratiques en santé doivent permettre d'accompagner le déploiement de modalités d'intervention contextualisées et innovantes qui privilégient l'autonomie et l'accès des personnes à des dispositifs et des produits de santé de qualité. Enfin, ces pratiques s'inscriront dans l'effort collectif de réduction de notre impact sur l'environnement.

Nous développerons l'ensemble de nos projets et activités en partenariat selon les formes optimales en fonction des contextes, dans le respect des principes de promotion de la santé et dans le souci permanent de la sécurité de nos équipes. Si les objectifs concourent à un combat politique de Médecins du Monde, le soutien à des partenaires peut d'ailleurs faire l'objet d'un projet de renforcement de partenaires spécifique.

Capable de collaborer avec les autorités de santé dès que cela semble possible et pertinent, Médecins du Monde s'autorise également à travailler hors cadre légal dès lors que nos objectifs de santé publique et de combat politique le requièrent et que les conditions y sont favorables.

## 2.2 NOS ALLIANCES ET NOS PARTENARIATS STRATÉGIQUES

La coalition de causes communes est l'ADN de Médecins du Monde ; elle est stratégique, indispensable et enrichissante pour l'association.

Dans notre précédent Plan stratégique, l'axe Partenariats opérationnels et alliances se focalisait sur deux points : l'augmentation de la surface d'influence de nos plaidoyers et le renforcement des capacités des partenaires, couplé à un plaidoyer ciblé pour que ceux-ci accèdent aux financements institutionnels.

Sur ce dernier point, Mdm a su concrétiser cette ambition et favoriser la localisation de l'aide. À l'international, de nombreux partenariats avec des ONG nationales se sont noués au niveau des projets, donnant lieu à des transferts de fonds importants et à des actions concrètes de renforcement de capacités. Si, pour les projets France, la démarche est plus récente, certaines délégations ont alloué des enveloppes de soutien à des associations ou à des réseaux. Cependant, cette ambition pâtit d'un manque de moyens et de méthodologie : peu nombreux, les outils existants ne sont pour la plupart ni validés ni faciles à utiliser. Ce travail repose donc principalement sur l'engagement et l'expérience des équipes.

Une des actions concrètes de notre organisation pour favoriser la localisation de l'aide a été la création, en 2014, de la Fondation Mdm, dont le mandat précise qu'elle vise à améliorer les droits et la santé des femmes, en France et à l'international, grâce à un soutien direct aux partenaires de l'association et à la diffusion de bonnes pratiques. Si de nombreux acteurs ont pu être soutenus par ce biais, le recrutement de nouveaux donateurs est primordial pour développer la capacité d'agir de la fondation, et soutenir nos partenaires.

Au-delà de l'ambition posée dans le précédent Plan stratégique, d'autres motivations ont favorisé la création d'alliances et de partenariats. De manière pragmatique, Mdm s'associe à d'autres acteurs pour mutualiser des ressources, des espaces, des modes de transport et diminuer ainsi le coût des projets (Coopération logistique humanitaire, HULO). Cette démarche permet également de réduire les conséquences environnementales de nos actions et de renforcer l'impact de nos réponses humanitaires. Sur les enjeux de collecte de fonds en cas de crise soudaine, Mdm est membre d'Alliance Urgences, afin de parler d'une seule voix et financer les réponses de tous ses membres présents dans le pays concerné.

D'autres partenariats ont été construits stratégiquement pour accroître une influence, tant sur les aspects opérationnels que de plaidoyer. Des consortiums, tels que le projet FON, sont créés pour soutenir les ambitions transformatives d'un large panel d'organisations de la société civile. Ces regroupements permettent aussi de capter des fonds inaccessibles autrement, de mutualiser des expertises pour mieux répondre aux déterminants de santé (par exemple avec SYNERGIES, en contexte de crise, ou avec Solidarités International en France), d'assurer un meilleur maillage territorial et d'apporter une réponse optimale aux besoins des populations. Médecins du Monde a ainsi tissé des liens étroits avec des actrices et des acteurs de la recherche, des universitaires et des scientifiques qui apportent une plus-value substantielle à ses opérations et à ses plaidoyers.

