



Pour le Droit à la Santé

PLAN STRATÉGIQUE

2021 - 2024

INDEX

1	Présentation	Page 2
2	Qui sommes-nous	Page 3
3	Mission	Page 4
4	Vision	Page 5
5	Principes et valeurs	Page 6
6	Contexte	Page 6
7	Objectifs-Lignes d'action:	Page 8
	- 7.1 Santé	Page 9
	- 7.2 Transformation sociale	Page 13
	- 7.3 Développement Associatif	Page 15
	- 7.4 Egalité des Droits	Page 19
8	Fonctionnement et Organisation interne	Page 20
9	Prévisions budgétaires	Page 21
10	Suivi, adaptation et évaluation	Page 23
11	ANNEXES:	Page 23
	• Organigramme	
	• Indicateurs de suivi et évaluation	
	• Résumé analytique	
	• Liste indicative des actions par pays	
	• Chiffres et équipes pour la gestion et l'exécution opérationnelle	

1. PRÉSENTATION

Pour le droit à la Santé

Pour le droit à la Santé. C'est le but et le rêve renouvelé des personnes qui composent l'équipe de **medicumundi Navarra-Aragón-Madrid** (MM NAM dorénavant) et qui donne le titre au présent Plan Stratégique, tout comme il l'a fait avec le premier plan (2015-2018, prolongé jusqu'en 2020).

Il est aligné et basé sur le Plan Stratégique 2020-2024 de la Fédération des Associations de Medicus Mundi-España (FAMME dorénavant).

Avec cela, MM NAM exprime sa volonté de contribuer au grand effort effectué par les communautés et les peuples les plus démunis de la planète pour promouvoir leur développement, en accordant une attention particulière à la dimension universelle et égalitaire de la **SANTÉ**.

C'est le II Plan Stratégique du partenariat formé en Février 2015, mais qui compte avec presque 50 ans d'histoire. Et c'est que **MM NAM** est le fruit de l'union de **medicumundi** Navarra, **medicumundi** Madrid et **medicumundi** Aragón, associations qui ont défendu le droit à la santé de manière indépendante depuis le début des années 70 du XX Siècle.

L'élaboration de ce plan a été réalisée dans le cadre d'un processus participatif dans lequel, à travers d'apports individuels et de débats collectifs, ont été abordés plusieurs sujets pertinents liés aux lignes d'actions et le modèle d'organisation interne .

Toute la partie doctrinale (mission, vision, principes et valeurs) est maintenue par rapport au plan précédent, ainsi que la ratification de *l'approche fondée sur les droits* comme base du travail de l'organisation, définissant les 3 lignes d'action pour progresser dans l'accomplissement de sa mission de la manière suivante :

1. SANTÉ: Améliorer les conditions de vie des gens et promouvoir les processus de développement humain dans les pays dans lesquels nous travaillons, en intervenant sur les déterminants de la santé et en renforçant les systèmes de santé publique, en particulier en ce qui concerne les Soins de Santé Primaires (SSP) et la Santé Publique .

2. TRANSFORMATION SOCIALE: Susciter des changements structurels dans la société, en promouvant une culture de solidarité et d'engagement, individuel et collectif.

3. DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF: Renforcer notre partenariat en assurant une gestion participative, efficace, transparente et de qualité.

Pour tout cela, le Plan Stratégique 2021-2024 de notre partenariat est structuré en trois grands blocs:

- Un cadre identitaire qui comprend:
 - Qui sommes-nous.
 - Mission, vision, principes et valeurs.
- Une définition d'objectifs et actions regroupés autour de 3 grandes lignes d'action, SANTÉ, TRANSFORMATION SOCIALE et DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF, tout cela dans une perspective transversale de genre.
- La dernière partie qui rassemble les moyens et ressources avec lesquels l'association prévoit disposer, ainsi que le suivi et le système d'évaluation prévus :
 - Organisation interne.
 - Prévisions budgétaires.
 - Suivi et évaluation.
 - Annexes.

Dans l'ensemble, ce Plan expose les engagements que **MM NAM** a pris envers la société avec l'intention d'améliorer le degré de transparence pour les citoyens et de faciliter l'obligation de rendre des comptes et la responsabilisation, aussi bien devant les personnes partenaires et destinataires de nos actions, que devant les entités publiques et privées qui collaborent pour atteindre nos objectifs.

L'ADN de **medicumundi** est de promouvoir des actions visant à défendre dans tous les espaces de travail et de participation, **le droit à la santé** pour toutes les personnes, améliorer les **politiques** et les **services publics** qui soutiennent le renforcement et la promotion de l'Assistance Primaire (APS) et la Santé Publique; renforcer la lutte contre les **inégalités**, renforcer la **participation**, préserver l'environnement et le développement d'environnements sains et durables qui contribuent à améliorer la vie des gens.

Et tout cela avec l'engagement envers les objectifs d'un Développement Durable en particulier avec **ODS 3** (Garantir une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges), **ODS 5** (Assurer l'égalité des sexes et donner du pouvoir à toutes les femmes et les filles), **ODS 6** (Garantir la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous) **et ODS 16** (Promouvoir des sociétés justes, pacifiques et inclusives)

2. QUI SOMMES-NOUS

MM NAM est une Association Sans But Lucratif (ASBL) créée en Février 2015 par la fusion des associations de **medicumundi** en Navarre, Aragon et Madrid, dont elle assume et revendique le travail historique, commencé en 1972. Elle est indépendante dans ses actions puisque ses décisions ne sont soumises à aucun groupe politique, institution économique ou confession religieuse

Elle est composée d'un groupe pluriel de personnes-membres, de bénévoles et de salariés, qui s'intéressent à d'autres personnes et qui partagent un rêve: mettre fin à la pauvreté et aux inégalités sociales, ethniques et entre les sexes, pour que la santé soit un droit accessible à tous. Ils travaillent chaque jour pour rendre cela possible.

MM NAM est une organisation déclarée à des fins légales *d'utilité publique* et fait partie de FAMME avec les autres associations territoriales de **medicumundi**. La FAMME est membre du réseau de Medicus Mundi International, créée en 1962, laquelle maintient des relations officielles avec l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) depuis 1974, et a été récompensée par le prix Prince des Asturies pour la Concorde (1991).

Elle a également reçu d'autres prix internationaux tels que le Slim Institute for Health's Exceptional Institution Award (2014) et le Prix Sasakawa (2016) décerné par l'Organisation Mondiale de la Santé pour des propositions innovatrices dans le domaine des soins de santé primaires.

En 1995, le Gouvernement de Navarre a accordé à **medicumundi** la Médaille d'Or.

En 2014, le Collège Officiel des Médecins de Zaragoza a accordé un Prix pour la trajectoire de **medicumundi**.

Les principales caractéristiques de ses lignes d'actions sont :

SANTÉ:

- Défend et renforce les **systèmes publics de santé** qui adopte une approche globale et inclusive (adaptées aux cultures locales) des personnes.
- Renforce et défend la mise en œuvre de la **stratégie de soins de santé primaires** dans les politiques de systèmes de santé locaux, en privilégiant le premier niveau d'attention, en fondant sa stratégie sur les soins de santé à tous les stades de la vie, en soutenant des réseaux de santé complets qui incluent tous les niveaux de soins, en favorisant la participation communautaire et en misant sur des politiques de **Santé Publique** qui protègent la population.
- Influence sur **divers facteurs qui déterminent la santé** de la population, comme l'eau, l'alimentation, l'hygiène, les revenus, le genre, etc., en stimulant les efforts intersectoriels qui engagent les institutions publiques et les acteurs sociaux impliqués dans le traitement contre les déterminants de la santé.
- Mise à promouvoir les biens de santé, définis comme tout facteur (ou ressource) qui renforce les capacités des personnes, groupes, communautés, population systèmes sociaux et institutions pour maintenir et soutenir la santé et le bien-être, et qui les aide à réduire les inégalités en matière de santé.
- Favorise un développement global et à long terme avec une approche de district ou une zone de santé plutôt que sur des interventions ponctuelles.
- Travaille pour faire que les **services de santé** soient le plus accessibles possible à la population, en affrontant les barrières, principalement culturelles, économiques et de genre.

- Le **personnel des services de santé** est le moteur du système, et pour cette raison soutient sa formation, l'amélioration des conditions de travail et son implication dans la transformation de celui-ci.
- Défend le droit à la santé et à la santé publique en et depuis l'Espagne, en informant et en dénonçant les inégalités existantes à l'accès à la santé et aux soins de santé et en transmettant leurs propositions à ceux qui ont le pouvoir de décision concernant les politiques ayant une incidence sur la santé.
- Encourage en Espagne la formation et sensibilisation de professionnels et étudiants de disciplines socio-sanitaires en matière de santé et de coopération.
- Intègre transversalement dans toutes ses actions l'impact environnemental sur la santé, le renforcement institutionnel, la perspective des droits, la pertinence culturelle et l'égalité des genres.
- Intervient dans **les crises sanitaires** pour éviter l'impact sur les populations vulnérables, non seulement de l'urgence elle-même, mais aussi en raison des difficultés du système de santé publique à répondre aux programmes ordinaires de santé en cas de collapsus.
- Facilite les échanges entre professionnels et institutions sanitaires d'Espagne et les pays dans lesquels sont maintenues les actions de coopération.

TRANSFORMATION SOCIALE:

- Réalise une communication orientée à la transformation et au changement social à travers la participation de la population, en favorisant l'analyse du modèle de développement actuel, en faisant connaître les causes et en promouvant des alternatives pour éliminer la pauvreté et l'inégalité.
- Promeut une citoyenneté active, capable de s'organiser, de réfléchir et de s'impliquer pour la réalisation d'un monde plus juste et plus équilibré pour tous les peuples, en misant sur la jeunesse comme un des principaux moteurs du changement social (Medicus Jeune-Groupe d'action Social).
- Veut transformer la société et le fait en défendant un modèle économique et social plus juste et durable en s'engageant et en soutenant des initiatives qui vont promouvoir un modèle de consommation durable et éthique (commerce équitable, banque éthique, consommation responsable ...) en aménageant des espaces de rencontre qui facilitent et sensibilisent sur ce modèle de consommation (Espace Mundi).
- Défend la coopération au développement en tant que politique publique pour être un outil efficace, qui contribue déjà à réduire les inégalités, en participant activement aux coordinatrices des ONGD et aux conseils de coopération.

DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF:

- ✓ Travaille pour continuer à rajouter des soutiens à sa cause et pouvoir compter sur une large base sociale (personnes, entreprises, organismes, institutions ...) en prenant soin et en facilitant la participation, en essayant de nous faire ouvrir leurs portes et faire connaître les différentes manières de soutenir et participer dans l'association.
- ✓ Développe des actions spécifiques pour la collecte de fonds privés
- ✓ Recherche la collaboration des entreprises conformément à leur code éthique, pour obtenir leur soutien de différentes manières
- ✓ Communique à travers différents outils ce qu'ils font, comment ils le font, de quelles ressources ils disposent, et quels résultats ils obtiennent (transparence et responsabilité).

3. MISSION

MM NAM existe pour aider à générer des changements structurels dans la société, en encourageant une culture de solidarité et d'engagement, individuel et collectif, qui rendra possible l'élimination de la pauvreté et permettre que la santé, considérée de manière intégrale, soit un droit à la portée de tous.

4. VISION

VISION DE MM NAM SUR LA SANTÉ ET SON MODÈLE DE TRAVAIL DANS LA SANTÉ

MM NAM, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 (article 25) et avec le Pacte International relatif aux Droits Economiques, Sociaux et Culturels de 1966 (article 12) considère la santé comme un droit humain fondamental, essentiel au développement économique et social et, par conséquent, défend qu'il s'agit d'une responsabilité publique que tous les individus, familles, communautés et population aient des chances égales dans la santé, puissent développer leur vies dans un environnement sain et puissent disposer d'une couverture et un accès garantis à des services de santé adaptés à leurs besoins.

En adoptant une approche "santé et droits de l'homme", MM NAM:

- ✓ Reconnaît que l'état de santé de la population est conditionné par divers déterminants, y compris les structures de caractère social, économique, politique et culturel sur lesquels doit être effectuée une intervention au niveau local, national et international dans leurs stratégies en faveur de la santé.
- ✓ Donne la priorité dans ses stratégies de travail en particulier aux groupes sociaux dans lesquels ces déterminants provoquent l'inégalité.
- ✓ Reconnaît la diversité des sociétés et leurs différentes visions du monde, conceptions et pratiques liées au processus santé-maladie-soins. En conséquence, il souligne la nécessité d'adapter et enrichir leurs approches et actions sanitaires en fonction des caractéristiques culturelles, de genre et d'environnement de la population avec laquelle il travaille, afin d'atteindre la pertinence et la qualité dans leur actions.
- ✓ Reconnaît le droit et la responsabilité des individus, les familles, les communautés et la population d'être les acteurs de leur propre santé et soutient les processus sociaux, économiques et politiques qui permettent d'exprimer leurs besoins et perceptions, exprimer leurs préoccupations, faire part de leurs préoccupations, participer à la prise de décision et prendre des mesures pour améliorer leur santé.

MM NAM conçoit la santé comme un processus dynamique, personnel, et communautaire qui intègre les dimensions biologiques, psychologiques, socio-culturelles et spirituelles, nécessaires pour le bien-être et développement humain, en équilibre avec l'environnement et sans nuire aux futures générations.

MM NAM considère que l'un des moyens les plus efficaces pour établir un système de santé efficace et équitable est de l'orienter vers les Soins de Santé Primaires, et pour cela choisit la défense et le renforcement des systèmes de santé publique et la promotion de cette stratégie en matière de santé.

MM NAM conçoit comme attributs fondamentaux de ces soins primaires l'universalité de la couverture, l'accessibilité, la pertinence interculturelle, la perspective de genre, la protection de l'environnement, l'égalité, l'intégralité comprise comme une prise en charge communautaire, familiale et individuelle dans les domaines de la promotion de la santé, prévention, traitement et réhabilitation, les soins continus et intégrés compris comme coordination entre tous les niveaux du système de santé, l'efficacité, l'efficience et la qualité, la viabilité financière, l'adéquation de la technologie et des ressources humaines, le bien-être de la population et du personnel de santé, l'intersectorialité et la participation communautaire.

MM NAM défend la nécessité de travailler en coordination avec d'autres acteurs du développement et de promouvoir le renforcement institutionnel et de la société civile pour mener à bien cette stratégie de Soins de Santé Primaires.

VISION DE MM NAM SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

Le droit au développement a été proclamé comme droit de l'homme par l'Assemblée générale des Nations unies en 1986.

MM NAM assume la vision du Développement proposée par les Nations Unies ("Rapport sur le Développement Humain du PNUD" en 1990) qui le considère comme "*développement humain*" et le définit comme "*un processus qui élargit les opportunités de l'être humain*". Parmi les plus essentielles se distinguent "*jouir d'une vie longue et saine, obtenir des connaissances et avoir accès aux ressources nécessaires pour atteindre un niveau de vie décent*".

MM NAM conçoit le développement au-delà de la satisfaction des besoins fondamentaux, en le considérant comme un déploiement de capacités humaines.

MM NAM participe dans des initiatives qui défendent et promeuvent la coopération internationale et le respect des engagements pris par les Etats pour le développement des peuples.

MM NAM conçoit que le développement n'est pas seulement une responsabilité des États et de la Communauté Internationale (Déclaration sur le Droit au Développement de l'ONU), et ainsi encouragera la participation de la communauté des différents groupes sociaux avec lesquels il travaille, afin qu'ils puissent exprimer leurs besoins et leurs intérêts et être des sujets actifs de leur propre développement, en évitant la création de dépendance ou subordination dans leurs relations.

MM NAM défend la nécessité d'une redistribution juste et équitable des ressources de la planète et son utilisation correcte pour parvenir à un développement humain universel et durable; universel envers les groupes exclus, et durable envers les générations futures.

MM NAM encourage dans ses actions de coopération, éducation, sensibilisation sociale et impact politique, l'implication de la population et de ceux qui ont des responsabilités politiques, commerciales et économiques dans la création et protection d'un ordre politique, social et économique approprié pour le développement.

5. PRINCIPES Y VALEURS

Solidarité: **MM NAM** s'engage à créer un monde plus juste, dans lequel une citoyenneté responsable, engagée dans la transformation sociale, contribue à améliorer les conditions de vie des populations les plus démunies ou exclues et le plein exercice des droits des individus et des peuples.

Coopération: **MM NAM** établit des relations d'égalité avec les organisations avec lesquelles elle travaille pour atteindre un but commun.

Approche globale: **MM NAM** comprend que l'approche de genre, l'inter-culturalité, la défense de l'environnement et le renforcement de la société civile, sont des lignes transversales dans tous les processus de développement que nous soutenons

Efficacité: **MM NAM** s'efforce de rendre la justice possible en combinant les soins de santé avec des activités d'éducation et de sensibilisation, de signalement et de pression politique en tenant compte de la viabilité offerte par chaque situation, lieu et moment historique.

Participation: **MM NAM** est ouvert à la participation dans la société. Encourage le travail d'équipe, la recherche de consensus et de processus démocratiques tant sur le plan interne qu'en collaboration avec d'autres institutions et organisations partenaires.

Intégrité: **MM NAM** travaille selon les principes de transparence et de bonnes pratiques et assume le code de conduite de la coordination des ONG pour le développement.

Professionnalisme: **MM NAM** effectue un travail professionnel en utilisant des paramètres d'efficacité, de rendement, d'efficience et de qualité.

Indépendance: **MM NAM** ne dépend d'aucun groupe politique, économique ou religieux.

6. CONTEXTE

Le travail que **MM NAM** prévoit réaliser entre 2021 et 2024 sera conditionné et influencé aussi bien par le contexte international global particulièrement lié à la santé et le développement économique en tant que grand déterminant de la santé, comme par les contextes spécifiques de chaque pays et des communautés autonomes dans lesquelles **MM NAM** travaillera.

Nos objectifs doivent être alignés sur les **stratégies mondiales** (agenda 2030/ODS, CSU) et aux contextes sociaux, économiques, et politiques de chacun des pays dans lesquels nous souhaitons travailler, sans perdre de vue les **intérêts des commanditaires**.

Nous prenons comme référence pour le PE NAM l'analyse de contexte repris dans le PE FAMME 20-24.

Nous rappelons les étapes suivantes en ce qui concerne le contexte général :

