



# MSF CANADA PLAN STRATÉGIQUE

2025-2028



## MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE ET DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous sommes fières de vous présenter notre plan stratégique 2025-2028. Ce nouveau plan stratégique arrive à un moment critique, que ce soit dans le secteur de l'assistance humanitaire en général ou pour Médecins Sans Frontières (MSF).

Le climat politique autoritaire qui continue de croître dans un nombre toujours plus important de pays crée des lignes de fracture de plus en plus normalisées qui ne font que s'approfondir. Qu'elles portent sur la question des changements climatiques, des risques technologiques ou des polarisations sociétales, toutes semblent engourdir notre sens de l'urgence.

L'action humanitaire internationale se trouve également à un tournant. L'écart entre le coût de l'assistance et les fonds disponibles a été multiplié par cinq au cours de la dernière décennie<sup>1</sup>. Les crises prolongées mettent à rude épreuve les capacités internationales de réaction. Les « besoins sans précédent » ne sont plus sans précédent. Ils sont désormais la norme.

Malgré ces perspectives peu réjouissantes, MSF Canada ne considère pas cette période comme un moment de découragement, mais plutôt comme une occasion de renforcer notre détermination, notre efficacité organisationnelle et notre compassion. Alors que nous faisons face à des transformations rapides induites par la technologie, les changements géopolitiques et les défis environnementaux, nous reconnaissons que les facteurs humains, comme l'empathie, la confiance et les liens authentiques, seront la véritable monnaie d'échange dans les années à venir. Notre plan stratégique 2025-2028 place cette approche centrée sur les valeurs humaines au premier plan de notre travail.

Nous contestons l'idée qu'une « fatigue » à l'égard de la compassion se soit installée, que ce soit au sein de notre communauté de sympathisants et de sympathisantes ou parmi d'éventuels soutiens, ici, au Canada et ailleurs dans le monde. Nous pensons plutôt qu'une soif d'action et de changements significatifs demeure palpable, à la fois dans la société civile, au sein du mouvement MSF ou dans le contexte plus large de l'assistance humanitaire internationale.

La vision et le plan stratégique que nous présentons dans les pages qui suivent abordent cette question de front. Nous nous engageons d'abord dans une analyse de nos paradoxes internes, puis dans une réflexion critique. Cette démarche nous permet ensuite de construire une voie à suivre qui favorise la résilience de l'organisation. En tant que mouvement, MSF devra prendre des décisions difficiles quant aux domaines d'intervention. De même, MSF Canada devra faire des choix cruciaux pour déterminer où nous pouvons avoir l'impact le plus significatif, en donnant la priorité à l'efficacité plutôt qu'à l'expansion.

Au cours des dernières années, Médecins Sans Frontières (MSF) a mené des consultations ouvertes, connues en anglais sous le nom de « The MSF We Want To Be ». Les membres de MSF à travers le monde ont alors été invités à nourrir une vision actualisée des actions et des méthodes de travail de l'organisation. Cette vision est ancrée dans un désir de façonner l'organisation pour améliorer notre travail médical et humanitaire. Au Canada, nous nous engageons aussi à réaliser ces ambitions, tout en gardant notre personnel et les gens auprès de qui nous intervenons au cœur de nos efforts. Notre plan stratégique envisage un monde de représentation équitable, et nous nous engageons à remettre en question nos propres hypothèses pour nous assurer que cet objectif puisse être atteint.

À l'heure actuelle, l'espoir n'est pas seulement un concept, c'est notre impératif. Nous nous devons d'incarner cet espoir auprès des gens à qui nous prêtons assistance, ces mêmes personnes qui affrontent chaque journée avec courage et dignité. Le mouvement MSF a jeté les bases d'une profonde réflexion et d'une réorganisation tout aussi profonde. Le plan stratégique de MSF Canada s'appuie sur ces idées et les met en action, passant de la sagesse collective à un changement tangible. Notre nouveau plan stratégique est plus qu'un document; c'est un plan directeur pour un impact transformateur. Il nous met au défi, à MSF Canada et dans l'ensemble de notre mouvement, d'ouvrir une nouvelle ère d'esprit humanitaire. Une ère où il sera collectivement inconcevable d'accepter l'intolérable et où nous nous efforcerons de faire une différence significative dans le monde.