Si l'utilité des partenariats, pour toutes et tous, est reconnue, il semble cependant nécessaire de mieux formaliser les stratégies au niveau des missions et délégations. Cette formalisation insuffisante sur le terrain, parfois couplée à un manque d'analyse des acteurs, ne permet pas non plus de mesurer l'impact des partenariats ni de les ajuster.

Élément central du précédent Plan stratégique, le renforcement des capacités des partenaires prend le plus souvent deux formes : le transfert de notre expertise technique et l'amélioration des pratiques de gestion, qui assurent la conformité de nos partenariats avec les obligations conventionnelles et limitent de ce fait le risque financier pour MdM. Le renforcement organisationnel est peu pratiqué.

Cela vient questionner notre posture de départ et nos motivations. En effet, il est parfois difficile de se départir d'une posture de « sachant » (peu ouvert au savoir de l'autre) ou de « bailleur » (potentiellement créateur de dépendances). Ce biais de perception varie selon le contexte de chaque projet, le niveau de structuration de la société civile, les capacités du partenaire et l'historique de notre collaboration. Mais le piège de la « verticalité » est dépassable.

La formulation même du précédent Plan stratégique pouvait induire que MdM laissait peu de possibilités à ses partenaires pour renforcer ses propres capacités. Or un équilibre paraît nécessaire, dans la mesure où l'existence même du partenariat implique un apport mutuel et une ouverture à l'autre, notamment lorsque

l'organisation s'associe à des partenaires qui lui ressemblent moins, et dont le militantisme se déploie différemment.

La coalition de causes communes nous rend plus forts et la visibilité des causes que nous défendons à plusieurs renforce l'adhésion et le soutien du grand public. Cependant, il est crucial de trouver l'équilibre qui permette à Médecins du Monde de préserver une identité singulière, lisible et fédératrice pour élargir son audience.

#### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Militer pour un accès plus juste et plus efficace aux soins et aux droits ici et là-bas en promouvant la place de nos partenaires locaux et en développant la complémentarité de nos partenariats opérationnels, ensemble avec le Réseau international MdM.**

Avec cet objectif, MdM interroge la nature même de ses partenariats. Au sein d'un écosystème humanitaire en évolution, et dans l'intérêt des personnes concernées, il nous semble essentiel de nouer des partenariats sur la base d'une réelle co-construction, où le pouvoir de décision, mais également le pouvoir d'agir sont partagés, tout comme l'accès aux ressources financières. Les actrices et les acteurs de la société civile doivent pleinement contribuer à la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des interventions en santé ainsi que des plaidoyers qui y sont associés, grâce à une influence et une visibilité plus étendue. Nous

devrons définir et mettre en œuvre notre cadre de référence pour développer des partenariats et des alliances avec des associations locales et des associations communautaires engagées pour un accès effectif à la santé et aux droits, visant à promouvoir leur place, leur pouvoir et leur surface d'influence politique pour porter le changement social.

D'ici à 2027, MdM aura poursuivi sa réflexion et sa contribution à l'émergence d'une gouvernance équilibrée permettant aux acteurs et aux actrices, à l'échelle locale et nationale, de participer pleinement aux projets. Pour ce faire, sur la base des expériences concluantes, des bonnes pratiques observées sur les terrains d'intervention et de l'expérience d'autres associations ayant une expertise plus conséquente en la matière, nous aurons étoffé nos outils et nos méthodologies à destination des équipes.

Nous aurons précisé les contours du renforcement de capacités que nous proposerons à nos partenaires, afin de le rendre plus cohérent avec notre ambition et nos moyens. Nous aurons renforcé nos expertises par un apprentissage mutuel.

Nous aurons poursuivi notre plaidoyer pour que les associations communautaires et les organisations de la société civile accèdent plus aisément aux financements des bailleurs de fonds et aux espaces de décision, ce qui élargira l'impact de notre plaidoyer.

Nous aurons clarifié les moyens et l'ambition de la fondation MdM pour continuer de soutenir directement nos partenaires et promouvoir la recherche et la diffusion de bonnes pratiques.