- L'Agenda 2030, qui englobe ce qu'on appelle les **Objectifs de Développement Durable (ODD)**, va guider les programmes de développement mondiaux pour les prochaines années. Les 17 ODD et les 169 objectifs doivent être travaillés de manière intégrée, avec une vision multidimensionnelle des problèmes, ce qui oblige à travailler pour la santé, pas seulement dans le domaine des soins de santé, mais doit être intégré dans les autres objectifs, et donc travailler les **déterminants de la santé**. "Personne ne doit être laissé pour compte" est la devise de l'ODD, les stratégies doivent donc viser en priorité la lutte contre les inégalités, et la cohérence des politiques doit être assurée, comprise comme "l'intégration de la perspective de développement dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, aussi bien nationales qu'internationale, de tous les pays.
- L'apparition du coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) et sa rapide propagation dans le monde nous situe dans un terrain inconnu qui nous laissera un monde différent. S'agissant d'une crise multidimensionnelle –sanitaire, sociale, économique et de l'environnement-, en plus de causer d'énormes pertes humaines, peut inverser le progrès social en matière de réduction de la pauvreté et de la faim de ces dernières décennies, ainsi que provoquer des revers dans le respect des droits de l'homme et de gouvernance démocratique. La durabilité, résilience, systèmes de prévention, l'alerte rapide, systèmes de réduction des risques, égalité des sexes, le respect des droits de l'homme et de la justice sociale constituent le seul scénario possible pour prévenir des situations similaires à l'avenir.
- La lutte insuffisante contre les inégalités sociales, culturelles et de genre dans la gouvernance mondiale, avec des consensus minimales qui mettent en danger la réalisation des ODD et de l'agenda 2030, en particulier en ce qui concerne le changement climatique.
- Le modèle économique patriarcal et néolibéral, hégémonique dans le monde, accroît les inégalités sociales et entre les sexes à travers le monde. Les engagements transnationaux tendent vers le symbolisme et il manque un engagement réel pour obtenir les ODD. La santé n'est pas seulement une responsabilité individuelle de chaque personne, mais il existe des facteurs collectifs qui vont au-delà des soins de santé. Nous ne pouvons pas travailler dans le secteur la santé **sans tenir compte des causes qui génèrent les inégalités et les injustices en matière de santé**. Examiner les politiques d'emploi, l'urbanisme, l'éducation, le logement, les droits sociaux ou l'égalité, en nous demandant comment ils affectent notre santé, devrait être la norme si nous voulons améliorer la santé des individus et des communautés.
- La santé en tant que droit est menacée par les politiques d'usure des systèmes publics, la tendance à encourager les assurances privées de santé, l'externalisation progressive des services de santé et l'influence des lobbies pharmaceutiques et d'autres acteurs du secteur privé de la santé dans les organismes internationaux responsables de la santé mondiale. L'O.M.S. à pris en charge la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) comme le point central des travaux sur la santé mondiale pour les prochaines années. Cependant, chaque pays peut décider comment développer la CSU, et sur quel système de santé il se base, même s'il a moins d'impact ou favorise l'augmentation des inégalités.
- Les efforts internationaux conjoints ont réussi à améliorer certaines des statistiques sur la pauvreté dans le monde, santé et développement, mais ces progrès sont éclipsés par l'accroissement des inégalités dans l'accès des services de santé des populations les plus démunies, et par l'absence d'une volonté déterminée pour mettre la santé des populations au-dessus de tout autre intérêt
- La transition épidémiologique et la complexité des maladies et de leurs causes, est un fait dans le monde entier en raison de la globalisation des modes de consommation et des modes de vie malsains, ainsi que le phénomène imparable de l'urbanisation mondiale (70% de la population mondiale vit déjà dans les villes).
- La **santé est de moins en moins présente en tant que secteur de coopération** dans les coopérations multilatérales, bilatérales et décentralisées. Bien que la pandémie COVID-19 puisse changer cette situation et renforcer l'engagement international par le renforcement des systèmes de santé publique, et en particulier les soins de santé primaires, de la santé publique et l'approche de la santé dans toutes les politiques.
- Ces dernières années, **l'architecture de la coopération a changé**, et de nouveaux acteurs ont rejoint le secteur de la coopération au développement (de nouveaux pays donateurs avec de nouvelles approches de la coopération, participation des universités, entreprises privées en tant que donateurs, mais aussi en tant que gestionnaires de l'aide, société civile organisée dans de nombreux pays ...). On est passé du

"**multilatéralisme**" (participation de plusieurs pays) au "**multipartenariat**" (participation multiple d'acteurs). Préoccupations concernant l'existence de possibles conflits d'intérêts entre le "bien commun" et les avantages spécifiques pour l'entreprise. Besoin d'appliquer le concept de diligence raisonnable.

- Parallèlement aux changements dans l'architecture de l'aide. **Le rôle et le fonctionnement des ONGD a évolué** passant des modèles plus statiques et traditionnels à des modèles plus souples. La logique des soins est largement dépassée et sont orientées vers la création de dynamiques pour travailler de concert autour d'objectifs communs et le maintien et la dynamisation de l'espace civique qui favorise une citoyenneté habilitée et active.

7. OBJECTIFS-LIGNES D'ACTION

MM NAM fixe ses objectifs stratégiques en fonction des exigences qui découlent de la mission à accomplir, de leur vision, de leurs principes et de leurs valeurs, et des variables issues du contexte aussi bien international que local. Ces objectifs constituent les grands défis vers lesquels MM NAM doit se diriger.

L'ensemble du plan stratégique est soumis à la possibilité de financement des diverses activités prévues. L'équilibre économique est nécessaire au bon développement. La concrétisation annuelle des activités sera réalisée sur la base du scénario économique prévu pour cette année et devra être approuvée par le conseil d'administration et présentées pour ratification devant l'assemblée annuelle.

Entre 2021 y 2024, **MM NAM** réalisera différentes activités pour contribuer à la réalisation des 3 objectifs de la mission prévue, organisés sur 3 lignes d'actions -SANTÉ, TRANSFORMATION SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF-, en intégrant la perspective de genre dans toutes ses actions, en sachant que progresser vers l'ÉGALITÉ entre hommes et femmes est un autre des objectifs de l'association.

OBJECTIF	APPROCHE PLAN ESTRATÉGIQUE 21-24
<p>Améliorer les conditions de vie des personnes et promouvoir les processus de développement humain dans les pays où nous travaillons, en intervenant sur les déterminants de la santé et en renforçant les systèmes publics de santé, notamment en ce qui concerne les soins de santé primaires (SSP) et la santé publique.</p>	<p>Promouvoir des actions qui garantissent le droit à une vie digne et à des soins de santé adéquats aux personnes des pays dans lesquels nous travaillons à travers différentes lignes d'actions: renforcement des systèmes de santé publique en particulier au premier niveau de soins (PNS), participatifs, gérés de manière efficace et efficiente, transparents et résistants et dotés de services de santé publique adéquats; intervention sur les déterminants sociaux, économiques et politiques de la santé, sensibilisation de la société, formation des professionnels de la santé et impact socio-politique, pour garantir l'équité et le droit à la santé.</p>
<p>Susciter des changements structurels dans la société, en encourageant une culture de solidarité et d'engagement individuel et collectif.</p>	<p>Promouvoir une citoyenneté active, capable de s'organiser, de participer et transformer son entourage, misant sur la jeunesse comme l'un des principaux moteurs du changement social, tout cela pour proposer des solutions à la situation de pauvreté et d'injustice dans laquelle vit la majeure partie de l'humanité. Des mesures seront prises à cet effet, aussi bien avec MM NAM comme avec d'autres organisations et réseaux d'Éducation à la citoyenneté mondiale, incidence sur les politiques publiques, défense d'un modèle économique plus équitable et durable axé sur les besoins des personnes, et une communication orientée sur la transformation et le changement social, en favorisant l'analyse du modèle de développement actuel, en faisant connaître les causes et en encourageant les alternatives pour mettre fin à la pauvreté et aux inégalités; en intégrant des perspectives d'équité entre les sexes dans tous les domaines susmentionnés, interculturalité, droits de l'homme et durabilité environnementale.</p>

<p>Renforcer notre association en assurant une gestion participative, efficace, de qualité et transparente</p>	<p>Garantir que MM NAM puisse disposer d'un soutien social et économique suffisant pour mener à bien sa mission telle qu'elle est spécifiée dans son plan stratégique, en faisant en sorte que les communautés de Navarra, Aragon et Madrid, sachent de quoi nous nous occupons, ce que nous faisons, ce qui nous caractérise et nous différencie d'autres ONGD, les résultats que nous obtenons, et comment se mobiliser pour nous soutenir.</p>
---	--

MM NAM disposera d'un domaine de SUPPORT qui fournira un soutien sur les questions transversales à tous les projets lancés à partir de chacune de ces lignes d'action.

On mise sur une vision "globale" de santé-transformation-développement associatif pour chacun des projets/activités mis en place, c'est à dire examiner toujours de quelle manière il est possible d'obtenir qu'une action particulière ait l'impact maximum par rapport aux 3 objectifs de la mission.

On mise aussi à intégrer des bénévoles dans les différentes équipes/activités, sachant que ces personnes recrutées sont les responsables chargées d'assurer une bonne gestion et convivialité auprès des bénévoles.

7.1 SANTÉ

OBJECTIF GÉNÉRAL:

Améliorer les conditions de vie des populations et promouvoir les processus de développement humain dans les pays où nous travaillons, en intervenant sur les déterminants de la santé et en renforçant les systèmes publics de santé, en particulier en ce qui concerne les soins de santé primaires (SSP) et la Santé Publique

STRATÉGIE GÉNÉRALE:

Promouvoir des actions qui garantissent le **droit** à une **vie digne** et a des **soins de santé adéquats** pour les personnes dans les pays où nous travaillons à travers différentes lignes d'action: **renforcement des systèmes publics de santé**, en particulier au niveau des soins de santé primaires (SSP) , participatifs, gérés de manière efficace et efficiente, transparents et résilients et avec des services de santé publique adéquats; interventions sur les **déterminants sociaux, économiques et politiques** de la santé ; sensibilisation de la société, formation des professionnels de santé et **impact socio-politique**, pour garantir l'équité et le droit à la santé.

CHAMP D'ACTION GÉOGRAPHIQUE:

MM NAM plaide pour la concentration géographique et, par conséquent, concentrera territorialement son travail, en misant particulièrement sur l'Afrique, et en maintenant des lignes de travail en RD du Congo, Rwanda, Mali et Sénégal. Dans le cas de l'Amérique latine, les interventions seront au Guatemala, Bolivie et Le Salvador. Il est exclu, a priori, d'intervenir dans de nouveaux pays dans le cadre de ce plan stratégique 2021-2024

Afrique: RD Congo, Rwanda, Mali et Sénégal.

Amérique Latine: Bolivie, Le Salvador y Guatemala.

Espagne: Communautés d'Aragon, Madrid et Navarre.

La présence de **medicmundi** NAM dans ces pays se justifie par les conditions de limitation des ressources et de manque d'équité, ainsi que par l'expérience et la capacité de l'organisation, qui peut continuer à travailler avec eux pour améliorer la situation.

Les 4 pays d'Afrique sélectionnés sont parmi les plus pauvres de la planète, tous inclus dans les catégories à faible indice de développement humain et des pays les moins avancés (IDH) et pays moins avancés (PMA) des NNUU. Leurs systèmes de santé sont très faibles et manquent de nombreuses ressources. A cela s'ajoutent des conditions précaires socio-économiques, d'environnement et autres qui déterminent la santé de la population.

Les ressources des Etats sont insuffisantes pour garantir le droit à la santé et la couverture sanitaire universelle est loin d'être atteinte, étant très limitée, en particulier pour les plus pauvres et plus particulièrement pour les femmes, placées par les traditions et les questions culturelles ou religieuses dans une situation de vulnérabilité.

