

RÉSEAU INTERNATIONAL

# PLAN STRATÉGIQUE

2023-2025



# RÉSUMÉ

Le plan stratégique du Réseau International de MdM (du réseau MdM) vise à formuler de façon concrète, renforcer et promouvoir les valeurs partagées par les membres du réseau et à tracer la voie à suivre. Il définit l'objectif à atteindre pour le réseau au cours des trois années qui vont de 2023 à 2025 et expose les chemins à emprunter pour l'atteindre.

Ce premier plan stratégique pour le réseau international de MdM a pour but de tracer la voie à suivre pour le réseau. Il s'agit de la prochaine étape logique pour le réseau, en partant de la feuille de route précédente.

L'objectif du plan stratégique est le suivant :



*D'ici 2025, le réseau international de MdM aura consolidé et renforcé les fondations structurelles du réseau, afin de renforcer son impact stratégique collectif ainsi que son influence.*

Le plan stratégique va guider le réseau. Cela constituera un document de référence au sein du réseau et dans les organisations membres.

Ce document représente le travail collectif des 17 membres actuels du réseau international de MdM. Le plan stratégique a été élaboré de manière collaborative avec la participation des Directeur·rice·s généraux·ales (DG) et Président·e·s des 17 membres ainsi qu'avec les contributions de l'Équipe d'Appui au Réseau (NST en anglais) et d'autres représentant·e·s des organisations membres issus des Conseils d'administration et des Groupes de pilotage actuels.

## PRIORITIÉS CLÉS

Nos priorités clés (A, B, C, D) sont développées ci-dessous avec les initiatives clés qui leur sont associées. Ces priorités clés portent sur le renforcement en interne des capacités du réseau à collaborer de façon efficace et à agir collectivement, et sur les impacts externes que nous pouvons avoir grâce à notre action collective. Toutes ces priorités vont nous permettre d'agir, d'exister et de grandir ensemble en tant que réseau.

### AGIR ENSEMBLE

#### A. AMÉLIORER NOTRE COORDINATION OPÉRATIONNELLE

→ Établir un cadre commun pour la coordination opérationnelle entre les membres

*Commencer à développer des procédures opérationnelles standard communes et des politiques pour la coordination opérationnelle entre les membres*

*Commencer à mettre en place des mécanismes pour renforcer la coordination entre les membres sur le terrain*

→ Mettre en place des systèmes partagés pour assurer la qualité des programmes et de l'apprentissage

## B. AUGMENTER L'IMPACT DE NOTRE PLAIDOYER

→ Définir un cadre de plaidoyer commun à l'échelle du réseau

*En s'appuyant sur notre mission essentielle qui est d'obtenir un « accès universel aux soins de santé pour tous », définir une position commune sur différentes thématiques afin de parler d'une seule voix sur différents sujets.*

→ Mettre en place les moyens et les mécanismes nécessaires pour mener des actions de plaidoyer qui ont un impact

*Renforcer les structures au sein du réseau et celles de chaque membre afin de mener des actions de plaidoyer*

## EXISTER ENSEMBLE

## C. CONSOLIDER ET DÉVELOPPER LES FONDATIONS STRUCTURELLES DU RÉSEAU

→ Mettre en œuvre les structures, les politiques et les procédures, les règles du BPMS et les réglementations que nous avons déjà développées et renforcer la responsabilité des entités du réseau en ce qui concerne le respect de ces cadres et de ces instruments.

*Améliorer la connaissance que les nouveaux membres ont du réseau et de ses entités, ainsi que des documents essentiels.*

*Faire de l'adhésion aux structures, aux politiques, aux procédures, aux règles du BPMS et aux réglementations du réseau, et de leur respect une priorité clé pour tous les membres du réseau Mdm*

→ Renforcer la gouvernance du réseau

*Réaffirmer le rôle du NexCom pour veiller à ce qu'il ait les moyens de s'acquitter de son mandat*

*Créer un Comité de gouvernance pour faciliter le développement et soutenir la mise en œuvre des pratiques de bonne gouvernance au sein du réseau*

*Mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance à tous les niveaux dans le réseau*

→ Explorer la possibilité de la création d'une entité juridique supranationale représentant le réseau

*Réfléchir au développement d'une entité juridique supranationale*

## GRANDIR ENSEMBLE

## D. CONSTRUIRE UN RÉSEAU INCLUSIF ET COLLABORATIF OFFRANT DES OPPORTUNITÉS ÉQUITABLES À TOUS SES MEMBRES

→ Renforcer les liens et les relations au sein du réseau et dans ses entités

*Améliorer notre connaissance mutuelle des différents membres du réseau et promouvoir une culture de collaboration*

*Faciliter la participation individuelle de chaque membre au réseau*

*Améliorer la communication interne entre les entités du réseau*

→ Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion dans le réseau

*Développer des engagements communs envers les principes de diversité, d'équité et d'inclusion à tous les niveaux du réseau*

*Donner la parole aux représentantes et représentants des détenteurs de droits et des usagers dans le réseau international*

→ Travailler ensemble à rendre le réseau plus divers

*Comme cela a été défini dans l'Accord du Réseau International de Médecins du Monde (MINA en anglais), travailler ensemble à recruter de nouveaux membres du réseau, en particulier des membres des pays à faible et moyen revenu*

*Veiller à ce que le réseau soit organisé de façon adéquate pour permettre son élargissement, afin d'optimiser son développement, de respecter le principe d'équité parmi ses membres et de réduire les risques*

# PLAN STRATÉGIQUE DU RÉSEAU INTERNATIONAL DE MÉDECINS DU MONDE (2023-2025)

Le plan stratégique du Réseau International de MdM (du réseau MdM) vise à formuler de façon concrète, renforcer et promouvoir les valeurs partagées par les membres du réseau et à tracer la voie à suivre. Il va permettre de définir l'objectif à atteindre pour le réseau au cours des trois années qui vont de 2023 à 2025 et d'exposer les chemins à emprunter pour l'atteindre.

