

SOIGNER ET TÉMOIGNER

STRATÉGIE 2021 - 2024

MÉDECINS DU MONDE SUISSE



SOMMAIRE

PRÉFACE	5
RÉSUMÉ	7
1. LE DROIT À LA SANTÉ POUR TOUS	8
PROFIL IDENTITAIRE DE MÉDECINS DU MONDE SUISSE	
2. CONTEXTE D'ACTION	9
DYNAMIQUE GÉOPOLITIQUE ET OBJECTIFS DE SANTÉ	
3. PROGRAMME 2017 - 2020	10
LEÇONS ET EXPÉRIENCES	
4. LES FEMMES ET LES ENFANTS	12
UNE PRIORITÉ POUR NOS ACTIONS	
5. SOIGNER ET TÉMOIGNER	14
PRIORITÉS, OBJECTIFS ET HYPOTHÈSE D'IMPACT	
6. OBJECTIFS STRUCTURELS	18





PRÉFACE

La stratégie est l'art de coordonner des actions pour atteindre des objectifs

Dans l'élaboration de sa stratégie 2021-2024, Médecins du Monde Suisse s'est imposé une réflexion du pourquoi et du comment, sachant selon les mots de Dick Marty que *« les limites entre l'aide désintéressée, l'intrusion, le paternalisme ou le néocolonialisme ne sont pas toujours facile à tracer (...) et que le danger d'instaurer un rapport de dépendance sont des dangers immanents de l'action même d'aider et d'assister¹ »*.

Dans notre idée, pour parer à ces risques, l'art de coordonner des actions de qualité commence par une compréhension approfondie des réalités locales dans lesquelles nous déployons nos activités, un ancrage de nos actions dans la communauté – à l'aide d'un diagnostic communautaire participatif, par exemple –, l'évaluation régulière et systématique de notre travail et une réflexion en amont et en aval. Pour ce faire, une collaboration avec l'académique s'est imposée, dans l'idée qu'agir et réfléchir vont de pair. Mais l'art de coordonner des actions de qualité demande aussi la recherche de compétences complémentaires par l'association avec d'autres ONG pour atteindre ensemble les objectifs fixés. Enfin Médecins du Monde Suisse est l'un des 17 membres du réseau Médecins du Monde avec lequel nous sommes appelés à collaborer de manière plus active dans la même idée de qualités d'actions et de synergie de compétences, pour soigner et témoigner.

L'élaboration de cette stratégie 2021-2024 s'inscrit dans l'idée d'une croissance contrôlée, d'une réflexion permanente sur la pertinence des actions élaborées, de la recherche de compétences complémentaires, la prise en compte des réalités locales et le respect du temps pour atteindre les objectifs fixés.

Dr Dominik SCHMID
Président

¹ Dick Marty, Une certaine idée de la justice, Éditions Favre, 2018



RÉSUMÉ

La **Stratégie 2021 – 2024 Médecins du Monde Suisse** définit les modalités de notre intervention pour 4 ans. Dans la perspective des objectifs de développement durable (ODD), et avec le but de contribuer de façon substantive aux objectifs fixés par la Suisse en matière de coopération internationale, ce document détermine nos objectifs et décrit les approches choisies pour les atteindre.

Médecins du Monde Suisse (MdM Suisse) est une organisation humanitaire médicale indépendante. Nous fournissons un **accès durable à la santé** aux personnes et groupes en situation de vulnérabilité, en Suisse et dans le reste du monde. L'amélioration du bien-être physique, mental et social fait partie intégrante de notre mission et demeure un objectif commun aux domaines d'action principaux du programme : **santé et droits sexuels et reproductifs (SDSR) / violences / soins palliatifs pédiatriques (SPP)**.

La stratégie d'intervention de MdM Suisse se base sur la théorie du changement. Elle formule une hypothèse d'impact qui se décline en effets de développements attendus et en résultats mesurables. Ils s'inscrivent dans le cadre des ODD des Nations Unies 3, 5 et 16. Ces effets de développement sont attendus grâce à quatre résultats : *Aptitudes, Accessibilité, Qualité et Pérennité*.

Une priorité est donnée aux contextes fragiles et aux populations les plus vulnérables, les femmes et les enfants. C'est dans cette perspective que MdM Suisse définit des priorités géographiques – une stabilisation dans les pays d'intervention actuels et un développement en Afrique sub-saharienne – afin de permettre un juste équilibre entre une stratégie de concentration nécessaire pour consolider les expertises et une stratégie de croissance contrôlée.