**SANA BÉG**

Directrice générale, MSF Canada



**RUBY GILL**

Présidente du conseil d'administration, MSF Canada

<sup>1</sup> The New Humanitarian. (2023). [What the latest funding data says about the humanitarian system](#). (Disponible en anglais seulement)

## QUI SOMMES-NOUS

Médecins Sans Frontières (MSF) est une organisation humanitaire internationale d'assistance médicale. Nous fournissons des soins d'urgence aux personnes touchées par des conflits, des épidémies, des catastrophes naturelles et d'origine humaine ou qui sont exclues des soins de santé, et ce, dans plus de 70 pays à travers le monde. Nous sommes neutres, impartiaux et indépendants. Nous offrons une assistance basée sur les besoins, indépendamment de l'origine ethnique, du sexe, de la religion ou de l'affiliation politique. Nous prenons également la parole pour parler publiquement des souffrances dont nous sommes témoins dans la réalisation de notre travail.

MSF Canada est un lien essentiel entre les activités médico-humanitaires internationales du mouvement et un réseau de sympathisants, de sympathisantes, d'humanitaires et de membres du personnel de la santé au Canada. Ensemble, ces gens contribuent à rendre notre travail possible. MSF Canada ajoute une importante valeur à notre travail médical en mettant au point des innovations qui permettent de surmonter les défis auxquels sont confrontées les équipes, alors qu'elles tentent de fournir des soins médicaux essentiels dans des contextes où les ressources manquent.



Les équipes de MSF soutiennent le système de santé des communautés autochtones Yanomami et Ye'kwana, en réponse à la crise de santé publique dans cette région. Brésil, 2024.  
© Diego Baravelli/MSF

## LES VALEURS QUI NOUS GUIDENT

Nos valeurs s'inscrivent dans la Charte de MSF<sup>2</sup>. Celle-ci guide notre travail médical humanitaire – ou mission sociale – qui repose sur les principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité, d'indépendance, ainsi que sur l'éthique médicale universelle. C'est en s'appuyant sur ces principes que MSF Canada travaillera, au cours des quatre prochaines années, à concrétiser sa vision pour continuer de façonner sa culture organisationnelle.

### LA FAÇON DONT NOUS AGISSONS LES UNS ENVERS LES AUTRES

#### RESPECT, INTÉGRITÉ, INCLUSION

L'humanité siège au cœur de notre mission sociale et de notre culture organisationnelle. Nous nous comportons systématiquement de façon respectueuse et intègre, nous opposant à toutes les formes de discrimination. Nous valorisons la diversité de l'expérience et des points de vue, et nous efforçons résolument de créer un milieu de travail équitable dans lequel notre personnel est véritablement inclus dans la réalisation de notre mission commune.

### LA FAÇON DONT NOUS TRAVAILLONS

#### DÉCOUVERTE, APPRENTISSAGE, AUDACE

Axés sur les résultats, nous entretenons et encourageons l'état d'esprit *sans frontières* dans lequel nous cherchons sans cesse à découvrir, à apprendre et à faire preuve d'ingéniosité pour surmonter les défis dans la réalisation de notre mission sociale. Nous nous permettons d'être déstabilisants et audacieux, de prendre des risques et d'accepter les erreurs et les échecs comme faisant partie intégrante du processus de transformation.

### LA FAÇON DONT NOUS NOUS RATTACHONS AU MOUVEMENT MSF

#### IMPACT, TRANSFORMATION, RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Les programmes et les partenariats de MSF Canada demeurent la force directrice qui guide notre contribution à la mission sociale du mouvement MSF. Nous nous efforcerons résolument d'avoir le plus grand impact positif possible sur les communautés et les gens à qui nous prêtons assistance. Cela passera par un soutien aux besoins opérationnels de MSF, notamment en matière d'action climatique, de changement transformationnel, d'élargissement de l'accès aux soins de santé et d'amélioration de la sécurité.