Dans tous les pays, il y a une trajectoire de travail de **medicusmundi** de plusieurs années voire plusieurs décennies, ce qui nous place dans une position privilégiée de connaissances, de reconnaissance et capacités d'appui à l'amélioration des systèmes de santé et les déterminants de la santé dans les zones spécifiques où nous travaillons (District de Gakenke au Rwanda, Région de Kayes au Mali, Région de Saint-Louis au Sénégal et les provinces de Kinshasa, Équateur et Haut-Uélé en RDC), et la possibilité future de contribuer, à partir de ces interventions, à l'amélioration des stratégies et des politiques de santé publique.

Quant à l'Amérique latine, l'impact sur les stratégies et politiques publiques de santé ou l'accompagnement au développement de celles-ci a été précisément l'une des lignes de travail les plus reconnaissables de **medicusmundi** NAM, parallèlement au travail de renforcement des systèmes publics de santé ou l'accompagnement au développement de celles-ci, et la prise en compte des déterminants de la santé.

La proposition de modèles de santé inclusifs (MSI) et sa mise en œuvre opérationnelle au Guatemala, Pérou et Bolivie, ainsi que l'accompagnement de la réforme de la santé au Salvador, ont été des signes d'identité de notre association, en nous différenciant du travail accompli par une bonne partie d'organisations et agences de Coopération Internationale et faisant l'objet de plusieurs reconnaissances, y compris de l'OMS.

L'Amérique latine est depuis longtemps la région qui présente les plus grandes inégalités de la planète. Il n'est pas surprenant que le travail de **medicusmundi** se soit concentré sur les personnes et les groupes en situation de vulnérabilité, ainsi que dans les populations indigènes dans les zones rurales et les femmes.

Les inégalités persistent, quand elles ne s'aggravent pas, ainsi que les menaces à la gestion publique de la santé et l'universalité de la couverture sanitaire (objectif encore lointain d'ailleurs pour de nombreuses populations prioritaires de notre organisation).

Le travail de **medicusmundi** reste donc très approprié, bien qu'il nous soit de plus en plus difficile de le maintenir à cause de la réduction des ressources et à la réaffectation de celles-ci à des pays à faible revenus de la part de nombreux donateurs; contexte qui nous amène à redimensionner certaines stratégies et lignes d'intervention développées à ce jour (et même de fermer l'intervention au Pérou, où l'adoption par l'État d'un modèle de santé inclusif a le plus progressé).

Mais l'expérience de plusieurs décennies dans tous les pays, les capacités existantes d'organisation, les réseaux de collaboration mis en place au cours de cette période et la large reconnaissance obtenue justifient le maintien de notre présence dans les pays prioritaires, pour continuer à contribuer à la réduction des inégalités par des interventions directes dans l'amélioration des systèmes de santé publique et sur divers déterminants de la santé et mener des actions humanitaires pour faire face aux urgences sanitaires tout en continuant à influencer les politiques publiques et proposer des modèles de santé inclusifs.

Les ressources limitées et la diminution du financement qui a eu lieu de manière progressive ces dernières années ne nous permettent pas d'étendre notre travail à d'autres territoires présentant des carences et des besoins analogues et nous a amenés à fermer des lignes de travail dans différents pays. Ces dernières années nous avons cessé de travailler au Cameroun, Ouganda et Nicaragua, et à la fin de 2020, le travail au Pérou sera arrêté .

Pour toutes ces raisons, notre présence sera limitée aux pays où notre intervention reste pertinente et les ressources disponibles la rendent viable.

IDÉES ESSENTIELLES:

- Notre travail contribue à la réalisation des Objectifs de Développement Durable, en particulier de l'ODS 3 -Garantir une vie saine et promouvoir le bien-être pour toutes les personnes à tous les âges- mais aussi à d'autres ODS qui visent l'éradication de la pauvreté, la sécurité alimentaire, l'égalité des sexes et à l'accès à l'eau et à l'assainissement, entre autres.

- Le renforcement des systèmes de santé et de la santé publique est établi comme prioritaire, en donnant la priorité au travail au niveau des soins de santé primaires, sans exclure le travail à d'autres niveaux du système de santé et en particulier dans les réseaux de santé, en gardant liaison étroite avec le personnel technique et références politiques des systèmes de santé publique.
- La santé est conditionnée par de multiples facteurs (**déterminants de la santé**) qui engendrent de graves inégalités en matière de droit à une vie saine, les soins de santé étant l'un d'entre eux, mais pas le seul ou le plus pertinent, il est donc jugé nécessaire de développer des actions qui portent sur les déterminants de la santé, avec une attention particulière pour la nutrition, l'hygiène, l'accès à l'eau potable, la propreté environnementale, la pauvreté, le genre et l'environnement.
- Les efforts seront concentrés et adaptés là où le **financement public ou privé** pourra être obtenu, à condition que ces interventions respectent la stratégie définie dans le présent plan stratégique.
- Des efforts seront faits pour **renforcer les entités locales** à travers les projets réalisés avec elles, dans la mesure du possible avec les ressources dont dispose l'association.
- Sans prétendre travailler de manière générale dans le domaine de l'action humanitaire, cela aura lieu dans les pays où elle est présente et engagée dans des projets, en liant toujours l'action humanitaire au développement, en combinant les différentes formes d'intervention, aussi bien d'urgence à court terme et de développement à long terme dans un cadre intégré.
- Les différentes actions seront menées à travers divers modèles d'exécution (direct, contreparties/partenaires locaux, consultants...) en le précisant en fonction des lignes d'action à privilégier dans chacun des cas, la présence locale de l'organisation et en fonction d'un éventuel financement.
- Il sera établi un système de travail permettant de maintenir une vision globale des lignes d'action développées dans les différents pays pour tirer profit des expériences et des apprentissages.
- Dans tous les projets, on s'efforcera d'avoir une approche globale de la problématique existante qui entrave le droit à une vie saine et à un système de santé publique accessible, en essayant également d'obtenir avec ce projet le maximum d'objectifs liés aux 3 lignes de mission (Santé, transformation Sociale, Développement Associatif), en examinant bien pour chaque projet dans quelle mesure chacun des objectifs peut être atteint.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES:

Quatre objectifs distincts sont fixés qui vont guider l'organisation dans son travail de garantir le droit à la santé et au développement humain dans les pays prioritaires. Ces objectifs sont le résultat d'un processus de hiérarchisation des priorités sur la base de la trajectoire propre de l'organisation et dans l'analyse du contexte tant au niveau général que spécifique dans chacune des zones d'intervention.

Pour chacun des objectifs, différentes lignes d'intervention ont été identifiées et hiérarchisées.

OBJECTIF 1: Accompagner les processus de renforcement des systèmes publics de santé, notamment à travers les principes des soins de santé primaires (SSP).

- 1.1. Renforcer les systèmes de santé publique avec différentes actions comme l'amélioration des infrastructures et équipements, renforcement de la Santé Publique et la Santé Communautaire, formation des professionnels, accompagnement technique, et éducation sanitaire.
- 1.2. Accompagner la mise en place de systèmes complets et inclusifs de santé et leur reconnaissance dans les politiques publiques en consolidant l'impact des expériences de **MM NAM** dans les divers pays **d'Amérique Latine**.
- 1.3. Promouvoir un financement public adéquat des services de santé pour assurer une Couverture Universelle, en encourageant le système de redistribution du financement le mieux adapté au contexte, ainsi que l'option des mutuelles de santé en Afrique.
- 1.4. **Renforcer les capacités d'organisation et d'impact de la société civile** pour l'exercice de leur droit à la santé, en encourageant la participation des citoyens, et les espaces de rencontre entre les acteurs sociaux.

- 1.5. Organiser des **réunions régulières** avec les responsables techniques et politiques dans le domaine de la santé pour nous positionner comme une référence pour les administrations et les agents politiques et sociaux en matière de coopération au développement dans le domaine de la santé.
- 1.6. **Intervenir dans les crises sanitaires** pour éviter l'impact dans les populations en situation de vulnérabilité, non seulement de l'urgence elle-même, mais aussi en raison des difficultés du système de santé publique à s'occuper des programmes de santé habituels en cas d'effondrement.
- 1.7. **Faciliter l'échange entre les professionnels de la santé et les institutions sanitaires** d'Espagne et les pays dans lesquels des actions de coopération sont menées.

OBJECTIF 2: Participer au développement intégral des zones d'intervention de MM NAM dans une approche des déterminants de la santé.

- 2.1. Participer au diagnostic et aux soins des principaux déterminants de la santé d'une population particulière, en renforçant le travail entre secteurs en tant que stratégie pour s'attaquer aux problèmes de santé et à leurs déterminants et tenter de résoudre, directement ou par délégation, toutes ces questions affectant la santé de la population diagnostiquée, en encourageant les efforts concertés et en élaborant des pactes sociaux pour résoudre ces problèmes
- 2.2. Développer des actions visant à intervenir sur des déterminants spécifiques de la santé dans une zone déterminée, avec une attention particulière sur la nutrition, l'hygiène, l'accès à l'eau potable, l'assainissement, la pauvreté, le genre et l'environnement.
- 2.3. Encourager les actions de renforcement du **développement économique local** pour contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales de la population.

OBJECTIF 3: Défendre activement le droit à la santé et à la santé publique en et depuis l'Espagne (essentiellement dans les régions de Navarre, Aragon et Madrid)

- 3.1 **Sensibiliser** la population espagnole sur la situation et la nécessité de défendre le droit à une vie saine et à des soins de santé accessibles et de qualité, en faisant connaître les causes de l'impossibilité de jouir de ce droit.
- 4 Développer des positions et des actions d'impact politique pour le droit à la santé et à une santé publique accessible, de qualité et chaleureuse pour tout être humain.
- 4.1 Participer dans des réseaux, campagnes et espaces de travail institutionnels et promus par la société civile ayant pour objectif la défense du droit à la santé et le renforcement d'un système de santé efficace, accessible, de qualité et chaleureux
- 4.2 Soutenir la recherche et les actions de sensibilisation de **FAMME et MM international** par l'impulsion et la diffusion de son agenda de recherche/étude.