Construit autour d'un modèle associatif fort, d'une structure opérationnelle compétente, la mise en œuvre du programme s'appuie sur des ressources humaines et matérielles pertinentes ainsi qu'une gestion responsable, transparente et éthique.

Durant le cycle 2021-2024, une croissance soutenue et maîtrisée permet d'améliorer notre impact sur le terrain tout en contrôlant les risques.

1. LE DROIT À LA SANTÉ POUR TOUS

PROFIL IDENTITAIRE DE MÉDECINS DU MONDE SUISSE

L'association **MdM Suisse** est une organisation humanitaire médicale indépendante. Membre du réseau international Médecins du Monde, nous fournissons depuis 1993 un accès durable à la santé aux personnes en situation de vulnérabilité, en Suisse et dans le reste du monde.

Notre **vision** est celle d'un monde où les obstacles à la santé sont surmontés et où le droit à la santé est effectif pour toutes et tous. Pour y parvenir, nous nous sommes fixés comme **mission** d'améliorer de manière durable l'accès à la santé des populations exclues, et plus particulièrement des femmes et des enfants ainsi que des populations vulnérables.

L'accès à la santé des femmes et des enfants est notre **priorité**. Partout dans le monde, les femmes et les enfants sont les principales victimes des barrières d'accès aux soins et des défaillances des systèmes de santé. Nous les accompagnons au quotidien : contre les violences sexuelles ou domestiques, dans la défense de leurs droits, pour leur permettre de planifier leur grossesse et d'accoucher en toute sécurité. Nous soutenons une prise en charge de la douleur et de la souffrance des enfants que l'on ne peut pas guérir. Pour y parvenir, nous développons trois domaines d'action : **Santé et droits sexuels et reproductifs (SDSR) – prévention et prise en charge des violences – soins palliatifs pédiatriques (SPP)**.

Nous soignons et témoignons, pour que le droit à la santé soit effectif pour toutes et tous, sans obstacle financiers, sociaux, culturels ou géographiques. Du local au global, nous privilégions une approche intégrée pour apporter des solutions durables et complètes aux inégalités

d'accès à la santé. Nous interpellons et accompagnons les pouvoirs régionaux, nationaux et internationaux pour améliorer l'accès aux soins et promouvoir les droits humains. Nous plaidons auprès des instances décisionnelles pour changer les choses de façon durable.

Nos décisions stratégiques et la définition de nos modalités opérationnelles sont basées sur nos **valeurs**. Nous faisons preuve d'humanité, en protégeant la vie, la santé et la dignité. Nous sommes une association indépendante de tout pouvoir ou d'intérêt politique, religieux ou financier. Nous sommes libres dans le choix de nos programmes et de nos méthodes de travail. Mouvement associatif de professionnels de la santé et de la coopération au développement, bénévoles et salariés, l'engagement est au cœur de notre action. Nous développons les capacités des populations à être acteur de leur santé, en priorisant la promotion de leur autonomie et de leur engagement communautaire. Nous croyons en la justice sociale visant à favoriser l'accès de toutes les populations à la santé.

Notre **action** consiste à mener, en partenariat avec des organisations de la société civile ou les autorités, des programmes de santé destinés à renforcer les compétences locales, pour inscrire les changements dans le long terme. Nous concentrons notre action sur les soins de santé primaire qui se définissent comme une série de valeurs de base pour le développement de la santé, un ensemble de principes pour l'organisation des services de santé et d'approches permettant de tenir compte des besoins prioritaires et des déterminants fondamentaux de la santé (Déclaration d'Alma Ata, 1978 et Charte d'Ottawa de 1986).

2. CONTEXTE D'ACTION

DYNAMIQUE GÉOPOLITIQUE ET OBJECTIFS DE SANTÉ

Afin de garantir une action efficace et des effets durables, MdM Suisse prend en compte les caractéristiques et les besoins spécifiques des populations vulnérables dans la détermination de ses interventions, qu'elles soient de type humanitaire ou de développement. L'évolution du contexte sanitaire et de la géopolitique constituent d'importants facteurs d'influence sur notre stratégie d'intervention.