## 1. INTRODUCTION

En 2016, la définition par le réseau MdM de sa vision, sa mission et de ses valeurs a été le point de départ d'une aventure unique et enthousiasmante, celle de la rédaction de la Feuille de route stratégique, qui a démontré clairement le souhait du réseau d'avancer vers une compréhension mutuelle et une contribution collective plus grandes face aux défis auxquels le réseau est confronté.

### VISION

Un monde où les obstacles à la santé ont été surmontés, un monde où la santé est reconnue comme un droit fondamental.

### MISSION

Médecins du Monde est un mouvement bénévole, indépendant et international qui œuvre dans son pays et à l'étranger. Grâce à des programmes de santé novateurs et à des actions de plaidoyer basées sur des données probantes, nous donnons aux personnes et aux communautés marginalisées la capacité d'agir et de revendiquer leur droit à la santé tout en luttant pour l'accès universel aux soins.

### VALEURS

Militantisme  
Autonomisation  
Justice Sociale  
Indépendance  
Équilibre

L'objectif de la Feuille de route stratégique 2016-2019 était de permettre au réseau d'agir de façon plus efficace, d'avoir une influence internationale plus importante et de bénéficier d'une stabilité plus grande en tant qu'organisation. Cette feuille de route, qui cherchait à promouvoir une collabo-

ration internationale plus étroite et un dialogue renforcé au sein du réseau MdM, a commencé par favoriser l'implication du réseau dans les interventions d'urgence en considérant qu'il s'agissait du domaine dans lequel il y avait le plus de potentiel pour développer un projet pilote de collaboration au sein du réseau<sup>1</sup>.

La décision de développer un plan stratégique a été prise à l'Assemblée générale du réseau, la réunion annuelle du réseau tout entier, qui a eu lieu en 2021. Le plan a été conçu durant l'année 2022. Il a été pensé sur trois ans, car le réseau va évoluer rapidement au cours de sa mise en œuvre et une nouvelle réflexion stratégique sera probablement nécessaire à ce moment-là. L'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique seront alignées avec la vision, la mission et les valeurs sur lesquelles tous les membres du réseau se sont mis d'accord et qu'ils ont choisi d'incarner.

Ce plan stratégique 2023-2025 s'inscrit aussi en droite ligne de la feuille de route 2016 et de ses objectifs, tout en incluant les notions de croissance et de transformation structurelle du réseau. Il prend aussi en compte les leçons tirées des difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre de la feuille de route, comme le suivi insuffisant des indicateurs et l'absence de mesures garantissant la responsabilité des acteurs. De plus, le point de départ n'est plus le même : la collaboration entre les membres du réseau n'a fait que se renforcer et le réseau développe aujourd'hui sa propre identité fondée sur la diversité, malgré l'asymétrie évidente qui existe en termes de taille des organisations qui en sont membres. Il existe une vision et une mission communes, qui sont désormais partagées par tous, ce qui permet de développer une réflexion sur l'avenir du réseau. Viennent aussi s'ajouter aux valeurs communes, des politiques majeures et des documents structurels qui ont été adoptés par tous, tels que l'Accord du réseau international de Médecins du Monde (MINA en anglais), un code de conduite, une réflexion collective sur l'égalité des genres et la responsabilité écologique, et d'autres encore. Le réseau dispose d'outils solides qui sont aujourd'hui opérationnels : les Meilleures Pratiques et Normes Minimales du Conseil d'Administration (BPMS), le Protocole Global Voice du modèle de gouvernance du réseau, l'Accord sur le Partage des Ressources (RSA), le cadre opérationnel des interventions d'urgence. Cependant, il reste difficile de mettre ces outils en application de façon rigoureuse dans le cadre des activités du réseau et ce plan stratégique cherche à résoudre ce problème.

Le réseau est actuellement composé de 17 membres : l'Argentine, la Belgique, le Canada, l'Espagne, les États-Unis, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse, et la Turquie. Son fonctionnement s'appuie sur plusieurs structures : un Conseil des Président·e·s du réseau (NPC), un Conseil des Directeur·rice·s généraux·ales du réseau (NEDC), un Comité exécutif du réseau (NexCom), un·e coordinateur·rice, une Équipe d'Appui au Réseau (NST en anglais), et des communautés centrées sur différentes thématiques. Un des résultats clés de la feuille de route est l'Accord du Réseau International de Médecins du Monde (MINA) qui définit l'identité commune du réseau ainsi que les normes, règles et réglementations qui le régissent.