Au-delà d'un modèle humanitaire que nous revendiquons plus juste, où le pouvoir et les ressources seraient mieux partagés, nous devons diversifier nos partenariats et nos alliances afin de renforcer l'efficacité de nos projets en répondant mieux aux déterminants de santé des populations ou aux besoins spécifiques en santé de publics vulnérabilisés. Nous développerons des partenariats et des alliances pour répondre aux besoins des personnes concernées de manière plus optimale et pour renforcer notre influence. Nous rechercherons en particulier la complémentarité des expertises afin de répondre aux divers facteurs impactant l'état de santé des communautés.

Nous mettrons aussi l'accent sur nos partenariats avec des acteurs et des actrices nous permettant de mieux appréhender les réalités et les aspirations de publics vulnérabilisés, marginalisés ou précarisés : par exemple les associations d'usagers et usagères ou communautaires, les universités ou encore les instituts de recherche. Ceci est essentiel à la fois pour ajuster nos activités aux besoins exprimés, promouvoir des approches innovantes, créer de la connaissance et nourrir nos plaidoyers. D'une manière générale, la mutualisation des moyens humains et logistiques sera recherchée afin de réduire les

coûts des projets, accroître l'impact des activités et diminuer notre empreinte environnementale.

D'ici à 2027, nous aurons poursuivi notre engagement au sein des partenariats et des alliances déjà établis. Pour chacun de nos combats politiques, nous aurons clarifié les ambitions qui nous poussent à nous associer, que ces partenariats soient formalisés ou non. Il s'agit, par exemple et de façon non exhaustive, de SYNERGIES (en contexte de crise soudaine), d'Alliance Urgences (pour favoriser un élan de solidarité nationale face à une catastrophe), de HULO (Coopérative logistique humanitaire), de la CAFI (Coordination des actions aux frontières intérieures), du CAU (Collectif des associations unies), du collectif Génération féministe, du Collectif pour une nouvelle politique des drogues, du Collectif santé mondiale, de Crisis Action, etc.

En fonction des terrains d'intervention et des enjeux humanitaires, nous aurons identifié les partenaires nationaux ou internationaux les plus susceptibles de répondre aux problèmes de santé des personnes concernées, de développer des projets pilotes (approche innovante), et de renforcer nos plaidoyers.

Ces dernières années, le réseau international de Médecins du Monde s'est consolidé. Il est à présent doté d'une vision commune, de missions et de valeurs partagées. Sa gouvernance a évolué en

faveur de l'inclusion et de l'horizontalité de ses membres. La collaboration entre ces derniers s'est renforcée et a été facilitée par la production et la dissémination de documents-cadres. Lorsque plusieurs membres opèrent dans un même pays, la recherche de synergies devient une priorité. Un cadre opérationnel spécifique a été élaboré en cas de crise soudaine ; il précise les modalités d'une réponse commune et de son pilotage.

Un partage d'expertise sur nos combats respectifs est par ailleurs en cours d'élaboration. Ces échanges vont bien au-delà des considérations opérationnelles. Au regard de la complexité des contextes où évolue MdM, la protection des équipes est une priorité, pour laquelle nous mutualisons certaines ressources humaines et nous partageons nos outils et nos analyses.

Concernant le plaidoyer et la communication, plusieurs actions illustrent notre volonté de porter ensemble des combats politiques. Même si, sur certains sujets, un travail de clarification reste à poursuivre, plusieurs membres sont engagés sur des plaidoyers communs.

Enfin, la croissance des membres du réseau, de leurs opérations et du plaidoyer a été rendue possible par le développement de la collecte de fonds institutionnels et privés. À la suite de la création de MdM-Turquie et de MdM-Italie, les membres du réseau sont au nombre de 17 en 2023.

