



TERMES DE REFERENCE

Consultation pour un appui à la redéfinition du Modèle Socio-Economique de MdM-France

CONTEXTE

Origine de la demande

Médecins du Monde dispose d'un projet associatif, et s'est doté depuis 2016 d'un plan stratégique, dont la 2^{ème} version, qui couvre la période 2024- 2029, présente les ambitions de l'association, définit ses objectifs, ses grandes orientations, et ses projets de transformation. Il structure sa mise en œuvre, y compris la gouvernance de cette mise en œuvre.

Le modèle socio-économique historique de l'association, s'il n'a jamais été formalisé en tant que tel, repose sur quatre axes :

- Un socle historique dont l'importance a été réaffirmée pour préserver notre militance et notre liberté d'action : le bénévolat et la générosité du public ;
- La place des subventions publiques et privées pour amplifier nos capacités d'action, avec une volonté de diversification et de choix de nos bailleurs pour limiter nos dépendances ;
- Le développement des alliances stratégiques, d'abord avec le réseau MdM, mais aussi avec des ONG humanitaires françaises et avec d'autres acteurs pour augmenter notre impact et lever des fonds.
- La spécificité du « métier » MdM reposant sur des expertises poussées et le temps long nécessaire au changement social, avec pour corollaire un Siège relativement important par rapport à d'autres ONG davantage tournées vers la fourniture de services (comme la distribution).

Nous vivons actuellement une crise systémique de la solidarité, crise politique et financière. La montée des mouvements anti-droits, de l'extrême droite tend à délégitimer de plus en plus la solidarité ici et là-bas. Nous assistons à des transformations profondes de l'écosystème dans lequel nous évoluons. Ce changement de paradigme se lit à travers la réduction de l'espace civique et la réduction de l'espace humanitaire, la raréfaction et la transformation des ressources financières disponibles (transformation du paysage associatif, réforme des UN, réduction drastique de l'APD, demande de retour sur investissement, politisation et conditionnalité de l'aide...). Ces transformations systémiques pourraient réduire nos marges de manœuvre et attaquer fortement nos capacités d'action et de plaidoyer.

Dans ce contexte, pour assurer un modèle efficient, durable et pérenne, à l'instar de beaucoup d'autres associations, nous devons, renforcer les axes suivants :

- Renforcer notre légitimité, notre expertise et notre impact tout en limitant la décroissance, pour devenir un acteur qui pèse davantage.
- Maintenir notre dynamique d'amélioration de la qualité de l'action en introduisant de nouvelles approches.



- Maintenir une dimension militante et l'engagement collectif tout en ayant un degré de professionnalisation élevé, maintenir ou développer une complémentarité de compétences et de statuts.
- Renforcer nos alliances stratégiques.

L'association a donc lancé un projet, via son Comité de Direction, et en lien avec son CA, visant à analyser/diagnostiquer notre MSE au regard des évolutions possibles du contexte. Au-delà de la survie immédiate de l'association, il s'agit de le faire évoluer pour garantir et pérenniser notre projet associatif et nos équilibres fondamentaux.

Dans ce cadre, MdM-France recherche une consultance pour l'accompagner dans ce projet.

OBJECTIFS

Objectif général

Accompagner la chefferie de projet, le Comité de Direction et le Conseil d'Administration dans la définition d'un modèle socio-économique cible.

Objectifs spécifiques

La consultance accompagnera la chefferie de projet dans toutes les étapes du projet, et en particulier :

- » Finaliser la méthodologie de travail et accompagner la chefferie de projet sur le plan méthodologique tout au long du projet
- » Appuyer la chefferie de projet dans l'écriture de l'auto-diagnostic du MSE actuel;
- » Appuyer la chefferie de projet dans le choix et l'analyse des hypothèses disruptives ;
- » Animer, susciter et participer à la construction du scénario cible de l'association par la mobilisation des personnes pertinentes ;
- » Structurer la déclinaison du MSE répondant au scénario cible sur les 3 leviers du MSE ;
- » Animer les échanges avec le CODIR et le CA aux étapes clés et participer aux restitutions auprès de ces deux instances le cas échéant, et puis largement à la communauté MdM, en fin de projet ;
- » Rédiger les versions intermédiaires et finales du scénario cible et du MSE associé, incluant des recommandations pour mettre en œuvre la trajectoire du MSE actuel vers le MSE cible.

Périmètre

- » Même s'il existe un lien essentiel entre le MSE de MdM-Fr et le travail mené avec le réseau MdM, notamment le modèle économique du réseau et la trajectoire 'one-MdM', le périmètre du projet et de la consultance est circonscrit à MdM-Fr.

ORGANISATION DE LA CONSULTATION

Pilotage

La consultance est pilotée par une chefferie de projet.



Préférences méthodologiques

Le projet s'appuie sur la méthodologie proposée par Le Rameau : [Kit « modèles socio-économiques d'intérêt général » – Le RAMEAU](#)

Des ateliers de travail, en présentiel dans notre siège de Saint Denis, devront être organisés

- avec le CODIR (estimation : 4),
- avec le CA (estimation : 3),
- avec des personnes ressources (estimation : 4)

Des entretiens individuels pourront être réalisés en complément.

Calendrier

- » Auto-diagnostic : fin avril
- » Validation des hypothèses disruptives : fin avril
- » Document d'analyse des hypothèses disruptives : fin mai
- » Validation du scénario cible : début juillet
- » Validation finale en CA du MSE : fin septembre/ début octobre

LIVRABLES ET RESTITUTIONS ATTENDUES

Note de cadrage méthodologique

Une note de cadrage méthodologique, précisant la méthodologie utilisée et le timing, sera présentée en début de consultance (début avril)

Hypothèses disruptives et scénario cible

Document rédigé (word) présentant l'analyse des différentes hypothèses disruptives, et l'argumentaire ayant présidé à la construction du scénario cible retenu.

MSE

Document rédigé (word) explicitant le MSE cible, et l'articulation entre les 3 leviers. Des recommandations pour mettre en œuvre la trajectoire du MSE actuel vers le MSE cible seront incluses.

Restitutions

Une restitution à la communauté MdM (à définir) est à prévoir en fin de mission.

COMPETENCES REQUISES POUR MENER LA MISSION

Compétences requises :

- Expérience préalable confirmée dans l'accompagnement d'association dans la définition de leur modèle socio-économique



- Expérience confirmée dans l'animation de réflexions avec les instances dirigeantes
- Capacités d'analyse, de synthèse, et de rédaction

Respect attendu des cadres de travail de MdM.

DOSSIER DE CANDIDATURE

Les consultants invités à soumissionner devront fournir les éléments suivants à l'adresse email: « doi.applications@medecinsdumonde.net » en précisant en objet « Consultance MSE » :

Proposition technique incluant :

- la compréhension des termes de référence
- l'approche technique développée,
- Le CV et la disponibilité de la personne (ou de de l'équipe le cas échéant),
- le calendrier prévisionnel d'intervention ainsi qu'une estimation des charges personnes/jours
- les références de 2 travaux similaires antérieurs

Proposition financière incluant :

- le budget total en TTC intégrant la répartition budgétaire (honoraires, etc.).

Date finale de réception des dossiers de candidature : 19/03/2026 à 9h00 heure de Paris