---

<sup>1</sup>À ce moment-là, la conclusion à laquelle on était arrivé était claire :

« Notre positionnement en tant que réseau dans les interventions d'urgence de MdM est trop faible, au niveau international comme au niveau national, et il se fait souvent sans les mécanismes de coordination nécessaires. De nouveaux mécanismes sont nécessaires pour établir rapidement des positions communes, gérer les risques institutionnels à l'échelle mondiale et communiquer sur le travail réalisé par MdM et ses préoccupations, afin d'optimiser notre profil institutionnel, notre influence et nos revenus. Nous devons entretenir le soutien du grand public envers l'action humanitaire en général, en protégeant l'espace dans lequel nous et nos partenaires travaillons. »

## 2. OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE

L'objectif du plan stratégique est le suivant :



*D'ici 2025, le Réseau International de MdM aura consolidé et renforcé les fondations structurelles du réseau, afin de renforcer son impact stratégique collectif ainsi que son influence.*

Le plan stratégique servira à orienter le réseau sur une période de trois ans, de 2023 à 2025, et se basera sur un but et des priorités partagés. Cela constituera un document de référence au sein du réseau et dans les organisations membres. La mise en œuvre du plan stratégique sera définie dans des plans d'action annuels, qui permettront de formuler les objectifs que les membres du réseau chercheront à atteindre et de définir les actions qui aideront le réseau à atteindre sa vision globale. Ces plans d'action annuels permettront au·à la coordinateur·rice du réseau et au NexCom de répartir et gérer les ressources.

Grâce au plan stratégique, le réseau cherche à devenir un MdM unique sur les sujets communs, en rationalisant nos efforts et notre collaboration pour avoir un impact collectif plus grand. Cela va nécessiter de l'ouverture, de la transparence et de la responsabilité dans toutes nos actions. Le fait de renforcer le réseau contribuera à potentialiser les actions individuelles que chaque membre réalise sur les questions spécifiques qui seront traitées en accord avec la vision du réseau. Le réseau a donc pour objectif non seulement de mieux coordonner ses efforts de collaboration, mais aussi d'être une plateforme efficace d'échanges d'informations et d'expertise entre ses membres.

## 3. MÉTHODOLOGIE

Ce document représente le travail collectif des 17 membres actuels du réseau international de MdM. Le plan stratégique a été élaboré de manière collaborative avec la participation des Directeur·rice·s généraux·ales (DG) et Président·e·s des 17 membres ainsi qu'avec les contributions de l'équipe d'Appui au Réseau (NST) et d'autres représentant·e·s des membres des conseils d'administration et des Groupes de pilotage actuels. Tout le processus a été guidé par un Groupe de travail sur la planification stratégique, composé de 4 Président·e·s, 3 DG et 3 membres des conseils d'administration proposés par les organisations membres puis désignés par le NexCom, qui a fourni une supervision et une coordination stratégiques ; des consultants de Collective Mind ont conçu et accompagné le développement du plan.

La méthodologie participative d'élaboration du plan a d'abord permis à tous de s'impliquer lors de la phase initiale : les Président·e·s, par le biais d'entretiens et les DG et membres de la NST, par le biais d'un atelier d'une journée (mars-avril 2022). L'annexe de ce document comprend le rapport initial élaboré par Collective Mind, au début du processus de planification stratégique, sur la base de ces contributions.

Ensuite, une série d'ateliers auxquels étaient invités les Président·e·s, les DG et les membres de la NST et des groupes de pilotage a été organisée en mai et juin 2022 afin de développer, valider et élaborer les objectifs et les priorités partagées pour en faire la base du plan stratégique. Deux sessions ont été organisées à deux moments différents pour chacun des deux ateliers, et une interprétation en anglais, français et espagnol était proposée pour garantir une participation optimale. Au total, 20 personnes ont participé au premier atelier et 29 au deuxième. Les ateliers ont permis d'identifier deux priorités centrales, une externe et une interne. Chaque priorité comprend deux

objectifs.

1. Accroître notre influence et notre impact stratégique collectifs
  - a. Améliorer notre coordination opérationnelle
  - b. Augmenter l'impact de notre plaidoyer
2. Consolider et renforcer les fondations structurelles du réseau
  - c. Consolider les fondations du réseau
  - d. Construire un réseau inclusif

En s'appuyant sur ce cadre, des volontaires du Groupe de travail sur la planification stratégique ont contribué à rédiger un projet de plan qui a été alimenté par les commentaires d'autres membres du réseau (de juillet à septembre 2022). Les 17 membres et la NST ont été invités à participer à deux sessions de révision des projets de plan stratégique, et ils ont pu apporter leur contribution en anglais, en français ou en espagnol grâce aux versions traduites de ces projets et à des outils leur permettant de partager leurs commentaires.

Une version finale a ensuite été transmise à tous les membres du réseau à la mi-octobre pour qu'elle puisse être approuvée lors de la Rencontre sur le Plan stratégique fin octobre 2022.

## 4. PRIORITÉS CLÉS

Nos priorités clés (A, B, C, D) sont développées ci-dessous avec les initiatives clés qui leur sont associées. Ces priorités clés portent sur le renforcement en interne des capacités du réseau à collaborer de façon efficace et à agir collectivement, et sur les impacts externes que nous pouvons avoir grâce à notre action collective. Toutes ces priorités vont nous permettre d'agir, d'exister et de grandir ensemble en tant que réseau.