Le réseau international MdM dispose d'un Plan stratégique pour la période 2023-2025. Ce document ambitieux a

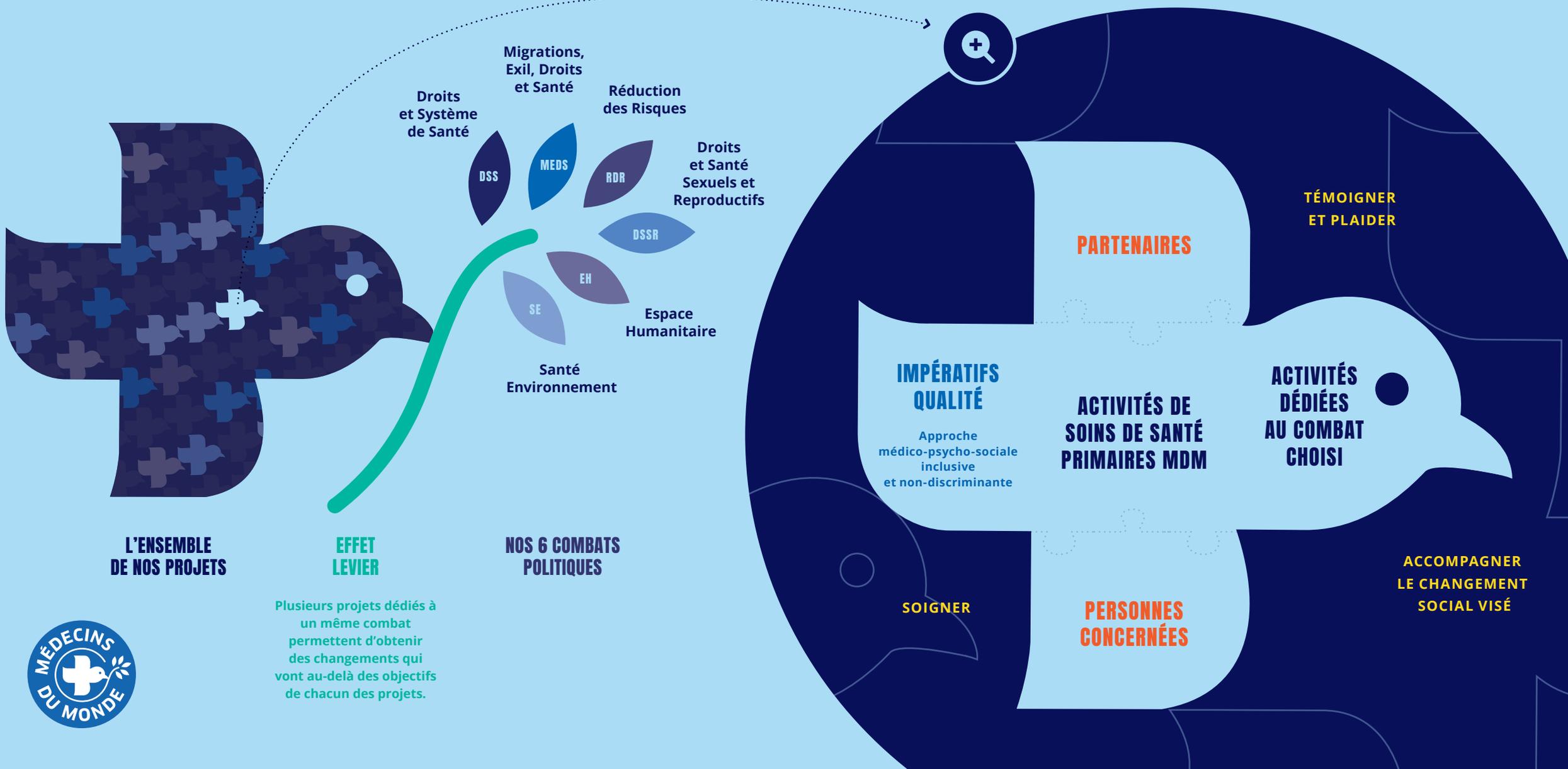
pour vocation de consolider la structure du réseau, afin d'accroître son impact collectif et son influence. La coopération avec le réseau international constitue un élément indispensable à notre développement mondial. Nous contribuerons à la mise en œuvre de son Plan stratégique afin de renforcer l'impact et l'influence mondiale de Médecins du Monde en tant qu'association internationale de santé de référence qui milite pour un accès plus juste aux soins et aux droits ici et là-bas.