Un logisticien de MSF guide un camion pour traverser un pont en bois qui mène à un centre de soins de santé primaires, dans l'État de Cross River. Le pont en bois a été construit après l'effondrement du pont en béton. Afin de réduire le poids du véhicule, les personnes qu'il transporte doivent traverser à pied. Nigéria, avril 2024. © Abba Adamu Musa/MSF

<sup>2</sup> Vous pouvez consulter la Charte de MSF sur notre site Web, au [www.medicinssansfrontieres.ca/a-propos-de-msf](http://www.medicinssansfrontieres.ca/a-propos-de-msf). En 2024, le conseil international de MSF a adopté une motion présentée par MSF Canada visant à revoir la formulation de la Charte de MSF. La démarche vise à s'assurer que la formulation respecte les valeurs fondamentales de l'organisation en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. MSF Canada et d'autres sections du mouvement ont déjà modifié certains termes dans les communications publiques concernant notre Charte. Le conseil international, responsable de la modification formelle de la Charte, est maintenant chargé de passer de la réflexion à l'action et d'effectuer le travail de mise à jour.



Festival Luminato, Toronto 2024. © Krystle Merrow/MSF

## LA VISION DE MSF CANADA

# OUVRIR UNE NOUVELLE ÈRE D'ASSISTANCE HUMANITAIRE *UNE INVITATION À BÂTIR ENSEMBLE*

Notre vision est ancrée dans une promesse faite aux personnes et aux communautés auprès de qui nous travaillons : accorder la priorité à leurs besoins et à leur dignité, quelles que soient les circonstances.

MSF Canada soutiendra l'avancement des soins centrés sur la personne en faisant preuve de leadership au sein du mouvement MSF. Ensemble, nous favoriserons les partenariats novateurs et nous proposerons des solutions pour favoriser l'autonomie et la santé des personnes les plus vulnérables aux épidémies, aux conflits et aux crises sanitaires.

Notre travail repose sur notre humilité et sur notre capacité à reconnaître notre rôle en tant que contributeur au sein d'un effort mondial plus large visant à transformer l'assistance humanitaire. Grâce à une autoréflexion critique et à une amélioration continue, nous renforcerons notre impact et notre efficacité. Nous tirerons parti de notre inébranlable engagement en faveur de l'équité et de la qualité des soins pour contribuer de manière significative à l'action médicale de MSF.

Nous reconnaissons les défis systémiques, les inefficacités et les inégalités auxquels est confrontée l'assistance humanitaire et nous refusons de nous résigner à ce que cela devienne la base de notre travail. En témoignant et en plaidant, MSF Canada amplifiera la voix des gens à qui nous prêtons assistance et celle des membres de son personnel. Nous véhiculerons ainsi une vision forte et intégrée pour inciter nos concitoyens et concitoyennes à dépasser l'acceptation passive par une action collective vers un avenir de dignité auquel toutes les personnes ont droit.

Nous reconnaissons qu'au cœur des plus grandes menaces se trouvent aussi des fenêtres d'opportunité. Nous investirons dans la résilience et l'agilité organisationnelles pour profiter de ces opportunités. Ainsi, nous serons en mesure de soutenir au mieux l'action médicale et humanitaire de MSF, tout en nous assurant que les besoins des gens à qui nous prêtons assistance demeurent au centre de nos priorités.



## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

### INSPIRER ET MOBILISER LES CANADIENS ET LES CANADIENNES

Les crises durent aujourd'hui plus longtemps, et elles deviennent de plus en plus complexes à résoudre. Certains gouvernements menacent les principes fondamentaux que sont les droits de la personne et le droit humanitaire international et compromettent la pérennité des grandes institutions chargées d'en assurer la protection.