### AGIR ENSEMBLE

#### A. AMÉLIORER LA COORDINATION OPÉRATIONNELLE

Nos programmes opérationnels sont au cœur de notre identité et de l'impact que nous souhaitons avoir : garantir l'accès à la santé pour tous de façon égalitaire et sans aucune discrimination fondée sur la nationalité, la race, l'appartenance ethnique, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, les croyances religieuses, l'opinion politique ou le handicap. Tous les programmes de MdM doivent avoir comme fondement une analyse collaborative et chercher à résoudre les causes profondes de l'absence d'accès à des systèmes de santé de base, et ils doivent avoir pour objectif de renforcer les systèmes de santé locaux. Tous les membres du réseau MdM soutiennent désormais des programmes nationaux ou internationaux ; certains font les deux. Il y a aussi de nombreux exemples d'opérations conjointes entre deux ou plusieurs membres.

Dans un contexte où l'obtention de financements est de plus concurrentielle, les bailleurs du secteur humanitaire préfèrent de plus en plus soutenir des initiatives de collaboration et de consortiums qui maximisent les résultats par des méthodes efficaces et efficientes. Il est essentiel que les membres du réseau international de MdM réfléchissent à la meilleure façon d'harmoniser nos ap-

proches et nos ressources afin de maximiser notre impact à long terme au niveau national et international. Développer des partenariats spécifiques avec des ONG locales/nationales fait partie de la démarche d'autonomisation et d'appropriation des activités par les acteurs locaux, mais aussi de la démarche de localisation : cela doit être une priorité pour toutes les organisations MmM qui ont des programmes internationaux.

## INITIATIVES CLÉS POUR AMÉLIORER LA COORDINATION OPÉRATIONNELLE

### → Établir un cadre commun pour la coordination opérationnelle entre les membres

*Développer des procédures opérationnelles standard communes et des politiques pour la coordination opérationnelle entre les membres*

- Créer un cadre commun pour les bonnes pratiques opérationnelles et les normes minimales dans les opérations nationales et internationales
- Établir des théories de changement communes pour nos différents domaines d'expertise/d'opérations
- Créer des synergies entre les membres dans les opérations nationales ou internationales afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité
- Veiller à ce que les opérations MmM soient basées sur des données probantes et élaborées de façon participative avec les bénéficiaires

*Mettre en place des mécanismes pour renforcer la coordination entre les membres au niveau du pays d'intervention*

- Développer dans une démarche participative et collaborative des stratégies régionales et nationales conjointes pour les programmes et les interventions à l'échelle d'un pays qui concernent plusieurs membres (c'est-à-dire des programmes dans lesquels plusieurs membres sont actifs)
- Améliorer la réflexion et la coordination du réseau sur les extensions géographiques des opérations MmM
- Réviser le protocole-cadre des interventions d'urgence et s'assurer qu'il est effectivement mis en œuvre
- Établir une approche et un protocole communs pour la politique de sécurité, la gestion des incidents critiques et les protocoles de sécurité

### → Mettre en place des systèmes partagés pour garantir la qualité des programmes et de l'apprentissage

- Encourager le développement d'échanges plus nombreux entre les membres concernant les ressources humaines pour les opérations internationales (c'est-à-dire le recrutement, le salaire et les avantages sociaux, les formations communes, etc.).
- Faciliter les visites de programmes par des membres d'autres MmM
- Mettre en place des systèmes de partage des informations, des connaissances et de l'apprentissage entre les opérations
- Définir un ensemble minimum de données communes et les mécanismes d'échange de ces données



- Identifier et échanger les bonnes pratiques sur des thématiques spécifiques, notamment médicales
- Développer des formations avancées conjointes pour les postes de gestion et de coordination

## B. AUGMENTER L'IMPACT DE NOTRE PLAIDOYER

En tant que Réseau International diversifié, MdM a pour principal objectif d'influencer les programmes mondiaux de santé publique, ainsi que les politiques nationales et les lois. Notre but est d'être perçus comme une association militante qui défend les valeurs et les politiques qui sont à la base de notre vision et notre mission. Cela nécessite de renforcer notre voix et notre position communes pour avoir un impact plus fort.

Plus particulièrement, le plaidoyer de MdM vise à créer des changements dans les politiques qui affectent l'accès des personnes à la santé. MdM devra répondre à l'évolution de l'environnement sanitaire, en particulier à un moment où des objectifs mondiaux tels que les objectifs de développement durable sont poursuivis. Le plaidoyer de MdM respectera tous les droits humains et assurera une participation adéquate des groupes vulnérables.

Ce plaidoyer existe déjà au niveau du réseau, mais il doit davantage chercher à influencer les politiques de santé publique en s'appuyant sur les données probantes que nous collectons dans le cadre de nos programmes nationaux et internationaux. Les données probantes que nous collectons doivent être utilisées pour influencer les politiques de santé publique via de multiples canaux : participation à des forums internationaux, publications, participation à des forums politiques et à d'autres plateformes auxquels nous apporterons nos données et notre point de vue pour influencer les organisations internationales. MdM réalisera davantage d'activités communes de plaidoyer et de communication et s'efforcera de développer des approches de plaidoyer à l'échelle du réseau.