D'ici à 2027, en étroite collaboration avec l'ensemble des membres, nous aurons aidé à concrétiser les différents sujets tels que, et de manière non exhaustive : l'amélioration de la coordination opérationnelle ; le renforcement de l'impact de notre plaidoyer ; la consolidation de la structure du réseau ; la construction d'un réseau toujours plus collaboratif et inclusif offrant des opportunités équitables à ses membres.

# ENGAGEMENT 2 : PASSER À L'ACTION

**LA STRATÉGIE D'ACTION  
DE MÉDECINS DU MONDE :**  
NOS PROJETS CONVERGENT POUR  
PORTER NOS 6 COMBATS POLITIQUES

**ZOOM SUR UN PROJET MDM :**  
SOIGNER, TÉMOIGNER ET PLAIDER,  
ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT SOCIAL VISÉ



# ENGAGEMENT 3: AMÉLIORER NOTRE ACTION



©StockAdobe - Donsom/peopleimages.com

Pour mieux nous préparer à l'action et mieux agir, nous devons tirer des leçons de notre action. Celle-ci nous permet d'être en prise avec le réel, de partager avec l'autre et donc d'apprendre. Notre indépendance nous donne la possibilité de choisir notre action et de la rendre cohérente avec nos propres valeurs et nos propres cadres, ce qui nous oblige du même coup à apprendre par et pour nous-mêmes et par et pour les personnes concernées. Notre action se tient aussi dans un environnement

contraint et évolutif qui nous invite à nous adapter. C'est pourquoi, pour concrétiser cet engagement, nous avons défini des objectifs autour de ces trois sujets stratégiques :

- La gestion de nos données, la recherche et l'apprentissage.
- Notre redevabilité vis-à-vis de nos propres valeurs, politiques et cadres.
- Nos exigences de conformité.

## 3.1 LA GESTION DE NOS DONNÉES, LA RECHERCHE ET L'APPRENTISSAGE

Dans notre précédent Plan stratégique, nous abordions les questions d'apprentissage de diverses façons : à travers les savoirs expérientiels (capacité d'agir) ; à travers la diffusion de modèles d'intervention sur nos thématiques ; et à travers la capitalisation.

Au cours de la période écoulée, l'ensemble des actrices et des acteurs de MdM a produit des connaissances de différentes natures (guides et référentiels, modélisation et capitalisation, travaux de recherche, etc.). Nous nous sommes dotés d'une Charte éthique de la recherche ; nous avons mis en place des catalogues d'indicateurs de suivi ; nous avons développé des partenariats avec des laboratoires de recherche et des bureaux d'études ; enfin nous avons lancé un projet ambitieux de gestion de nos données médicosociales.

Afin d'améliorer la qualité de nos interventions auprès des personnes concernées et de renforcer notre capacité d'influence, nous avons aussi mis en place un pôle Recherche et apprentissage.

Nous devons poursuivre la démarche engagée en réaffirmant une vision collective et partagée des ambitions et des objectifs de la recherche et de l'apprentissage au service de notre projet commun.

### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Renforcer l'appropriation et la valorisation de nos connaissances et de nos données, en interne et en externe, permettant leur utilisation pour le pilotage stratégique de nos actions à des fins de qualité et d'influence.**

L'objectif formulé nous engage à rendre davantage visibles, en interne comme en externe, nos données et nos connaissances afin d'affirmer MdM comme un acteur produisant un savoir scientifique et opérationnel sur la base de ses actions. Ce travail est effectué avec les personnes concernées et les équipes de nos projets, qui en tirent utilité et reconnaissance mutuelle, entre savoirs expérientiels et savoirs sanitaires et sociaux.

Il nous engage aussi à développer l'appropriation et l'utilisation de cette connaissance, par et pour nos équipes et nos projets, autour d'une vision collective de nos apprentissages, dont la finalité est de renforcer la qualité et l'impact de nos actions et de nos plaidoyers.

Il nous engage de la même manière à diffuser ces productions à l'externe afin de faire évoluer les politiques publiques grâce à des connaissances bien établies.