OBJECTIF 4: Promouvoir la **formation et la sensibilisation** sur les questions de santé et sur la coopération en matière de santé de **professionnels et étudiants** des disciplines socio-sanitaires dans le but d'impliquer ce groupe dans la coopération en matière de santé, renforcer sa pratique professionnelle par la connaissance des conceptions et pratiques de la santé dans le monde et s'engager en faveur du droit et de l'équité en matière de santé.

- 4.1 Participer dans un projet commun avec d'autres associations de la FAMME sur les offres de formation liées à la **santé mondiale, le Droit à la Santé et les Déterminants Sociaux de la Santé** dans les universités espagnoles dans le but d'identifier d'éventuelles nouvelles propositions de formation et de sensibilisation aux questions susmentionnées, dans le domaine universitaire.
- 4.2 Organiser, individuellement ou en collaboration avec d'autres associations FAMME, des actions de formation et de sensibilisation destinées à la communauté universitaire, issues du projet d'analyse et de recherche mené par FAMME, et de l'expérience acquise dans le cadre des cours *de santé et de développement*.

4.3 Participer à l'organisation de **journées ou de réunions sur des sujets d'actualité, santé mondiale et coopération**, destinées aux professionnels de santé de Navarre en collaboration avec le Département de la Santé et des Organisations dans le domaine de la santé installé en Navarre.

4.4 En annexe sont inclus les listings d'action prévus pour chacun des pays.

7.2 TRANSFORMATION SOCIAL

OBJECTIF GÉNÉRAL:

Favoriser des changements structurels dans la société en encourageant une culture de solidarité et d'engagement, tant individuel que collectif.

STRATÉGIE GÉNÉRALE:

Développer une **citoyenneté active**, capable de s'organiser, de participer et de transformer son environnement, en misant sur la jeunesse comme un des principaux moteurs du changement social, tout cela afin de proposer des solutions à la situation de pauvreté et d'injustice dans laquelle vit la plus grande partie de l'humanité. Pour cela, des actions seront menées, aussi bien par MM NAM que par d'autres organisations et réseaux, **d'éducation à la citoyenneté mondiale, impact** sur les politiques publiques, **défense d'un modèle économique plus juste et durable** axé sur les besoins des personnes, et une communication orientée vers la transformation et le changement social, en favorisant l'analyse du modèle de développement actuel, en faisant connaître les causes et en encourageant des alternatives pour mettre fin à la pauvreté et aux inégalités; en intégrant à ce qui précède les perspectives d'équité entre les sexes, d'inter-culturalité, droits de l'homme et durabilité environnementale.

CHAMP D'ACTION GÉOGRAPHIQUE:

Espagne: Communautés autonomes d'Aragón, Madrid et Navarre.

IDÉES ESSENTIELLES:

- Donner la priorité au travail avec les **jeunes** et avec des **écoles de formateurs** et **associations** dans le domaine des loisirs et du temps libre (éducation non formelle) dans les communautés de Navarre et Aragon, comme moteur du changement social. Il est exclu de développer cette ligne dans la communauté de Madrid.
- Encourager les **activités récréatives et éducatives** (marionnettes, contes, théâtre, jeux, ateliers...) orientées à promouvoir la solidarité et la sensibilisation du public des enfants et des adultes auprès des injustices existantes sur notre planète, leurs causes et les solutions possibles.
- Participer, soutenir et rendre visible le travail des réseaux ou des collectifs qui défendent un **modèle socio-économique plus juste et durable axé sur l'être humain** (réseaux d'économie solidaire, modes de consommation responsable, commerce juste, banque déontologique ...), en facilitant l'achat de produits de commerce équitable et de proximité dans l'Espace Mundi.
- Donner la priorité à la participation aux **coordinatrices des ONGD des 3 communautés autonomes**, et pour les cas de Navarre et Aragon, particulièrement dans les groupes de l'impact politique et de l'éducation pour une citoyenneté mondiale.
- Participation dans des espaces spécifiques de suivi et d'impact dans les politiques publiques de coopération tels que les **conseils autonomes et municipaux**.
- **Implication du volontariat** dans toutes les lignes d'action en particulier pour les lignes de travail avec les jeunes, avec population infantile et Espace Mundi, en particulier avec les comités locaux, liés à chaque siège à créer.
- Utiliser différents **outils de communication** propres et externes pour communiquer à la société les informations et les initiatives qui favorisent la transformation sociale.

- **Associer le travail en transformation avec les projets de santé**, en informant dans notre entourage sur la réalité des pays que nous soutenons, leurs liens avec notre propre réalité, et les options disponibles pour s'impliquer dans la transformation de ces réalités pour qu'elles soient plus justes et équitables.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES:

Trois objectifs distincts sont proposés qui guideront l'organisation dans son travail de transformation sociale. Ces objectifs sont le résultat d'un processus de hiérarchisation fondé sur la trajectoire propre de l'organisation et dans l'analyse du contexte dans chacune des communautés dans lesquelles nous intervenons.

Différentes lignes d'intervention ont été identifiées et hiérarchisées pour chacun de ces objectifs.

OBJECTIF 1: Renforcer la capacité d'analyse globale en encourageant les attitudes de solidarité et en facilitant l'engagement social.

- 1.1** Donner la priorité à **l'éducation dans l'Espace non formelle des jeunes** (loisir-temps libre) par le biais d'un projet spécifique (Medicus Jeune) permettant la réflexion et l'action conjointe (Groupes d'Action Sociale), la formation de moniteurs, l'étude et les conseils aux associations proposant des activités de loisirs et de temps libre.
- 1.2** Contribuer à l'éducation aux valeurs de garçons et filles à travers des activités éducatives (marionnettes, contes, théâtre, jeux, ateliers...), en priorisant des actions différentes dans chaque communauté, en fonction des ressources et potentialités existantes.
- 1.3** Utiliser des **canaux de communication** spécifiques pour les jeunes et développer une **image propre et différenciée** de la marque Medicus Jeune.
- 1.4** Utiliser les **outils de communication** de MM NAM pour promouvoir la capacité **d'analyse globale** en encourageant les attitudes de solidarité et en facilitant l'engagement social.
- 1.5** Établir des **partenariats** de travail avec d'autres organisations et participer dans des réseaux dont les lignes de travail concordent avec celles prévues dans cette stratégie de transformation.

OBJECTIF 2: Défendre un modèle socio-économique plus juste et égalitaire en promouvant des actions concrètes pour le changement.

- 2.1. Activer des espaces de Transformation sociale** (Espace Mundi) dans les quels différents types d'activités sont mise en œuvre visant à promouvoir un modèle de consommation plus équitable et plus durable et encourager la prise de conscience sur les inégalités et les injustices qui rendent difficile une vie digne.
- 2.2. Participer dans des réseaux** qui défendent un modèle socio-économique plus juste: REAS, Plate-forme des organismes sociaux, Pauvreté zéro, Autonomie Alimentaire, COOP 57, commerce juste ...
- 2.3.** Utiliser des outils de communication de MM NAM pour diffuser des contenus de transformation sociale, comme un moyen de diffuser des idées et des propositions qui nous conduisent à un modèle social et économique plus juste.
- 2.4** Introduire des contenus liés à cet objectif dans **les programmes** des écoles de loisirs, dans les activités réalisées avec Medicus Jeune et des conseils aux organisations et associations travaillant dans le domaine des loisirs.
- 2.5** Adapter les bureaux des trois sièges à une **politique de consommation responsable**.

OBJECTIF 3: Défendre les politiques publiques de coopération pour le développement.

- 3.1** Participer dans les Coordinatrices autonomes d'ONGD, Conseils de Coopération et autres espaces d'impact pour la défense des politiques publiques de coopération au développement.

3.2 Maintenir des réunions périodiques avec des responsables techniques et politiques du domaine de la coopération pour se **positionner comme une référence** pour les administrations et partis politiques en matière de coopération au développement.

3.3 Présenter chaque année dans les 3 communautés le Rapport sur la santé élaboré par la FAMME aussi longtemps que ce sera le cas.

7.3 DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF

OBJECTIF GÉNÉRAL:

Renforcer notre association en assurant une gestion participative, efficace, transparente et de qualité.

STRATÉGIE GÉNÉRALE:

Garantir que MM NAM puisse compter avec un **appui social et économique suffisant** pour mener à bien sa mission telle qu'elle est définie dans son plan stratégique, en faisant connaître aux communautés de Navarre, Aragon et Madrid à quoi nous nous consacrons, ce que nous faisons, ce qui nous caractérise et nous différencie des autres ONGD, les résultats que nous obtenons et comment on peut s'impliquer pour nous soutenir.

CHAMP D'ACTION GÉOGRAPHIQUE:

Espagne: Communautés d'Aragon, Madrid et Navarre.

IDÉES ESSENTIELLES:

Trois stratégies différenciées sont mises en priorité et orientées à garantir que l'association obtienne le soutien social et les ressources suffisantes pour mettre en œuvre le plan stratégique prévu: **base sociale, communication et captation**. Cela implique développer des activités qui servent à **renforcer la base sociale** de l'organisation, nous faire connaître et rendre des comptes (ce que nous faisons, pourquoi, ce que nous obtenons...) et mobiliser des ressources (fonds, biens et volontariat), en assurant la continuité de ces appuis grâce à la fidélisation de ceux qui nous soutiennent.

BASE SOCIALE:

- Il est important d'augmenter la **base sociale** de l'association pour trois raisons: économique (les cotisations des membres sont des fonds propres de libre disposition et les seuls réguliers), de changement social (s'associer implique un engagement pour la transformation sociale pour laquelle nous travaillons), et de "réputation" (une organisation sans associés derrière perd sa force vis à vis des investisseurs, régionaux principalement, et dans sa capacité de sensibilisation). Travailler avec la base sociale que nous avons déjà pour l'augmenter et obtenir de nouveaux contacts et ressources par le biais d'une stratégie spécifique avec une implication particulière des comités locaux ou des équipes spécifiques pour cette stratégie liées à chaque siège ("**Grandir de l'intérieur**")
- Le degré d'engagement des volontaires, leur disponibilité et les outils par lesquels cette coopération se matérialise ont changé et il est indispensable de promouvoir des actions novatrices capables d'attirer de nouvelles personnes et parvenir à un fonctionnement interne qui continue à impliquer et à renforcer les liens de collaboration et d'échange entre les trois domaines de l'organisation (Conseil d'administration, bureau technique et bénévolat).
- Le **conseil d'administration** est l'organe principal de représentation de la base sociale et il est nécessaire de le renouveler et de le renforcer, en s'assurant qu'il inclut des personnes des 3 communautés dans lesquelles le MM NAM intervient.