### INITIATIVES CLÉS POUR AUGMENTER L'IMPACT DE NOTRE PLAIDOYER

#### → Définir un cadre de plaidoyer commun à l'échelle du réseau

*En s'appuyant sur notre mission essentielle qui est d'obtenir un « accès universel aux soins de santé pour tous », définir une position commune sur différentes thématiques afin de parler d'une seule voix sur différents sujets.*

- Prioriser quelques thématiques et sous-thématiques générales transversales et qui sont partagées par tous les membres du réseau
- Définir quels sont les niveaux auxquels nous souhaitons avoir une influence qui sont prioritaires et formuler clairement notre ambition et la façon dont nous souhaitons atteindre notre objectif
- Identifier les objectifs et les groupes cibles des plans de plaidoyer qui sont communs aux membres du réseau pour élaborer une stratégie de plaidoyer à l'échelle du réseau et créer des synergies
- Renforcer notre représentation dans les instances internationales

- Harmoniser les plans de communication et de plaidoyer à l'échelle du réseau
- Renforcer les mécanismes efficaces permettant d'associer les initiatives de plaidoyer à des actions de communication

→ **Mettre en place les moyens et les mécanismes nécessaires pour mener des actions de plaidoyer qui ont un impact**

*Renforcer les structures au sein du réseau et celles de chaque membre afin de mener des actions de plaidoyer*

- Renforcer les processus existants pour proposer et initier des activités de plaidoyer partagées au sein du réseau
- Renforcer les mécanismes qui existent pour parvenir à un consensus sur les initiatives de plaidoyer au sein du réseau
- Créer des mécanismes clairs pour définir qui peut représenter le réseau et parler en son nom
- Renforcer les mécanismes inclusifs pour intégrer de manière significative les points de vue et les voix des détenteurs des droits
- Renforcer les mécanismes efficaces qui relient les initiatives de plaidoyer aux opérations à travers le réseau, notamment l'intégration des données probantes issues des programmes

*Mettre en place un mécanisme pour renforcer le plaidoyer au sein du réseau*

- Améliorer les mécanismes permettant d'atteindre plus rapidement un consensus
- Améliorer la qualité des données et les mécanismes de partage de données au sein du réseau pour renforcer nos efforts de plaidoyer basés sur des données probantes
- Intégrer la recherche et les démarches scientifiques en tant que ressources ou en collaborant avec le milieu universitaire, ou les deux, afin de générer des données probantes permettant d'étayer notre plaidoyer
- Encourager la création de projets de plaidoyer pilotes ou tester des initiatives de plaidoyer
- Clarifier un processus de suivi des résultats et d'évaluation de l'impact de nos efforts de plaidoyer

## EXISTER ENSEMBLE

### C. CONSOLIDER ET DÉVELOPPER DE FAÇON COLLECTIVE LES FONDATIONS STRUCTURELLES DU RÉSEAU

Il faut poursuivre le travail pour s'assurer que ces structures et systèmes ne sont pas seulement adaptés à leur finalité, mais qu'ils sont efficaces et efficients. Cela signifie qu'il faut mettre à jour, mettre en œuvre et rendre opérationnels les politiques, les structures et les systèmes qui existent et en assurer le suivi nécessaire, mais aussi créer de nouveaux instruments lorsque c'est nécessaire. Les fondations de notre réseau doivent être assez solides pour faciliter et soutenir efficacement notre collaboration et notre action collective afin de réaliser notre vision et notre mission

communes, mais elles doivent aussi garder une certaine flexibilité. Cela sera possible si chaque organisation membre du réseau met en pratique les compétences et les efforts nécessaires pour participer du mieux qu'elle le peut au réseau.

## INITIATIVES CLÉS POUR CONSOLIDER LES FONDATIONS DU RÉSEAU

→ **Mettre en œuvre les structures, les politiques et les procédures, les règles du BPMS et les réglementations que nous avons déjà développées et renforcer la responsabilité des entités du réseau en ce qui concerne le respect de ces cadres et de ces instruments.**

*Améliorer la connaissance que les nouveaux membres ont du réseau et de ses entités, ainsi que des documents essentiels.*

- Définir les termes de référence des activités d'accueil des nouveaux entrants (en prenant en compte les activités qui existent déjà) sous la houlette des membres de la NST.
- Mettre en œuvre une procédure officielle d'accueil dans le réseau pour tous les membres du personnel des organisations membres du réseau et toutes les parties prenantes, notamment les nouveaux·elles Président·e·s, DG et membres du personnel en priorité, mais aussi soutenir les procédures d'intégration des membres des conseils d'administration.
- Veiller à ce que les représentant·e·s des membres du réseau (par exemple les Président·e·s, DG) informent régulièrement leurs conseils d'administration en leur fournissant les documents du réseau, et en les informant de ce que cela implique concernant l'engagement d'un membre dans le réseau
- Organiser des activités pour renforcer l'appropriation de ces documents fondateurs par les Président·e·s et les DG

*Faire de l'adhésion aux structures, aux politiques, aux procédures, aux règles du BPMS et aux réglementations du réseau, et de leur respect une priorité clé pour tous les membres du réseau Mdm, comme indiqué dans le MINA.*

- Veiller à ce que tous les membres (Président·e·s, DG, NST, CA) soient capables de définir quels sont les documents liés aux structures, aux politiques, aux procédures, aux règles du BPMS et aux réglementations qui sont fondateurs (il faut identifier et garantir l'accès à ces documents dans un répertoire facile d'accès, s'assurer officiellement de l'adhésion à ces documents lors de la procédure d'accueil, s'assurer officiellement de leur respect et s'assurer qu'un reporting régulier sur ces documents (diligence raisonnable<sup>2</sup>) a lieu lors du BPMS, enfin mentionner la responsabilité qui incombe aux Président·e·s et aux DG de communiquer ces documents fondateurs et leurs mises à jour au CA de chaque membre du réseau)
- Définir et mettre en œuvre les responsabilités et les procédures de mise en application de la reddition de compte dans le réseau et identifier qui les exercera
  - ◇ Identifier qui (le·la coordinateur·rice du réseau, le NexCOM, le comité de gou-