Protection des intérêts nationaux, tassement des financements dédiés à la coopération, complexification des crises : la géopolitique globale est en constante évolution et l'aide humanitaire doit s'adapter et être dynamique. En réponse, nous renforçons les acteurs locaux sans nous substituer à leur action. Nous favorisons l'engagement et l'implication des populations locales et nous mettons en valeur le rôle de la société civile.

Les indicateurs globaux liés à la santé sont en amélioration, et nous le percevons dans nos projets. Il reste toutefois des efforts considérables à fournir pour atteindre les seuils attendus dans de nombreux secteurs pays. Si les faits et chiffres liés à l'objectif 3 du développement durable sur la santé et le bien-être indiquent que les taux de mortalité maternelle et infantile ont été réduits, ils révèlent aussi que les inégalités s'accroissent. Bien que la mortalité des enfants de moins de cinq ans soit en baisse au niveau global, le nombre de décès des enfants en bas âge augmente en Afrique subsaharienne. Dans la plupart de ces pays la prise en charge médicale de la douleur des enfants n'est pas priorisée. En outre, les cas de maladies non transmissibles dues à des problèmes d'hygiène ou d'alimentation augmentent dans toutes les classes d'âges, en particulier dans les zones rurales, où certaines populations n'ont pas accès aux soins de

santé primaires¹. Les violences basées sur le genre (VBG) demeurent également un problème de taille. Selon les Nations Unies², une femme sur cinq a subi des violences physiques et/ou sexuelle de la part d'un partenaire intime ou d'une autre personne. Dans 49 pays, les femmes ne sont pas protégées par la loi contre la violence domestique.

Par ailleurs, notre expérience dans le domaine des VBG nous a fait constater leur influence sur la santé physique et mentale des victimes et de leurs enfants, ainsi que sur leur environnement social et familial.

-
1. UN, Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge, consulté le 10.07.2019. Accessible sur : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/health/>
 2. UN, Objectif 5 : Égalité des sexes, consulté le 10.07.2019. Accessible sur : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

3. PROGRAMME 2017 – 2020

LEÇONS ET EXPÉRIENCES

Médecins du Monde Suisse a acquis une expérience significative dans la thématique de la Santé Sexuelle, Reproductive et de l'Enfant (SSRE), au cœur de son programme depuis 1999. Dans le dernier cycle stratégique, nous avons renforcé la cohérence et la cohésion de nos projets, en définissant notamment des objectifs et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs communs à plusieurs de nos terrains d'intervention. L'analyse des besoins du terrain nous a conduit à affiner nos compétences, en intégrant les thématiques de la santé mentale, des VBG et des SPP. Nous nous sommes également attelés à améliorer nos capacités de gestion au siège et sur le terrain, en engageant notamment des personnes ressources pour soutenir le développement de nos thématiques programmatiques, et pour développer notre indépendance financière. Plusieurs leçons importantes ont pu être tirées au cours de ces quatre dernières années :

→ Nos activités permettent d'améliorer la situation sur nos terrains d'intervention et participent au progrès des indicateurs globaux concernant la mortalité maternelle, néonatale et infantile. Selon les chiffres publiés par l'ONU, 17'000 enfants en moins meurent chaque jour par rapport à 1990, et le taux de mortalité maternelle a diminué de 37 % depuis 2000. Plus spécifiquement, notre action produit un impact perceptible, comme au Cameroun, où notre appui a contribué à réduire sensiblement la mortalité néonatale. Elle est maintenant trois fois inférieure à la moyenne nationale. Nous mesurons également notre impact en termes d'amélioration de la qualité des soins des structures que nous soutenons.

Au Nicaragua le nombre d'infections intra-hospitalières a été réduit grâce à un changement d'attitude du personnel et des dirigeants hospitaliers.

→ Une approche santé publique, du local au global et sur le long terme est essentielle pour accompagner des changements systémiques et durables. Au travers d'un travail de plaidoyer, nous avons pu soutenir plusieurs processus politiques pour adapter les législations et stratégies nationales et locales. A titre d'exemple, les certificats médicaux dont bénéficient les victimes de violences basées sur le genre ont désormais une valeur légale au Bénin. Nous avons renforcé notre présence dans les pays où nous agissons, et avons plus de légitimité et d'impact pour faire remonter les besoins locaux au niveau national. Les partenariats initiés avec d'autres ONG suisses ont permis de mettre sur pied des actions conjointes de sensibilisation et de plaidoyer, tout en partageant les connaissances, les expériences et les leçons apprises.