- Promouvoir un espace pour le développement associatif et la transformation sociale dans la région d'Aragon, partagé avec le bureau technique (Espace Mundi) sans exclure la possibilité qu'un espace équivalent puisse être développé en Navarre vers la fin du plan, à condition que les circonstances économiques le permettent. Il est exclu de le faire à Madrid.

COMMUNICATION:

- La **communication** est configurée comme **un outil** qui contribuera à la réalisation des objectifs des trois lignes stratégiques qui guident le travail de l'organisation, -Santé, Transformation Sociale et Développement Associatif-, facilitera nos relations avec les entités avec lesquelles nous travaillons (partenaires, réseaux, autres ONGD et associations, coordinateurs, groupements ...) et veillera à ce que les personnes recrutées et bénévoles puissent s'acquitter des tâches qui leur sont assignées de la manière la plus efficace et agréable possible et en plus éviter les rumeurs et les fausses nouvelles.
- Miser sur le positionnement de la marque medicusmundi dans les 3 communautés, comme une organisation crédible et de confiance, spécialisée dans la défense du droit à la santé par le renforcement des systèmes de santé publique et de l'intervention face aux facteurs déterminants de la santé, en communiquant ce que nous faisons, le pourquoi, quels types d'actions nous développons, avec qui, les résultats que nous obtenons, notre avis sur certaines questions, comment gérer nos ressources, comment nous pouvons être soutenus.
- Un discours unique et cohérent est considéré comme une priorité qui servira à démonter des clichés et à informer intentionnellement, faire un plus grand effort pour transmettre ce que nous faisons et ses résultats, observer et écouter la réalité, promouvoir une conscience critique et encourager la société à s'impliquer dans la transformation sociale, tout cela en utilisant un langage simple, proche et facilement compréhensible par quiconque et en exploitant à la fois les médias et les supports traditionnels, comme les nouvelles technologies.
- Choisir une communication proche, vers des groupes visés de confiance qui transmettent nos messages dans leur environnement. Donner la priorité à la proximité, les relations locales, écoute et dialogue. Encourager les relations personnelles plutôt que le marketing et la publicité générale.
- Célébrer en Navarre les 50 ans de travail de medicusmundi dans cette communauté (1972-2022) en créant une équipe spécifique à cet effet, avec une implication particulière des bénévoles.
- Mettre en valeur le travail accompli au Pérou suite à la décision de mettre fin à la présence de **medicusmundi** dans le pays.

CAPTATION:

- Miser sur la captation de fonds privés avec des **stratégies et des actions sélectives à faible coût** pour l'association, en s'appuyant sur les personnes qui font déjà partie de l'organisation, en leur fournissant les outils nécessaires, en créant des équipes de bénévoles spécifiques liées à chaque siège. (Comités locaux).
- Lancer périodiquement des **campagnes de recrutement** pour des projets spécifiques (finalistes); continuer à promouvoir les **légats de solidarité** comme option de collaboration; essayer d'être une organisation caritative pour des événements organisés par des tiers; maintenir **Mundibox** comme un espace de collaboration par et pour les entreprises et comme outil pour faire connaître Medicusmundi, particulièrement en Navarre et Aragon; organiser une vente de loterie dans les 3 communautés; profiter de **l'Espacio Mundi** pour faire connaître notre travail et faciliter la collaboration et la participation au partenariat.
- Etablir des alliances et des collaborations avec des organisations et des entreprises, pour le développement d'actions concrètes, dans le respect de notre cadre déontologique et en assurant la cohérence entre notre discours et les activités que nous menons.
- Identifier les possibilités de subventions ou d'appels privés pour présenter des projets alignés sur leurs priorités.
- Accroître la diversification des sources de financement aussi bien dans les secteurs public que privé.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES:

Trois objectifs distincts sont proposés qui guideront l'organisation pour la renforcer et obtenir les ressources nécessaires pour mener à bien sa mission. Ces objectifs sont le résultat d'un processus de hiérarchisation des priorités basé sur la trajectoire propre de l'organisation et dans l'analyse du contexte tant au niveau général que spécifique de chaque communauté.

Pour chacun des objectifs différentes lignes d'intervention ont été identifiées et hiérarchisées.

OBJECTIF 1-BASE SOCIALE: Elargir la base sociale, en maintenant et, si possible, en augmentant le soutien de ceux qui nous le donnent déjà de différentes manières (partenaires, donateurs, bénévoles, sympathisants, entités, entreprises)

- 1.1. Développer une **stratégie spécifique** pour obtenir de nouveaux soutiens de toutes sortes (fonds, biens, connaissance, temps ...) en nous appuyant sur les personnes/entités/entreprises qui soutiennent déjà MM NAM ("**grandir de l'intérieur**") et en profitant d'actions propres pour obtenir de nouveaux contacts et les encourager à rejoindre l'association (événements, Mundibox, voyages, réseaux sociaux, concours, tirages au sort ...), en créant des équipes de travail spécifiques liées à chaque siège ("**Comités locaux**") qui pourraient également avoir des fonctions liées à des actions de sensibilisation dans la santé et en créant une conscience sociale dans leur environnement.
- 1.2. Etablir des protocoles clairs pour l'**obtention, la gestion et l'utilisation** des contacts par toutes les personnes qui font partie de l'association, y compris les personnes engagées liées à d'autres lignes stratégiques, afin d'éviter la perte d'opportunités.
- 1.3. **Fidéliser notre base sociale** (personnes/entreprises/entités partenaires, bénévoles, donateurs, légataires...) pour qu'elle se sente engagée et reconnaissante de son soutien au MM NAM, en garantissant un traitement étroit et transparent, en exploitant différents outils de communication et de gestion.
- 1.4. Offrir des activités attrayantes pour **les bénévoles** et utiles pour l'association, en s'assurant que les volontaires sont bien accueillis et suivis par des procédures claires et des outils appropriés.
- 1.5. Renouveler et renforcer le **conseil d'administration** en assurant la présence de personnes des 3 communautés dans lesquelles MM NAM intervient.
- 1.6. Disposer d'un **outil informatique** qui facilite la gestion, la relation et la fidélisation de la base sociale.

OBJECTIF 2-COMUNICATION: Établir une image propre et différente des autres associations basée sur notre spécificité, de faire connaître notre travail et les moyens de le soutenir, en transmettant proximité, chaleur et confiance dans notre association, et en encourageant les citoyens à s'impliquer dans la transformation sociale.

- 2.1 Etablir et développer chaque année un calendrier des **communications sur la base sociale**.
- 2.2 Maintenir opérationnel un **espace web propre** et fonctionnel (www.lasaludunderecho.es) et contribuer à des contenus web spécifiques de FAMME (www.medicusmundi.es)
- 2.3 Elaborer et diffuser gratuitement, avec une périodicité bimensuelle (sauf Juillet-Aout), un **bulletin électronique** avec des contenus propres à MM NAM et d'autres médias/entités, en rapport avec les lignes stratégiques de l'association ("**Somos Mundi**"), adressée à toute personne/entité intéressée par le travail du MM NAM.
- 2.4 Diffuser des messages, des propositions de participation et communiquer avec la société à travers différents réseaux sociaux, en donnant la priorité à WhatsApp, Facebook, Twitter, Youtube et Instagram spécifique pour **medicusjuven**.
- 2.5 Disposer de différents matériaux pour rendre visible et faire connaître le travail de l'association dans différents lieux/espaces (présentations, brochures, roll-ups, vidéos, papeterie, signature institutionnelle, dossiers, T-shirts, badges ...).
- 2.6 Diffuser par les **moyens de communication** de préférence locaux des nouvelles pertinentes à travers des conférences ou des communiqués de presse, et des articles d'opinion.

- 2.7 Disposer d'une photothèque et d'une vidéothèque accessibles on-line, tant pour l'usage interne que pour les demandes externes, qui reflète le travail que le MM NAM effectue dans différents endroits.
- 2.8 Examiner la possibilité de trouver le parrainage d'une entreprise pour l'édition et l'envoi d'un calendrier à la base sociale et aux personnes/entités intéressantes, comme outil de marketing.
- 2.9 Fêter en Navarre les 50 ans de travail de medicumundi dans cette communauté (1972-2022) créant une équipe spécifique à cet effet, avec une implication particulière des bénévoles.
- 2.10 Évaluer l'élaboration d'un plan de communication spécifique pour **mettre en valeur le travail accompli au Pérou**.

OBJECTIF 3-CAPTATION: Disposer de ressources suffisantes pour développer le plan stratégique, en cherchant à obtenir de l'argent et/ou des biens de personnes/entités/entreprises par différents moyens, (cotisations, dons, legs, ventes ...).