D'ici à 2027, nous aurons renforcé la mise en œuvre de projets de qualité basés sur des données fiables et pertinentes. Nous aurons encore mieux identifié et valorisé nos bonnes pratiques, et nous aurons progressé dans la documentation de l'impact de nos actions (suivi/évaluation, mesures d'impact à visée de changement social). Nous aurons créé des espaces de discussion pour favoriser l'apprentissage expérientiel entre les terrains, en intégrant les parties prenantes, dont les personnes directement concernées. Nous aurons mieux valorisé le résultat de nos recherches et les actions de terrain qui les ont rendues possibles.

Nous serons en mesure de piloter nos stratégies et nos projets sur la base de données de qualité. Nous saurons documenter, rendre compte de nos actions et mener les réflexions nécessaires à l'amélioration de nos stratégies en adéquation avec nos ambitions et nos réalités. Nous saurons garantir la qualité de nos recherches et le respect de la Charte éthique, et nous collaborerons avec des partenaires scientifiques partageant une ambition commune. Nous pourrions ainsi employer ces travaux pour renforcer notre légitimité et notre influence sur des sujets clés.

Enfin, dans une volonté de construire des interdépendances choisies, la gestion efficace de nos connaissances contribuera à la redevabilité mutuelle, en premier lieu avec les personnes concernées.

### 3.2 NOTRE REDEVABILITÉ VIS-À-VIS DE NOS PROPRES VALEURS, POLITIQUES ET CADRES

Dans notre précédent Plan stratégique, la qualité avait été qualifiée d'exigence transverse et globale, c'est-à-dire couvrant les services rendus aux personnes concernées par nos opérations, mais également l'ensemble des moyens et des points d'attention qui traduisent en pratique notre objet social.

Au cours de la période écoulée, nous avons développé des politiques et des cadres qui contribuent à enrichir les principes d'action posés dans notre Projet associatif et à structurer notre redevabilité (Charte éthique, PSEA, Charte des financements, positionnement sur le développement de l'association, politique antifraude et corruption, etc.).

#### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Renforcer notre redevabilité afin qu'elle soit le reflet de nos valeurs, au service de notre vision politique et à la hauteur de nos exigences collectives, en développant un cadre global et des principes de gestion nous permettant d'être proactifs et souples face aux changements.**

L'objectif formulé nous engage à développer, structurer, organiser nos cadres internes, à les hiérarchiser et à les interconnecter dans une logique globale, et à formaliser nos principes de gestion (efficacité, transparence, exemplarité, confidentialité...). Ces cadres

internes doivent faire sens et constituer un tout qui reflète les engagements du Projet associatif. Ils doivent nous permettre d'anticiper les changements et de nous positionner de façon assertive.

Notre organisation se doit de prendre en compte les exigences sociétales, internes ou externes. Nos politiques, nos cadres sont autant de positionnements face à ces exigences. Notre fonctionnement interne s'inscrit ainsi dans une démarche éthique et responsable.

Notre ambition, d'ici à 2027, est d'être redevables de nos actions auprès de toutes les parties prenantes grâce à une réaffirmation de nos normes, devenue une indispensable contribution à la qualité de notre action. Notre association disposera d'un cadre de gestion complet et cohérent; fruit d'une méthodologie construite et mature, ce cadre nous obligera. Nous serons mieux en mesure de documenter, de rendre compte de façon transparente, puis de mener les réflexions nécessaires pour aligner nos normes avec nos ambitions et nos réalités.

Notre démarche exigeante sera un gage de qualité pour les autres parties prenantes. Si nous l'estimons nécessaire, et comme l'exprime l'objectif suivant, nous entrerons dans un dialogue stratégique à propos des exigences de conformité que l'on chercherait à nous imposer: accepter lorsqu'elles sont bénéfiques, négocier quand elles sont nécessaires, refuser si elles sont inacceptables. Notre organisation pourra également se projeter comme acteur innovant et précurseur de

certaines normes, assertif et chef de file sur les sujets que nous aurons choisis. Nous ne verrons plus nos propres normes comme une contrainte, mais comme un levier pour porter nos combats, par la démonstration et l'exemplarité.