→ Dans une approche de non-substitution et de co-construction de nos actions, MdM Suisse utilise des outils permettant l'identification des besoins par les communautés bénéficiaires et la valorisation des initiatives locales et encourage la mobilisation de ressources endogènes existantes. Ces pratiques sont articulées autour de partenariats avec les milieux académiques du domaine de l'anthropologie de la santé et l'intégration des recommandations issues de leurs études. Actuellement, quatre de nos interventions utilisent la recherche anthropologique dans les phases d'identification et de



planification. En Cisjordanie, par exemple, la question du suicide des adolescents a été étudiée sur la base d'une méthodologie innovante de recherche-action caractérisée par un questionnement des besoins, des facteurs de risques et de protection, et de la qualité de la prise en charge au sein des départements d'urgence de trois hôpitaux. De façon plus large, nous utilisons des outils provenant des sciences sociales tels que le diagnostic

communautaire participatif et le monitoring anthropologique participatif, afin d'inclure la population locale aux différentes étapes de nos programmes.

→ La santé ouvre la voie vers d'autres domaines d'intervention. Cette constatation a motivé la clarification de nos thématiques transversales, de manière à mieux refléter la transversalité de nos programmes.

4. LES FEMMES ET LES ENFANTS

UNE PRIORITÉ POUR NOS ACTIONS

4.1 Domaines d'action

MdM Suisse se donne pour mission de venir en aide aux personnes et groupes en situation de vulnérabilité. Une priorité est donnée **aux femmes et aux enfants**, principales victimes des barrières d'accès et de la défaillance des systèmes de soins. Nous travaillons avec eux, dans une perspective de prise en charge holistique, en fonction de leurs besoins et des difficultés qu'ils rencontrent, à l'amélioration de leur **bien-être physique, mental et social**. La vulnérabilité se comprend ici comme une incapacité, temporaire ou durable, à faire face à un potentiel risque.

Santé et Droits Sexuels et Reproductifs (SDSR)

La SDSR englobe toute action assurant à nos patients une vie sexuelle sûre et épanouie ainsi que le choix et la possibilité d'avoir des enfants, et comprend le suivi médical des femmes enceintes, la prise en charge spécialisée de l'accouchement et les soins aux nouveau-nés. Nous assurons à nos patients un accès à des conseils personnalisés et soins de qualité : consultations, dépistages, traitements. Nous leur proposons un soutien psychologique, notamment pour accompagner la période post-partum. Nous les soutenons dans la reconnaissance et le respect de leurs droits. Et nous menons des actions de sensibilisation auprès de différents groupes cibles, dont les adolescents et jeunes adultes.

Prévention et prise en charge des violences

MdM Suisse s'engage dans la lutte contre de multiples types de violences : physiques et sexuelles (dont la torture

et les mauvais traitements), psychologiques, ou encore la maltraitance. Nous portons une attention particulière aux VBG, dont les principales victimes sont les femmes et les filles. Nous luttons contre ces violences trop souvent banalisées et enracinées dans les mœurs, en développant des programmes pluridisciplinaires alliant une prise en charge médicale, psychologique, sociale et juridique. Nous travaillons avec les victimes, les auteurs, le personnel de santé et éducatif, pour la mise en place de mesures de prévention et pour lutter contre la stigmatisation et la discrimination. Nous sensibilisons les autorités et les communautés sur les conséquences de ces violences.

Soins Palliatifs Pédiatriques (SPP)

En complément des volets préventifs et curatifs du continuum des soins, le volet palliatif est l'une des spécificités du programme de MdM Suisse. Dans les pays où nous intervenons, des millions d'enfants atteints de maladies graves ou chroniques – souvent incurables – et en situation d'handicap sont concernés. L'offre en soins palliatifs reste cependant largement sous-développée et rencontre de nombreux obstacles financiers, politiques et légaux. Au travers de ce travail d'accompagnement et de soulagement de la douleur, nous assurons au patient la meilleure qualité de vie possible et à sa famille et ses proches un soutien psychosocial tout au long de son parcours. Nous développons également des formations pour les professionnels de la santé et leur proposons un soutien psychologique.