<sup>2</sup> La diligence raisonnable est une procédure qui comprend une surveillance du risque et de la conformité, la réalisation d'une enquête, d'un examen ou d'un audit pour vérifier des faits et des informations concernant un membre du réseau.

vernance) est en charge de surveiller la conformité des membres du réseau avec les documents fondateurs, l'accord de marque et le BPMS (y compris concernant le reporting annuel des membres sur les objectifs du BPMS)

- ◇ Créer des mécanismes pour faire respecter les documents fondateurs lors des réunions du NPC, du NEDC et du NexCom
- ◇ Mener une réflexion sur le mécanisme de résolution de conflit déjà défini dans le MINA et le renforcer
- ◇ Veiller à la transparence concernant les risques communs en partageant les résultats des activités de surveillance et de mise en application avec tous les membres (par exemple, partage de commentaires sur les structures, les politiques, les procédures ou la réputation du réseau)

## → Renforcer la gouvernance du réseau

*Réaffirmer le rôle du NexCom pour veiller à ce qu'il ait les moyens de s'acquitter de son mandat*

- Intégrer les tâches et les devoirs du·de la coordinateur·rice du réseau et modifier les rôles et les responsabilités du NexCom en les prenant en compte
- Revoir les procédures du NexCom pour garantir un meilleur partage des informations et une meilleure collaboration avec les différentes entités du réseau (NPC, NEDC, NST)

*Créer un Comité de gouvernance pour faciliter le développement et soutenir la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance au sein du réseau*

- Créer des termes de référence pour le comité de gouvernance qui définiront ses rôles et ses responsabilités, sa composition (par exemple, au moins deux Président·e·s en activité et deux DG en activité), et clarifieront les mécanismes de prise de décision de ce comité par rapport au réseau
- Évaluer les besoins en matière de gouvernance des entités du réseau (c'est-à-dire les points permanents à l'ordre du jour des réunions du NPC, du NEDS et de la NST) et les définir comme des priorités pour créer un programme de travail pour le comité de gouvernance

*Mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance à tous les niveaux dans le réseau*

- Veiller à ce qu'il y ait un roulement aux postes de prise de décision (par ex. les responsables du NexCom, du NPC, des groupes de travail, etc.) à une fréquence acceptable
- Réaliser un mapping des procédures de prise de décision, et les réviser si nécessaire (quels types de décisions sont prises, par qui, comment elles sont communiquées) pour améliorer la transparence et la responsabilité
- Réviser les bonnes pratiques de gouvernance au sein du BPMS et veiller à ce qu'il rende des comptes au réseau

## → Explorer la possibilité de la création d'une entité supranationale pour le réseau et en définir les étapes

*Réfléchir au développement d'une entité juridique supranationale*

- Consulter officiellement toutes les entités concernées du réseau au sujet du dévelop-

pement d'une entité supranationale

- Étudier les différents modèles possibles d'entité juridique internationale et consulter des experts en interne et en externe sur la question
- Présenter une proposition à tous les membres du réseau afin de consolider la compréhension du processus et d'obtenir l'accord de chacun pour pouvoir poursuivre le développement d'une entité juridique
- Étudier les possibilités pour une propriété plus collective de la marque du réseau à l'avenir

## GRANDIR ENSEMBLE

### D. CONSTRUIRE UN RÉSEAU INCLUSIF<sup>3</sup> ET COLLABORATIF OFFRANT DES OPPORTUNITÉS ÉQUITABLES À TOUS SES MEMBRES

Au sein du réseau, il est reconnu que notre diversité est à la fois un défi et notre plus grande force, à condition que nous puissions l'exploiter efficacement et équitablement et que nous puissions respecter nos différences socioculturelles. Pour cela, il faut veiller à ce que notre réseau soit inclusif. Un réseau inclusif est un réseau dans lequel tous les membres ont une voix égale, indépendamment de leur taille, de leur budget ou de leur statut opérationnel. Ces voix sont fusionnées pour ne devenir qu'une, la « voix MdM », qui représente le consensus de tous ses membres. L'inclusion signifie aussi qu'il faut élargir l'engagement dans le réseau aux autres employé·e·s et parties prenantes au sein des membres, et permettre l'engagement dans le réseau des détenteurs de droits et des usagers.

### INITIATIVES CLÉS POUR CONSTRUIRE UN RÉSEAU INCLUSIF

#### → Renforcer les liens et les relations au sein du réseau et dans ses entités

*Améliorer notre connaissance mutuelle des différents membres du réseau et promouvoir une culture de collaboration*

- Rendre les informations accessibles pour assurer une compréhension transparente de chaque membre, y compris de ses stratégies, ses priorités, ses activités clés, ses forces et ses faiblesses.
- Définir les éléments qui sont communs aux différents membres (c'est-à-dire les thèmes et les démarches des interventions, la communication et le plaidoyer, les réussites et les difficultés, etc.) et ce qui est différent d'un membre à l'autre, afin de