- 2.1. Développer un **plan d'action spécifique pour chacun des sièges**, visant à augmenter le montant des fonds tant généraux que finalistes, par le biais de cotisations de personnes/entreprises membres, donations ou legs, sur la base d'équipes de travail spécifiques liées à chaque siège ("Comités locaux").
- 2.2. Disposer d'un **espace web** facilitant le partenariat et les donations, en indiquant clairement la destination des fonds et les allègements fiscaux liés aux dons au MM NAM.
- 2.3. Développer ponctuellement des **campagnes on-line** attrayantes pour les demandes de dons finalistes, en profitant du réseau de contacts **mundi** pour les faire connaître et demander leur diffusion.
- 2.4. Identifier les PME et les entités privées de chaque communauté qui ont un pouvoir de décision sur leurs bénéfiques/et leur offrir différentes possibilités de collaboration ("Dossier entreprises"), à condition qu'ils respectent le cadre déontologique spécifique de MM NAM.
- 2.5. Promouvoir des **legs solidaires** en faveur de MM NAM.
- 2.3 Maintenir **Mundibox** spécialement associée aux événements et aux entreprises, comme moyen d'obtenir des fonds, nous faire connaître de nouvelles personnes, et obtenir des contacts avec lesquels nous pouvons nous mettre en relation et les inviter à s'impliquer dans l'association.
- 2.4 Continuer avec la vente de la **loterie de Noël** de préférence dans les 3 communautés, en misant particulièrement par la vente dans la communauté de Navarre et dans l'Espace Mundi d'Aragon.
- 2.5 Chercher à être la cause solidaire des événements extérieurs (concerts, courses, galas, brocante ...), en gardant comme seul événement propre à organiser annuellement le Marathon de contes à Madrid, à condition qu'un financement externe spécifique soit assuré pour sa réalisation.
- 2.6 Identifier de nouveaux appels publics d'entités privées locales, gouvernementales et internationales, auxquelles il serait possible de demander un financement pour des projets spécifiques qui s'adaptent à leurs exigences/préférences.
- 2.7 Identifier de nouvelles **activités innovantes génératrices de revenus** permettant une plus grande diversification des revenus.
- 2.8 Augmenter, à travers tout ce qui précède ci-dessus, la **diversification des sources de financement** (tant publics que privés), en maintenant l'équilibre entre les fonds finalistes et non finalistes.
- 2.9 Encourager les alliances et les accords avec des tiers pour unir les forces et les ressources et obtenir un meilleur retour sur l'investissement réalisé dans la collecte de fonds.

7.4 ÉGALITÉ DE DROITS

MM NAM croit en l'égalité des droits des femmes et des hommes et considère que le système patriarcal est le principal facteur qui empêche que les femmes n'aient pas le même accès à une vie saine. Il considère en outre que l'État est responsable de garantir l'exercice de ses droits dans un cadre d'égalité des chances. Par conséquent, son action de lutte contre la pauvreté et les inégalités de santé est guidée par la perspective féministe.

MM NAM considère que la santé est un enjeu social, et que le genre, en tant que construction sociale, engendre des inégalités et des injustices. La façon dont les hommes et les femmes naissent, grandissent, sont éduqués, travaillent et vieillissent, en résumé, vivent, conditionne leur santé, car il existe une répartition inégale du pouvoir et des ressources. L'égalité des chances entre les femmes et les hommes est essentielle pour relever les principaux défis, la pauvreté et l'exclusion, ainsi que pour parvenir à un développement durable axé sur les personnes.

Pour cette raison, dans la conception des projets de MM NAM, on analyse, avec les femmes et les filles de chaque lieu, le contexte et la situation dans lesquels elles vivent, pour s'assurer que le soutien à leur travail entraînera une réelle amélioration de leurs conditions de vie, et ainsi, assurer leur accès à une vie saine, en agissant sur les déterminants de la santé dans le cadre des droits de l'homme que les États sont tenus de garantir.

Dans le cadre de ce plan stratégique, MM NAM se fixe comme objectif de progresser vers l'égalité dans l'intervention de l'association dans tous ses domaines. Partant de la reconnaissance des inégalités de genre installées dans nos sociétés, l'objectif de MM NAM sera la lutte pour l'éradication de celles-ci dans toutes ses dimensions, aussi bien au sein de l'organisation que dans les actions de coopération.

L'approche de l'égalité des droits et de l'équité entre les sexes vise à aborder cette question d'un point de vue global, pour que les femmes et les hommes puissent participer activement sur un pied d'égalité à la vie économique, politique et sociale. MM NAM mise sur la transversalité de cette perspective dans toutes ses actions, en renforçant la participation et le leadership des femmes en tant qu'agents du changement.

Néanmoins, chez MM NAM, nous ne partons pas de zéro, puisqu'entre 2004 et 2005 en MM Navarre (MMN). À été mené un processus en faveur de l'égalité des sexes avec la participation de toute l'équipe technique de l'époque, le conseil d'administration et certains bénévoles, dont 3 personnes (2 femmes et 1 homme) font toujours partie de l'équipe technique et 1 homme est au conseil d'administration. Le but de ce processus était d'aller vers une plus grande égalité dans les relations et les actions du MMN et à cette fin ont été révisées leur propres façons de faire des structures, les modèles opérants, les procédures... qui inspirent des pratiques et des comportements chez les gens du MMN, pour identifier les inégalités produites entre les sexes et de là indiquer vers où ont doit se diriger. Et le changement personnel et collectif-organisationnel a été encouragé dans la culture, dans les procédures, les stratégies et les structures de l'organisation, mais aussi des changements concernant l'apprentissage, les croyances et les attitudes des personnes au sein de l'organisation. Tout cela conçu aux besoins, aux possibilités et aux contraintes du MMN, sur la base de nouvelles pratiques cassant avec les modèles de pensées et les pratiques antérieures. .

Au moment de l'élaboration du présent Plan Stratégique, MM NAM dispose déjà de plusieurs mesures visant à assurer cette égalité des droits **au sein de l'organisation**, en mettant l'accent sur les points suivants:

- ✓ Une politique de l'emploi, négociée avec le personnel, facilitant la flexibilité horaire, le télétravail, la récupération des heures travaillées en plus par des pics ponctuels de travail, le choix des dates de vacances , pour rendre la vie personnelle/familiale plus compatible avec la vie professionnelle, et qui mise sur l'offre de journées à temps plein sauf exceptions ponctuelles liées à la charge de travail prévue.
- ✓ Une **politique salariale** identique pour les personnes ayant des responsabilités équivalentes.
- ✓ Une **équipe de direction** composée d'un homme et d'une femme.
- ✓ Une **équipe de gestion du personnel** composée de deux femmes et de deux hommes

- ✓ Une **politique de communication** qui mise et défend l'utilisation du langage inclusif dans toutes ses publications, en utilisant un langage, des images, des contenus et des méthodologies équitables entre les hommes et les femmes.
- ✓ Une **politique de communication interne** qui garantit que toute l'équipe reçoit les mêmes informations et à la même possibilité de donner son avis, et qui dispose de réunions mensuelles avec un espace fixe pour que chaque personne puisse partager ce qui lui semble pertinent.
- ✓ **Description non sexiste des emplois et du volontariat**, en veillant à ce qu'il n'y ait aucune discrimination lors du processus de sélection.
- ✓ 3 personnes de l'équipe technique actuel (de 17) et 1 au conseil d'administration (de 7) ont participé à un processus d'équité pendant deux ans (Deux d'entre elles ont également dynamisé le processus en interne).
- ✓ Deux personnes dans l'équipe technique avec une formation régulière en matière de genre et d'égalité (autres que les trois précitées).
- ✓ Détail par sexe des données annuelles du volontariat impliqué et des bénéficiaires des projets que nous menons.
- ✓ Un effectif de 17 personnes, 11 femmes et 6 hommes. Un conseil d'administration composé de 5 hommes et 2 femmes, avec une femme présidente de l'association et une autre femme secrétaire.

Compte tenu de ce qui précède, et dans le but de continuer à promouvoir l'égalité des droits entre les hommes et les femmes, MM NAM envisage de mener à bien l'élaboration d'un **Plan pour l'Égalité**, après évaluation de la situation initiale, sans exclure la possibilité que dans les dernières années de la mise en œuvre du plan stratégique l'élaboration d'une **politique institutionnelle en matière de genre** peut être abordée.

8. FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION INTERNE

IDÉES ESSENTIELLES:

- Il est jugé nécessaire de passer à l'autonomisation et à la participation des **délégations** dans la **planification, gestion et vision stratégique** de MM NAM et élaborer un modèle d'organisation permettant de gérer les connaissances et les méthodes, qui guide l'association dans son travail à court, moyen et long termes dans toutes ses lignes stratégiques. La gestion stratégique doit être garantie pour tirer profit des connaissances et de l'apprentissage de toutes les personnes qui font partie de MM NAM dans tous les pays où elle intervient, de recueillir ce que chaque personne sait faire le mieux, à partir des situations différentes, avec pour objectif de trouver des solutions aux problèmes communs dans chacun des pays où nous travaillons.
- La **vision stratégique** sera centralisée au sein d'une équipe restreinte ayant connaissance de l'ensemble du contenu du plan et du contexte de coopération, local, régional, national et international, qui pourra compter sur les conseils/soutien de personnes/commissions spécifiques pour des questions précises. Cette équipe dépendra directement du conseil d'administration.
- La **gestion stratégique** sera assurée par l'équipe de coordination (2 personnes), des dirigeants de chaque ligne stratégique et des responsables des sièges et des délégations.
- Il est nécessaire de trouver un équilibre entre la **participation** nécessaire qui apporte la richesse et favorise l'appropriation, et donc, la viabilité des propositions stratégiques, avec l'efficacité de l'effort investi. La prise de décision informée et participative est importante, mais il faut mesurer le coût et l'efficacité de cette information/participation.
- MM NAM prévoit disposer de **3 sièges** pour l'élaboration de ce plan (Navarre, Aragón y Madrid), disposant d'une personne responsable de chacun des sièges ayant la capacité de représentation juridique et institutionnelle lorsque le conseil l'exige. Il est prévu également d'avoir des délégations et/ou des représentants spécifiques en Bolivie, au Salvador, Guatemala, RD Congo y Rwanda. Dans le cas du Salvador, la délégation est partagée avec d'autres MM. Au Mali et au Sénégal le travail sera mené directement avec des organisations locales, bien qu'il existe au Mali une unité de gestion conjointe avec MM Sud, liée à un accord AECID 2020-2023.

- Il y aura également différents **organes représentatifs/participatifs**: **Assemblée Générale**, (formée par l'ensemble des membres), Conseil d'Administration (maximum de 10 personnes) et Comités locaux, rattachés à chaque siège à convenance, formés par des membres et/ou des bénévoles, avec des objectifs particulièrement liés au développement associatif, qui est la ligne stratégique dont dépendent ces comités.
- Pour la coordination, gestion, exécution des activités prévues dans ce plan, il sera mis en place une **équipe technique** de **personnes recrutées** en Espagne et divers pays, et des **bénévoles**; il est prévu de lancer le plan avec 15,8 journées recrutées en Espagne; le nombre de personnes recrutées et leurs profils peuvent varier tout au long du plan en fonction des actions à mener.