4.2 Déterminants de la santé

MdM Suisse fonde son action sur une analyse dans chaque contexte des déterminants de la santé pour mieux assurer la durabilité et l'impact de ses programmes. Nous accordons une attention particulière aux déterminants de la santé suivants :

Le genre

Pour un développement durable et équitable, nous nous engageons pour la défense et la promotion de l'égalité hommes-femmes. Nous comprenons l'égalité des genres comme égalité de toutes et tous en droits, responsabilités et chances. Cela se traduit par une prise en compte systématique de la dimension du genre dans nos programmes, pour mieux comprendre son impact en tant que déterminant majeur des inégalités de santé. Des actions spécifiques avec les communautés visent à corriger et à transformer les systèmes de pouvoir inégaux en place et à contribuer à l'émancipation des femmes et des filles. Avec les acteurs de la société civile, nous plaidons auprès des gouvernements.

L'environnement et le changement climatique

L'environnement a un lien complexe avec la santé d'une personne et la santé publique. Nos analyses de contexte comportent systématiquement l'étude de l'environnement local, dont sa salubrité. Nous prenons en compte les risques du changement climatique pour la santé des populations dans nos programmes et intervenons en réponse aux catastrophes naturelles ou phénomènes météorologiques extrêmes et épidé-

mies qui en résultent, afin de soulager des systèmes de santé saturés. Partout où nous agissons, nous veillons à limiter notre impact sur le changement climatique.

Les migrations

Un nombre important de nos patients sont des personnes issues de la migration. Nous les accompagnons tout au long de leur parcours migratoire et venons en soutien à leurs communautés d'origine et communautés hôtes. Nos programmes comportent une sensibilisation du personnel de santé aux besoins spécifiques des migrants et un travail de fond de médiation culturelle, afin d'assurer une prise en charge médicale et psychologique adaptée. Nous menons également des actions de plaidoyer au niveau national et international pour lutter contre les discriminations auxquelles les migrants font face.

L'éducation

Les jeunes et les adolescents constituent un public cible particulier avec lesquels il est essentiel d'interagir. L'éducation est un déterminant direct et indirect de la santé, d'abord pour son impact futur sur la compréhension de la personne en la matière, sa sensibilisation et sa capacité d'auto-gestion de la santé. C'est à ce titre que nos équipes investissent de plus en plus le milieu scolaire, en intervenant de façon ponctuelle, au travers de sessions de sensibilisation et de promotion de la santé, et de façon plus continue, en formant le personnel social, médical et éducatif qui accompagne les jeunes au quotidien.

5. SOIGNER ET TÉMOIGNER

PRIORITÉS, OBJECTIFS ET HYPOTHÈSE D'IMPACT

La stratégie d'intervention de MdM Suisse se base sur la théorie du changement. Elle formule une hypothèse d'impact qui se décline en effets de développements attendus et en résultats mesurables. Des priorités géographiques permettent de concentrer les actions sur les contextes fragiles et les populations vulnérables. Grâce à un ensemble de principes d'actions, nous visons à renforcer la qualité, la cohérence et la durabilité de notre programme.

5.1 Des changements durables et des résultats mesurables

Nos interventions s'inscrivent dans une dynamique alliant ancrage institutionnel - visant à développer l'offre – et ancrage communautaire – visant à augmenter la demande et à agir sur les déterminants de la santé. Aussi, nous travaillons avec les systèmes de santé pour réduire l'exclusion et tendre vers un accès universel aux soins. Cette démarche articule des actions menées au niveau local avec des actions de témoignage et de plaidoyer menées au niveau national et international. Cette combinaison entre offre et demande et entre dynamique locale et globale permet un impact durable. Les effets de développement attendus pour la période 2021-2024 découlent de cette hypothèse d'impact. Ils s'inscrivent dans le cadre des ODD des Nations Unies 3, 5 et 16. Ils sont mesurés par des indicateurs opérationnels qualitatifs et quantitatifs, parmi lesquels trois font partie du référentiel des indicateurs agrégés de la coopération suisse au développement :

- a/ La mortalité maternelle, néonatale et infantile diminue dans les zones d'action.
- b/ Les pratiques communautaires et institutionnelles sur les trois domaines d'actions (SDSR, Violences, et SPP) sont renforcées dans les zones d'actions.
- c/ Les processus politiques locaux, régionaux et nationaux sont renforcés en faveur de la santé des femmes et des enfants dans les pays d'action.