<sup>3</sup> L'inclusion est le fruit d'un effort organisationnel et de pratiques qui permettent que différents groupes ou différentes personnes d'horizons différents soient acceptés culturellement et socialement, et accueillis. Ces différences peuvent être tout à fait évidentes, comme lorsqu'elles concernent l'origine nationale, l'âge, l'appartenance ethnique, la religion/les croyances, le genre, la situation matrimoniale ou la situation socioéconomique, ou bien elles peuvent être plus inhérentes et concerner le niveau d'instruction, la formation, l'expérience dans un domaine, la durée d'occupation d'un poste, voire la personnalité, avec des différences par exemple entre les personnes introverties et les personnes extraverties.

faciliter les collaborations entre les membres et de comprendre quels sont les aspects sur lesquels les différents membres peuvent former un seul MdM

- Animer des présentations régulières de projets ou d'initiatives mettant en valeur les activités de chaque membre, ou de plusieurs membres rassemblés en groupe
- Développer et mettre en œuvre des moyens et des mécanismes pour faciliter le partage d'informations et de connaissances institutionnelles entre les membres du réseau (Président·e-s, DG, communautés)

#### *Faciliter la participation individuelle de chaque membre au réseau*

- Procéder à une évaluation des besoins et des capacités structurelles de chaque membre pour permettre au réseau, par un effort collectif, de soutenir les capacités de chacun pour combler les lacunes et mieux s'impliquer dans le réseau
- Établir des procédures pour pourvoir efficacement et équitablement les postes au sein des différentes délégations du réseau
- Veiller à ce que la participation au réseau soit mentionnée dans les documents clés des membres tels que les termes de référence des employé·e-s et des membres des CA, afin que les membres du CA comprennent l'importance de la participation des Président·e-s et des DG aux activités du réseau

#### *Améliorer la communication interne entre les entités du réseau*

- Évaluer les besoins en matière de communication parmi les entités du réseau pour orienter le plan de communication interne du NST
- Poursuivre la mise à jour des outils existants (et en créer de nouveaux si cela apparaît nécessaire dans l'évaluation des besoins en matière de communication interne) afin de rendre accessibles aux entités du réseau toutes les informations et les documents nécessaires et les soutenir dans leur responsabilité envers le réseau

### **→ Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion dans le réseau**

#### *Développer des engagements communs envers les principes de diversité, d'équité et d'inclusion à tous les niveaux du réseau*

- Évaluer la situation actuelle et développer une compréhension commune de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI)<sup>4</sup> dans le réseau, en ayant recours à une démarche participative vis-à-vis des détenteurs de droits et des usagers et en prenant

<sup>4</sup>La diversité désigne la pratique qui consiste à inclure des personnes venant de milieux sociaux et ethniques différents et des personnes de genres, d'orientations sexuelles, etc. différents. La diversité se réfère à la représentation et à l'implication de personnes différentes en termes d'âge, de religion, de capacités physiques et mentales, de genre, d'appartenance ethnique et de milieu social à tous les niveaux d'une organisation (dans le comité de direction et parmi les membres associatifs et les employés).

L'équité désigne l'impartialité et la justice envers toutes les personnes. Cela se réfère au fait de prendre en compte les inégalités systémiques pour garantir que chacun a accès aux mêmes opportunités et aux mêmes résultats. L'équité reconnaît que des inégalités existent et travaille à les éliminer. Cela signifie que, quelles que soient l'appartenance ethnique, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la situation économique ou les capacités physiques et mentales d'une personne, elle ne doit pas être confrontée à des inégalités systématiques.

Inclusion : voir la note de bas de page n°3.

Par conséquent, la politique de DEI est une approche qui permet d'identifier les biais, les inégalités et les disparités qui touchent différents groupes (à travers des politiques organisationnelles et des pratiques, et dans les processus de prise de décision), et de travailler à combler les lacunes, à créer des politiques et une culture équitables et à permettre qu'il existe une diversité de voix et de points de vue à tous les niveaux dans les organisations membres et le réseau MdM.

en compte les différences socioculturelles, politiques et juridiques qui existent entre les contextes dans lesquels évoluent les différents membres

- Identifier et partager au sein du réseau les bonnes pratiques qui peuvent nous aider à respecter nos engagements communs en matière de DEI
- Veiller à ce que les politiques internes de DEI de chaque membre soient alignées avec les engagements du réseau en matière de DEI et assurer un suivi par le biais du reporting du BPMS

*Donner la parole aux représentant·e·s des détenteurs de droits et des usagers dans le réseau international*

- Réfléchir à l'inclusion des représentant·e·s des détenteurs de droits et des usagers dans la gouvernance et la structure de travail du réseau international
- Réfléchir à l'inclusion des représentant·e·s des détenteurs de droits et des usagers dans les actions de représentation du réseau (plaidoyer, communication)

### → Développer collectivement une stratégie pour diversifier le réseau

*Réfléchir à de possibles nouvelles adhésions au réseau, en particulier celles de pays à faible et moyen revenu*

- Définir la vision qu'a le réseau de son élargissement (avantages et inconvénients, paramètres et critères à prendre en compte pour guider l'élargissement, impacts d'un élargissement sur son modèle de gouvernance, etc.)
- Développer une stratégie prenant en compte les visions des membres actuels du réseau, de ses partenaires et des parties prenantes clés

*Veiller à ce que le réseau soit organisé de façon adéquate pour permettre son élargissement, afin d'optimiser son développement, de respecter le principe d'équité parmi ses membres et de réduire les risques*