Nous nous trouvons en outre dans une nouvelle époque de normalité malheureuse<sup>3</sup>. De nombreuses situations autrefois jugées inacceptables sont aujourd'hui consciemment ou inconsciemment ignorées ou tolérées.

En tant que Médecins Sans Frontières, nous refusons d'accepter cela.

Le besoin impératif de changement nous oblige à penser différemment nos stratégies pour stimuler l'action<sup>4</sup>. Sensible aux perspectives mondiales<sup>5,6</sup> et guidée par les cadres stratégiques du mouvement<sup>7,8</sup> en matière de collecte de fonds, de communication, d'EDI et de plaidoyer, MSF Canada harmonisera ses efforts pour mobiliser sa communauté de soutien actuelle et future. Nous développerons des campagnes intégrées qui regrouperont les différentes façons dont nous engageons nos publics. Ainsi, nous travaillerons de concert pour créer une approche cohérente pour accroître notre impact, notre influence et l'action auprès des gens à qui nous prêtons assistance.

Pour ce faire, nous développerons des modèles de collaboration entre les services des communications, des affaires humanitaires et de la collecte de fonds. Nous entendons ainsi trouver un équilibre entre le fait d'être multidirectionnel et celui de parler d'une seule voix en tant que MSF Canada.

Nos campagnes intégrées se concentreront sur des messages clairs et un contenu inspirant pour encourager les gens à rejoindre notre communauté de soutien et à offrir leur appui, au-delà des interventions d'urgence de MSF. La création et le partage de narratifs clairs renforceront également notre capacité à influencer les membres du gouvernement du Canada.

<sup>3</sup> Vox. (2024). *We're in a new era of conflict and crisis. Can humanitarian aid keep up?* (Disponible en anglais seulement)

<sup>4</sup> Norwegian Refugee Council. (2024). *Alarming drop in global funding to people in war and crisis*. (Disponible en anglais seulement)

<sup>5</sup> OCHA. (2024). *Global Humanitarian Overview*. (Disponible en anglais seulement)

<sup>6</sup> World Economic Forum. (2024). *Global Risks Report 2024*. (Disponible en anglais seulement)

<sup>7</sup> MSF. (2023). *Global Private Fundraising Strategic Framework*. (Document interne de MSF, disponible en anglais seulement)

<sup>8</sup> MSF. (2023). *Optimizing the support of fundraising*. (Document interne de MSF, disponible en anglais seulement)



Charles, responsable régional de la télémedecine, dispense une formation sur l'utilisation de la plateforme de telemedecine. Republique democratique du Congo, 2023. © Alice Gamelin-Lazure/MSF

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2

### ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DURABLE DU MOUVEMENT MSF

Nous sommes à un moment décisif de notre histoire. Dans notre engagement à contribuer à l'audacieuse transformation de notre mouvement MSF<sup>9,10</sup> et dans les perspectives internationales, nous devons réfléchir de manière critique à l'avenir de notre organisation. Nous devons redéfinir l'espace que nous visons à occuper, que ce soit par rapport à notre personnel, à la société civile ou aux personnes à qui nous prêtons assistance.

Pour y arriver, nous remettons en question nos présomptions sur la responsabilité de la mission sociale. Nous prendrons consciemment les moyens nécessaires pour séparer nos

priorités essentielles des dynamiques de pouvoir et des inégalités existantes au sein du mouvement MSF<sup>11</sup>. Nous miserons sur nos sphères d'influence pour orienter positivement les discours et les actions en faveur d'un mouvement plus équitable et plus inclusif.

Cela comprend, sans s'y limiter, le renforcement des éléments suivants :

- notre configuration de gouvernance en tant que section orientée vers l'ensemble du mouvement;
- notre rôle dans la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion;

- notre conviction profonde que la transformation et l'évolution durables sont cruciales pour le travail que nous souhaitons accomplir.

MSF Canada évaluera de manière transparente et objective les contributions que nous avons apportées à ce jour à l'avancement du travail essentiel du mouvement. Nous nous efforcerons de nous libérer des approches et des mentalités dépassées, tout en renforçant les ressources là où MSF Canada est particulièrement bien placé pour le faire.