### 3.3 NOS EXIGENCES DE CONFORMITÉ

*La conformité est ici entendue comme le respect des exigences externes qui s'appliquent à MdM. Elle ne porte pas sur nos exigences internes, qui sont l'objet de la réflexion précédente portant sur notre redevabilité vis-à-vis de nos propres valeurs, politiques et cadres.*

Sur la période de notre précédent Plan stratégique, de nombreuses normes ont émergé dans notre environnement, et nous avons dû définir le degré de conformité que nous souhaitons appliquer pour chacune. Certaines de ces normes, que nous avons soutenues, étaient vertueuses (prise en compte du genre, écoresponsabilité, RGPD, etc.); d'autres étaient contraires à nos valeurs et à nos principes (comme le criblage des bénéficiaires); d'autres encore étaient le simple reflet de la complexité croissante de l'écosystème de l'aide (justificatifs de plus en plus nombreux et détaillés, utilisation de feuilles de temps, etc.).

Dans la gestion de ces différentes formes de conformité, nous nous sommes aguerris. Nous avons intégré de nouvelles expertises dans nos équipes et nous nous sommes dotés d'un service et d'un comité d'audit ainsi que d'une unité de protection des données. Nous nous sommes également opposés avec succès à certaines exigences de conformité.

En tant qu'ONG indépendante, notre rôle est resté celui d'apprécier les différentes normes externes au regard de nos propres

exigences et, si nécessaire, de contribuer à les faire évoluer ou de considérer la désobéissance civile comme une option.

#### — OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Renforcer notre maîtrise des enjeux liés aux exigences de conformité grâce à un cadre de gestion porté et piloté institutionnellement permettant une prise de décision agile dans le respect de nos valeurs et de nos principes.**

La réglementation peut porter sur le droit du travail, la protection des données à caractère personnel, la fiscalité, les normes comptables et financières, les Codes civil et pénal, le Code de la santé publique, la protection des lanceurs d'alertes, le Code du patrimoine, la loi de 1901 sur les associations, les normes environnementales, les règles émanant des bailleurs, des labels (Don en confiance), ou encore du réseau international MdM.

Notre objectif nous engage à lancer une réflexion approfondie sur la façon dont nous pourrions maîtriser encore mieux les enjeux liés aux exigences croissantes de conformité. Nous devons tout d'abord nous doter d'outils pour mieux les recenser, ainsi que pour analyser leur cohérence avec nos valeurs et les risques qu'elles induisent. Sous l'égide du Conseil d'administration, ultime responsable en la matière et qui aura instauré un dispositif de gestion et de contrôle de la conformité à l'échelle de l'association, nous devons aussi préciser le mécanisme interne d'arbitrage