- Évaluer l'impact de l'élargissement du réseau sur sa structure
- Définir des fondations qui permettent au réseau d'être ouvert à de nouveaux membres
  - ◇ Définir un budget affecté au soutien des nouveaux membres
  - ◇ Faire du réseau un espace culturellement sûr afin de permettre à de nouveaux membres de le rejoindre en mettant en œuvre des actions favorisant l'intégration et une politique de DEI comme expliqué plus haut
  - ◇ Réfléchir à la question de l'égalité des genres, à celle de la décolonisation et de la relocalisation dans nos activités (en externe) et dans nos procédures de gouvernance (en interne), c'est-à-dire reconnaître, comprendre et soutenir les démarches mises en place dans les pays à faible et moyen revenu

## 5. RÉALISATION

La réalisation du plan stratégique sera la responsabilité partagée de tous les membres et les acteurs du réseau. La mise en œuvre du plan stratégique sera détaillée dans les plans d'action annuels qui seront discutés et développés lors de la Réunion sur le plan stratégique (Bruxelles, octobre 2022) et chaque année au cours de l'Assemblée générale. Des indicateurs seront aussi défi-

nis pour permettre un suivi adéquat des plans d'action. Le NexCom sera en charge de la gestion et du suivi des plans d'action, tandis que le-la coordinateur·rice du réseau agira en tant que facilitateur pendant sa mise en application et rendra compte des progrès réalisés devant le NexCom. Des plans de travail seront ensuite établis pour les membres de la NST, conformément à ces plans d'action. Les communautés du réseau seront aussi impliquées dans la mise en œuvre des plans d'action annuels.

Nous entreprendrons les activités suivantes afin de faciliter la réalisation effective du plan stratégique :

- Établir un mécanisme pour le développement et le suivi annuel des plans d'action
- Développer des plans d'action annuels
- Veiller à ce que les mécanismes de reporting et de reddition de compte soient partagés
- Collecter des fonds et investir les ressources appropriées au niveau du réseau et pour chaque membre du réseau afin de mettre en œuvre le plan stratégique et les plans d'action
- Encourager l'harmonisation des stratégies de chaque membre et du réseau
- Promouvoir une culture du respect des règles communes
- Intégrer les bonnes pratiques de communication à toutes nos activités et en faire une priorité
- Créer lorsque c'est nécessaire des groupes de travail transversaux temporaires ou des task forces pour travailler sur des thématiques spécifiques en fonction des besoins
- Identifier une stratégie pour mettre à jour le plan stratégique





### **MÉDICOS DEL MUNDO ARGENTINA**

Lavalle 1125, piso 5 oficina 11  
Ciudad de Buenos Aires / Argentina  
<http://www.mdm.org.ar>



### **MÉDECINS DU MONDE BELGIUM**

Rue Botanique 75  
1210 Bruxelles  
<https://medecinsdumonde.be>



### **MÉDECINS DU MONDE CANADA**

560, boul. Crémazie Est, Suite 100  
Montréal (Qc) H2P 1E8  
<https://medecinsdumonde.ca>



### **MÉDECINS DU MONDE FRANCE**

84 avenue du Président Wilson  
93210 Saint Denis  
<https://www.medecinsdumonde.org>



### **ÄRZTE DER WELT GERMANY**

Landsberger Str. 428  
81241 München  
<https://www.aerzteanderwelt.org>



### **ΓΙΑΤΡΟΙ ΤΟΥ ΚΟΣΜΟΥ GREECE**

12 Sappous Str  
Athens 105 53  
<https://mdmgreece.gr>



### **MEDICI DEL MONDO ITALY**

Via dei Prati Fiscali, 215  
00141 Roma  
<https://medicidelmondo.it>



### **MÉDECINS DU MONDE JAPAN**

Azabu Zenba Building 2F  
2-6-10 Higashi-Azabu, Minato-ku  
Tokyo 106-0044  
<https://www.mdm.or.jp>



### **MÉDECINS DU MONDE LUXEMBOURG**

5, rue d'Audun  
L-4018 Esch-sur-Alzette  
<https://medecinsdumonde.lu>



### **DOKTERS VAN DE WERELD NETHERLANDS**

Nieuwe Herengracht 20  
1018 DP Amsterdam  
<https://doktersvandewereld.org>



### **MÉDICOS DO MUNDO PORTUGAL**

Av. de Ceuta (Sul), Lote 4  
Loja 1. 1300-125 Lisboa  
<https://www.medicosdomundo.pt>



### **MÉDICOS DEL MUNDO SPAIN**

Conde de Vilches, 15  
28028, Madrid  
<https://www.medicosdelmundo.org>



### **LÄKARE I VÄRLDEN SWEDEN**

Läkare i Världen, Serafen, Box 222 55  
104 22 Stockholm  
<https://lakareivarlden.se>



### **MÉDECINS DU MONDE SWITZERLAND**

Rue du Château 19  
2000 Neuchâtel  
<https://medecinsdumonde.ch>



### **DÜNYA DOKTORLARI TURKEY**

Ömer Avni Mh. İnebolu Sk. Ekemen  
Han No:1 Kat:2 D:8-9 Beyoğlu/  
İstanbul  
<https://www.dunyadoktorlari.org.tr>



### **DOCTORS OF THE WORLD UK**

29th floor, One Canada Square  
London E14 5AA  
<https://www.doctorsoftheworld.org.uk>



### **DOCTORS OF THE WORLD USA**

222 Broadway, Fl. 19  
New York, NY 10038  
<https://doctorsoftheworld.org>