Ces effets de développement sont attendus grâce à quatre résultats (outputs) :

1. Aptitudes – Les individus et les communautés acquièrent davantage de maîtrise de leur propre santé et de moyens de l'améliorer. Selon les principes de promotion de la santé de la Charte d'Ottawa, nous permettons aux populations de déterminer par elles-mêmes leurs priorités en matière de santé à travers des outils tels que le diagnostic communautaire participatif. Sur cette base, nous formons des personnes ressources et les accompagnons dans leurs actions pour la création d'environnements favorables à la santé. Nous stimulons l'acquisition d'aptitudes individuelles et communautaires et planifions des activités d'information et de sensibilisation.

2. Accessibilité – Les barrières d'accès aux soins diminuent dans les lieux d'intervention. Nous appuyons les services existants – publics ou privés – pour la fourniture de services de santé cliniques, curatifs et palliatifs lorsqu'ils se trouvent dans l'impossibilité de le faire. Nous construisons ou rénovons des infrastructures, fournissons du matériel et

des équipements médicaux et appuyons les systèmes de référencement, de financement et de lutte contre la corruption. Nous veillons également à la présence de personnel qualifié en milieu communautaire et clinique.

3. Qualité – La qualité des soins est améliorée dans les structures cibles. Nous concevons la qualité des soins comme une juste articulation entre la coordination du système et la qualité des prestations. Nous renforçons le leadership des autorités sanitaires en appuyant le développement d'outils et de procédures de soins, l'amélioration du système d'information sanitaire, ainsi que l'organisation de formations continues et de supervisions thématiques avec le personnel de santé des centres de référence jusqu'aux centres périphériques de premier échelon.

4. Pérennité – Les systèmes de santé sont durablement renforcés. Nous concevons nos interventions en veillant à la pérennité des effets de développement obtenus et particulièrement des offres de santé développées. Nous documentons nos résultats et menons des actions de témoignage et de plaidoyer au niveau local, national et international, afin d'accompagner les processus politiques à tous les niveaux. Nous facilitons le dialogue entre les acteurs et appuyons la formulation de politiques nationales.

5.2 Une priorité donnée aux contextes fragiles et aux plus vulnérables

Basant ses interventions sur les besoins du terrain et les demandes des partenaires, MdM Suisse définit des priorités géographiques afin de permettre un juste équilibre entre

une stratégie de concentration nécessaire pour consolider les expertises et une stratégie de croissance contrôlée. Cela représente une expansion dans les pays d'intervention et une extension modérée à de nouveaux contextes.

Orientations stratégiques

→ Afin de répondre à la préoccupation du *leave no one behind*, nous intervenons dans des contextes fragiles au sein desquels une partie de la population se trouve exposée à des vulnérabilités multiples qui entravent son accès à la santé. En lien avec nos capacités organisationnelles, nous privilégions les interventions de développement aux interventions d'urgence. Cette approche permet d'accompagner des changements durables et systémiques tout en maintenant la capacité de répondre aux urgences lorsque notre connaissance ou expertise le permet.

→ Afin de pouvoir capitaliser sur la connaissance d'une région, renforcer les échanges entre pays d'intervention et engager des réflexions sur des approches régionales, nous privilégions le développement de zones d'interventions cohérentes. Cette logique régionale doit s'inscrire dans le cadre du partenariat avec les autres membres du réseau MdM Suisse.

→ Afin d'assurer la plus-value de l'organisation pour l'atteinte des ODD et des objectifs de la Suisse pour le développement, nous orientons le déploiement de nouvelles interventions en fonction des complémentarités d'actions qui peuvent être créées avec des partenaires locaux ou internationaux solides, notamment le réseau MdM.



→ Afin d'assurer la viabilité des interventions menées et de réduire les risques financiers, nous développons de nouvelles interventions dans des pays au sein desquels des synergies peuvent se créer avec des partenaires techniques et financiers, notamment ceux présents dans le pays.

A la lumière de ces orientations stratégiques et du contexte international, MdM Suisse vise une stabilisation dans les pays d'intervention actuels et un développement en Afrique sub-saharienne. Les ambitions de l'organisation sur les quatre zones géographiques se déclinent ainsi :

Afrique sub-saharienne : nous développons de nouvelles interventions dans cette zone. Cette ambition se justifie par les multiples enjeux qui s'y déploient : augmentation des tensions, augmentation de la population et transition épidémiologique, enjeux climatiques et réponses aux catastrophes.