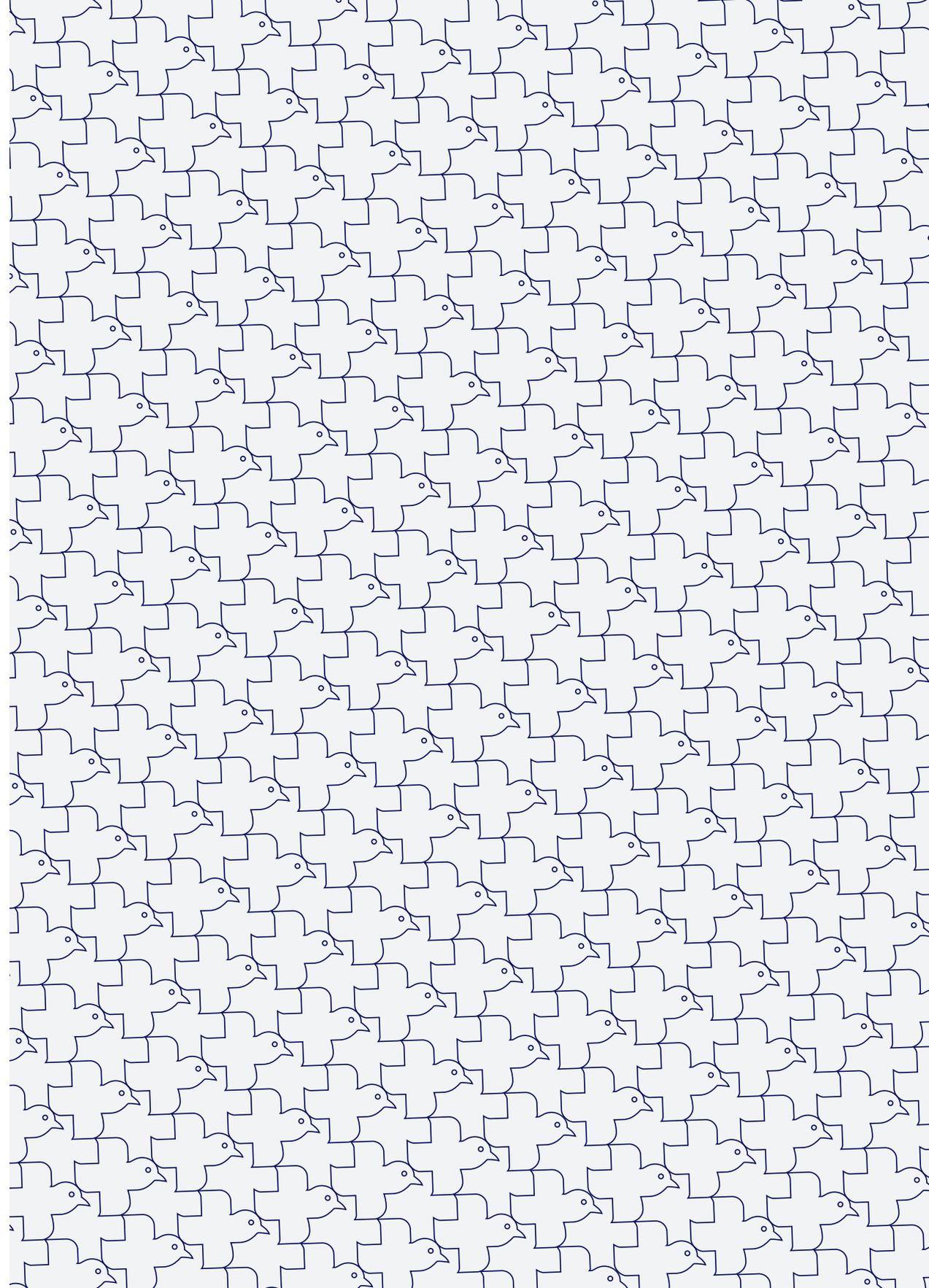
sur le respect de ces exigences. Cela doit nous permettre de prendre des décisions mieux éclairées, hiérarchisées, adoptées au bon moment et à l'échelon décisionnel le plus approprié, et qui soient effectives. Ce dispositif s'appuiera sur une veille réglementaire et sur la contribution de personnes référentes dans les domaines où s'appliquent les exigences de conformité étudiées.

D'ici à 2027, grâce à la mise en place et à la consolidation de ce dispositif de gestion de la conformité, nous aurons progressé face aux exigences normatives et à leur croissance. Nous saurons mieux les anticiper et nous aurons une meilleure maîtrise de leurs effets sur notre façon de travailler. Nous aurons identifié les exigences incontournables et y aurons répondu. Nous aurons maintenu une approche critique et adaptative vis-à-vis des normes qui compromettent nos valeurs ou les intérêts des personnes concernées ou de nos partenaires. En coalition, nous aurons contribué à faire lever ces barrières à chaque fois que cela nous aura paru nécessaire. Nous aurons mieux maîtrisé les risques et adopté, le cas échéant, des stratégies d'évitement ou de désobéissance civile, tout en nous montrant capables d'assumer nos choix. Enfin, nous aurons pris nos décisions à tous les niveaux de responsabilité correspondants, et nous en aurons rendu compte en interne.

PREMIÈRE ÉDITION :  
JUN 2023

**MÉDECINS DU MONDE FRANCE**

84 avenue du Président Wilson  
93210 Saint-Denis  
Tél. 01 44 92 15 15



NOUVELLE ÉDITION :  
NOVEMBRE 2023



**SOIGNE AUSSI  
L'INJUSTICE**

© MÉDECINS DU MONDE

RÉDUISONS NOTRE IMPACT  
SUR L'ENVIRONNEMENT.  
PRENEZ SOIN DE CETTE BROCHURE !