Un organigramme reflétant le modèle d'organisation prévu pour ce plan est inclus en annexe.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES:

- Mettre en place une équipe de "**VISION STRATEGIQUE**" pour assurer la vision stratégique de l'association.
- Mettre fin au développement et évaluer la **politique d'emploi** de l'association et de ses outils, en suivant la satisfaction professionnelle et la situation psycho-sociale des personnes recrutées.
- Elaborer et développer un **plan de formation** pour le personnel de l'association.
- Évaluer et, le cas échéant, mettre en œuvre ou supprimer la mise en place d'un **système de gestion de la qualité** ainsi que la possibilité d'obtenir une forme quelconque de certification, en particulier celles destinées aux organisations du troisième secteur.
- Évaluer et, si nécessaire, mettre en œuvre ou supprimer des actions dans les sièges qui développent la **politique en matière d'environnement** de la FAMME.

9. PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

La mise en œuvre du plan stratégique implique un engagement de ressources - techniques, humaines et économiques - qui doit être conséquent avec le contenu du Plan, tant pour la prévision de l'affectation des fonds que dans l'étude des origines de ces ressources. Une estimation des recettes potentielles a été réalisée dans le cadre des 4 années prévues pour ce plan et une estimation des dépenses pour la même période, et un **plan d'urgence** a également été prévu.

Les prévisions réalisées font état d'une gestion stable d'environ **trois millions d'euros par an**. Ces prévisions sont relativement prudentes et identifient des domaines d'amélioration possibles (accès à une augmentation du financement) mais qu'il faut traiter avec prudence.

Après plusieurs années où l'association a été en déficit, non pas par manque d'efforts pour contenir les dépenses mais par engagement sur les lignes de travail entamées depuis longtemps, pour cette période il est proposé un scénario où:

- Un certain excédent est atteint dans cette période, en tenant compte que la réalisation de cet objectif sur l'ensemble de la période 21-24 doit être évaluée, car il y a des hypothèses économiques qui pourraient s'effectuer au cours d'une année ou d'une autre (115.000 € prévus pour le total des 4 années).
- L'exécution des actions soit adaptée à la situation actuelle des fonds finalistes obtenus les années précédentes, qui sont ceux qui nous ont permis de maintenir des lignes de travail et des actions
- Une grande partie des mesures visant à atteindre cet objectif ont déjà été progressivement mises en œuvre au cours de la précédente période, et pour cette actuelle période il est donc nécessaire une surveillance étroite de l'évolution de la situation pour que, en cas d'écart par rapport aux objectifs, le plan d'urgence prévu puisse être mis en œuvre.

DEPENSES						
TITRE	2021	2022	2023	2024	TOTAL	%
SUPPORT	179.346 €	181.139 €	182.951 €	184.780 €	728.215 €	6,2%
SANTE	2.558.245 €	2.588.787 €	2.461.634 €	2.465.174 €	10.073.840 €	85,1%
TRANSFORMATION	130.468 €	131.560 €	132.663 €	133.776 €	528.467 €	4,5%
D. ASOCIATIF	123.927 €	124.916 €	125.916 €	126.925 €	501.684 €	4,2%
Total dépenses	2.991.987 €	3.026.402 €	2.903.163 €	2.910.655 €	11.832.207 €	100,0%
REVENUS						
TITRE	2021	2022	2023	2024	TOTAL	%
PRIVES	698.250 €	732.650 €	672.178 €	716.837 €	2.819.915 €	23,6%
Cotisations des membres	235.000 €	239.700 €	244.494 €	249.384 €	968.578 €	8,1%
Dons	85.000 €	86.700 €	88.434 €	90.203 €	350.337 €	2,9%
Privés finalistes	205.750 €	235.750 €	270.750 €	310.750 €	1.023.000 €	8,6%
Application Her/Leg	150.000 €	150.000 €	50.000 €	50.000 €	400.000 €	3,3%
Autres revenus	22.500 €	20.500 €	18.500 €	16.500 €	78.000 €	0,7%
PUBLICS	2.322.000 €	2.322.000 €	2.262.000 €	2.222.000 €	9.128.000 €	76,4%
UE	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €	800.000 €	6,7%
AECID	512.500 €	512.500 €	512.500 €	512.500 €	2.050.000 €	17,2%
Gouv. Régionaux	970.000 €	970.000 €	970.000 €	970.000 €	3.880.000 €	32,5%
Entités Locales	589.500 €	589.500 €	529.500 €	489.500 €	2.198.000 €	18,4%
Autres	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	200.000 €	1,7%
Total revenus	3.020.250 €	3.054.650 €	2.934.178 €	2.938.837 €	11.947.915 €	100,0%
RESULTAT	28.263 €	28.247 €	31.015 €	28.181 €	115.707 €	100,0%

Ingresos

Le grand défi pour cette période est l'augmentation du volume des fonds disponibles pour financer les différentes actions et la diversification de leurs ressources, qu'elles soient privées ou publiques.

Les grands défis pour attirer les fonds privés sont:

- ✓ Augmenter progressivement les revenus provenant des cotisations des membres, en augmentant leur nombre et en favorisant l'actualisation des quotas;
- ✓ Augmenter sensiblement les dons, tant finalistes que non finalistes, de particuliers et surtout de sociétés ou d'entités privées;
- ✓ Augmenter les subventions reçues de donateurs privés, ce qui implique une recherche active de nouvelles convocations.

Les fonds privés permettent de réduire la dépendance à l'égard du financement public (au minimum le rapport entre fonds publics et privés devra être maintenu à environ 75% de fonds publics/25% de fonds privés) et couvrir les cofinancements souvent exigés par les financeurs publics.

Dans le domaine des fonds publics, les grands défis consistent à obtenir de nouveaux accords/projets de la part des grands financeurs traditionnels (AECID et Communauté Européenne) et de maintenir, et même d'augmenter le financement des gouvernements régionaux et des entités locales (conseils régionaux et mairies).

C'est un défi complexe dans un contexte économique qui s'annonce défavorable à la suite de la crise de la COVID-19 et qui permettra de tester l'engagement réel de coopération des différents acteurs publics, même si cela devrait permettre de prendre conscience de l'importance de la coopération internationale et en particulier dans le domaine de la santé mondiale. Quoi qu'il en soit, les prévisions de ce paragraphe sont particulièrement prudentes.

Dépenses

En résumé, le pourcentage des dépenses prévues pour chaque ligne stratégique est le suivant: Santé (85,1%), Transformation (4,5%), Développement Associatif (4,2%) y Support (6,2%). La santé reste, logiquement, la ligne stratégique avec la plus grande utilisation de fonds, dans un pourcentage que l'Association a maintenu stable au cours des dernières années.

Suite au processus de concentration géographique entrepris ces dernières années, il est prévu de concentrer les ressources destinées à la **santé** dans un nombre limité de pays, et en particulier en Afrique. Parmi les pays avec lesquels nous avons historiquement collaboré, l'objectif est que la ligne du Guatemala soit reprise par d'autres instances et l'appui du MM NAM soit beaucoup plus limité tout au long du Plan stratégique. Cela permettra de renforcer d'autres lignes de travail dans la santé dans d'autres pays.

La ligne de **Transformation** en Navarre est consolidée, et avec un financement remarquablement diversifié, même si l'objectif pour la période est de renforcer cette diversification. La ligne en Aragon a un degré de consolidation plus faible et moins d'options de financement à l'heure actuelle, donc l'objectif est d'avancer dans la progression de cette ligne, et, en particulier, rechercher de nouvelles voies de financement.

Les dépenses de **Développement Associatif** sont orientées pour faciliter les actions de Communication, Captation et Base Sociale, en réservant des ressources humaines et financières à ces fonctions.

En ce qui concerne le **Support**, des fonds devraient être destinés au cours de la période considérée à l'élaboration d'un plan de formation de l'équipe professionnelle, ainsi que l'élaboration d'un Plan pour l'Égalité, bien que pour cela des fonds supplémentaires devront être recherchés.

10. SUIVI, ADAPTATION ET ÉVALUATION

Un suivi de ce plan est jugé nécessaire pour déterminer le degré de réalisation des objectifs ainsi que le rendement et l'efficacité du développement de celui-ci, ainsi qu'un retour d'information sur la prise de décision, et apprendre et rendre compte de l'ensemble du processus dans un but d'amélioration continue et de transparence.

Le Suivi et l'évaluation de ce Plan Stratégique se feront de la façon suivante:

- ✓ A la fin de chaque année, les actions importantes prévues pour l'année suivante seront identifiées, en les rassemblant dans un document "étapes importantes" qui servira de plan opérationnel annuel (POA).
- ✓ Un suivi général du Plan Stratégique sera effectué chaque année sur la base des indicateurs proposés.
- ✓ Une **Évaluation Intermédiaire** sera réalisée vers la fin de 2022, à mi-parcours du Plan Stratégique; cette évaluation permettra de procéder aux ajustements pertinents et nécessaires le cas échéant pour adapter le plan aux nouvelles circonstances; en particulier, sera évalué à ce moment-là le fonctionnement du tandem Direction-Coordination, du Conseil, de l'équipe de Vision Stratégique et des Comités Locaux liés au processus de Développement Associatif.
- ✓ Au dernier trimestre de 2024, lorsque le PS sera terminé, sera réalisée l'Évaluation Finale sur la base de laquelle le prochain PS sera conçu.

Dans toutes les évaluations susmentionnées, seront invités à participer aussi bien l'équipe technique (en Espagne et autres pays) que le Conseil d'Administration, ainsi que les personnes volontaires jugées appropriées par les fonctions qu'elles ont exercées.

Le suivi annuel et les évaluations intermédiaires et finales seront réalisées sur la base des indicateurs prévus dans ce PS, en tenant compte également des indicateurs prévus dans le PS actuel de FAMME. Une ligne de base sera établie à 1/1/21 des principaux indicateurs quantitatifs. Tous les indicateurs concernant les personnes seront décomposés par sexe. Les indicateurs convenus seront présentés dans une **annexe** au PS.

11. ANNEXES

- Organigramme
- Indicateurs de suivi et d'évaluation
- Résumé exécutif
- Actions prévues dans chaque pays
- Chiffres et équipements pour la direction et l'exécution opérationnelle