Amérique latine et Caraïbes : nous maintenons notre engagement sur cette zone. Afin d'être en mesure de répondre aux évolutions régionales, nous cultivons une attention particulière sur les crises politiques, les phénomènes migratoires, les catastrophes naturelles et les fragilités des pays de la zone.

Moyen-Orient et Asie du Sud : nous maintenons notre engagement dans les Territoires Occupés et mettons la priorité sur les contextes fragiles, les phénomènes migratoires et les vulnérabilités.

Suisse : le fait d'intervenir dans son propre pays fait partie des éléments constitutifs de MdM Suisse. Nous renforcerons nos interventions en Suisse pour adresser les problématiques des poches de vulnérabilités, avec un effort continu auprès des populations issues de la migration. Nous continuerons à dénoncer et à nous associer à des actions de plaidoyer fortes au niveau national.

5.3 Des principes d'actions pour la qualité et la durabilité

MdM Suisse accorde une importance élevée au respect des principes d'éthique médicale et des principes humanitaires. Nous nous basons sur les instruments tels que la Charte Européenne de l'Action Humanitaire de Cracovie, les normes humanitaires de qualité et de redevabilité des *Core Humanitarian Standards* et les standards de la charte humanitaire *SPHERE*.

Orientations stratégiques

→ Nous nous assurons que nos actions sont guidées par la priorité des besoins manifestés et exprimés sur le terrain et alignées aux politiques nationales de santé. Nous consacrons le temps et les ressources nécessaires pour planifier les actions avec les populations concernées. Ainsi, parmi les divers outils utilisés, nous privilégions les méthodologies des sciences sociales, notamment de la

recherche anthropologique. Nous visons à assumer en permanence un niveau équivalent de redevabilité vis-à-vis des acteurs de mise en œuvre (les bénéficiaires en premier plan) ainsi que de nos partenaires, dont nos partenaires techniques et financiers.

→ Nous valorisons les partenariats pour l'atteinte des résultats, en assurant une complémentarité de nos actions avec l'ensemble des acteurs d'un système, et en préservant les responsabilités de chacun. Nous travaillons en alliance avec des organisations de la société civile, les autorités locales et nationales, des acteurs académiques et d'autres organisations nationales ou internationales, afin d'élaborer des programmes intégrés et d'en pérenniser les résultats.

→ Nous déléguons la gestion directe de nos programmes à des bureaux de coordination sur place, qui assurent une collaboration étroite avec les autorités nationales dans nos pays d'intervention. Ces bureaux peuvent être des bureaux MdM Suisse, d'un autre membre du réseau MdM ou d'un de nos partenaires.

→ Nous menons de manière intégrée à chaque programme d'intervention des actions de témoignage et de plaidoyer pour dénoncer les injustices identifiées sur le terrain et pour accompagner les autorités dans des changements de pratiques et de politiques. Ce plaidoyer se fait de manière coordonnée avec les autres acteurs de terrain.

6. OBJECTIFS STRUCTURELS

La mise en œuvre du programme s'appuie sur des ressources humaines et matérielles adéquates ainsi qu'une gestion responsable et éthique. Nous développons des outils harmonisés entre les terrains et le siège. La conjonction de ces éléments nous permet de maximiser l'impact de notre programme, d'en garantir le suivi et le contrôle et d'assurer notre redevabilité vis-à-vis de nos bailleurs et de nos bénéficiaires. Les orientations stratégiques énoncées décrivent les effets attendus à 2024.

6.1 Un modèle associatif fort

Nous visons le développement de l'association pour favoriser la sensibilisation auprès de nos publics, en Suisse et à l'international. Nous informons sur notre action, notre priorité et nos thématiques. Nos membres relaient nos valeurs basées sur la charte de Cracovie, document fondateur du réseau international de MdM. Certifiée Zewo, l'association s'engage à respecter les normes du label de qualité.

Orientations stratégiques

- L'association fait de son ancrage à Neuchâtel un atout. Elle bénéficie d'une forte présence en Suisse romande et développe des partenariats sur l'ensemble du pays.
- Nous augmentons le nombre de membres et favorisons leur engagement et participation pour améliorer la qualité et l'impact de nos plaidoyers et de nos actions.
- Le comité est en charge de l'orientation stratégique de l'association. Il se caractérise par son dynamisme et sa diversité. Composé à parité de professionnels de la santé et de gestionnaires du développement, il veille à l'égalité en termes de genre. Il promeut l'association et met en avant ses valeurs fondamentales. Il est garant et responsable de sa viabilité.
- Une commission scientifique et médicale analyse la pertinence, la faisabilité, l'efficacité, l'efficience et la durabilité

des programmes. Elle rapporte au comité de l'association.

- Les responsables de mission (RM) sont des acteurs importants de la vie associative. Leur expertise technique renforce la qualité et l'impact des projets.

6.2 Une structure opérationnelle compétente

Nos équipes se composent de personnel médical et technique, national et expatrié. La politique des ressources humaines s'adapte à la stratégie opérationnelle et aux besoins du programme. MdM Suisse favorise une représentation égalitaire entre hommes et femmes, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de l'organisation. Un code de conduite s'applique à tous les acteurs de l'association, quel que soit leur statut. Notre personnel et nos partenaires sont sensibilisés à la prévention et détection des comportements abusifs à travers un dispositif d'alerte et de remontée d'information.

Orientations stratégiques

- Nous renforçons les relations entre les collaborateurs sur le terrain et ceux du siège. Un séminaire de coordination rassemblant les responsables des terrains et du siège définit la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie 2021-2024.
- La communication interne est portée par le siège et les coordinateurs terrains. Un journal des nouvelles du siège et des terrains est diffusé à intervalle régulier.
- Notre gestion permet un équilibre entre le personnel expatrié et local. La nationalisation des postes terrains est analysée régulièrement et privilégiée.
- Le développement des compétences des collaborateurs est favorisé par des mesures de formation, de promotion et

de rotation interne. Notre programme junior professional officer (JPO) assure une relève de qualité.

6.3 Gestion financière

La gestion financière de l'association est transparente et pertinente. Elle rend compte de notre responsabilité et redevabilité. Les procédures et les outils sont adaptés aux activités en Suisse et sur les terrains. Les comptes sont audités annuellement et sont conformes à Swiss GAAP RPC 21. Notre attention sur les risques et la qualité est permanente.

Orientations stratégiques

- Nous améliorons les processus et renforçons le support sur les terrains.
- Nous formalisons et optimisons notre système de contrôle interne. Tous les terrains utilisent les mêmes procédures et outils.
- Des outils d'analyse, de suivi et d'évaluation sont partagés afin de garantir une information adaptée et la constitution des rapports.

6.4 Recherche de fonds

Dans un système marqué par une forte concurrence, nous assurons notre indépendance financière par une diversification des sources de financements. Ces dernières respectent notre cadre éthique. Le renforcement des compétences au siège et sur les terrains permet un travail coordonné entre le privé, la philanthropie et les fonds institutionnels.

Orientations stratégiques

- Nous augmentons la part des fonds non affectés afin de renforcer notre indépendance financière.

→ Nous fidélisons nos donateurs individuels et avons pour ambition d'accroître leur nombre.

→ La recherche de fonds auprès des fondations est renforcée par un travail de fidélisation et d'acquisition.

→ Nous développons des partenariats durables avec le secteur privé.

→ Nous participons activement aux structures décisionnelles des plateformes de collectes et de gestion de fonds.

→ Nous consolidons le développement de partenariat sur les terrains, notamment auprès des bailleurs institutionnels.

6.5 Budget

Nous favorisons une croissance soutenue et maîtrisée afin d'améliorer notre impact sur le terrain, en contrôlant les risques. Nous assurons la supervision de nos projets avec efficacité et efficience en contrôlant nos coûts de gestion.

Orientations stratégiques

→ Nous visons une croissance de notre budget d'environ 5% par année.

→ Nous investissons au maximum 20% de nos ressources dans l'aide d'urgence.

→ Notre programme en Suisse représente environ 10% de notre portefeuille.

→ Notre budget est financé à raison de 50% par des financements institutionnels, et de 50% par des financements privés et des fondations.

→ Notre budget consiste à 85% de dépenses liées aux programmes, à 10% de communication et recherche de fonds, et à 5% de frais de gestion au siège.

MÉDECINS DU MONDE **SUISSE**

SIÈGE

Rue du Château 19
2000 NEUCHÂTEL

BUREAU DE GENÈVE

Rue de Cornavin 11
1201 GENÈVE

+41 (0)32 725 36 16

info@medecinsdumonde.ch

www.medecinsdumonde.ch