<sup>9</sup> MSF. (2024). *MSF Agenda for Transformation*. (Document interne de MSF, disponible en anglais seulement)

<sup>10</sup> MSF. (2024). *MSF we want to be 2021-2024*. (Document interne de MSF, disponible en anglais seulement)

<sup>11</sup> MSF. (2024). *Recherche sur l'analyse du pouvoir*.

Lorena Rodriguez, superviseure de la promotion de la santé de MSF, participe avec Teresa Arteaga au lâcher des moustiques porteurs de la bactérie *Wolbachia*. Honduras, 2024. © Martín Cálix/MSF



## NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LES PARTENARIATS ET LES PROGRAMMES

MSF Canada investira dans des programmes et des partenariats à l'échelle du mouvement dans le but d'accroître l'équité et de favoriser une transformation durable. Nous veillerons à ce que MSF Canada ait la capacité stratégique et opérationnelle de gérer et de soutenir ces programmes et partenariats.

Pour guider nos efforts, nous avons élaboré un cadre décisionnel. Ce cadre garantit que nos décisions concernant les programmes et les partenariats sont transparentes, cohérentes et conformes à nos valeurs. Les principes directeurs de ce cadre sont les suivants.

### 1 Proximité et impact des projets médicaux

Nous accorderons la priorité aux partenariats et aux programmes qui sont étroitement liés aux réalités et aux besoins des projets médicaux. Nous veillerons à ce que les personnes qui influencent la conception des programmes soient celles qui en profiteront directement à l'échelle du projet. Nous tiendrons compte de l'efficacité, de la pérennité et des avantages à long terme de notre action humanitaire et médicale.

### 2 Collaboration avec les parties prenantes

Nous tiendrons compte du potentiel des partenariats et des programmes susceptibles d'être les plus efficaces. Pour ce faire, nous nous appuierons sur des modèles de collaboration qui engagent à la fois MSF et les acteurs de la société civile qui représentent et comprennent le mieux nos contextes internes et externes. Ainsi, nous pourrions développer des solutions pertinentes et orientées vers l'avenir.

### 3 Équité dans la représentation

Nous donnerons la priorité aux partenariats et aux programmes qui renforcent les capacités des entités émergentes. Nous le ferons afin d'aménager, au sein du mouvement, un espace de leadership plus équitable.



Forum d'engagement du personnel de MSF Canada. Toronto, 2024. © Arndell LeBlanc/MSF

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3

# DÉVELOPPER NOTRE SENS DU LEADERSHIP POUR MENER À BIEN NOTRE MISSION SOCIALE

MSF progresse vers un monde où nous accorderons la priorité aux soins centrés sur les personnes, aux opportunités équitables pour notre personnel, à la transparence, à l'apprentissage et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Cette évolution nous amènera notamment à investir dans un nouveau type de leadership humanitaire.

Comme c'est le cas pour plusieurs agences d'assistance humanitaire à travers le monde<sup>12</sup>, nous nous retrouvons, en tant que mouvement, à lutter contre des dissensions internes et à nous concentrer sur la croissance plutôt que sur l'impact. Les enjeux

internationaux exigent que nous pensions différemment, en créant notamment l'espace nécessaire à la réalisation de notre potentiel collectif.

MSF Canada reconnaît que l'ampleur des défis externes exige un changement de mentalité et de comportement. Ce changement devra renforcer la résilience interne de l'organisation et encourager la pensée divergente pour identifier des solutions.

Ainsi, nous nous engageons à :

- développer les capacités des responsables à tous les niveaux, des opérations à la direction générale;

- promouvoir une culture d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI);
- encourager la prise de risques calculés et l'innovation;
- passer d'une gestion transactionnelle à un leadership transformateur<sup>13</sup>.

Ce changement vers un leadership transformateur permettra de déplacer l'attention et les efforts vers des objectifs stratégiques à long terme, plutôt que sur les résultats immédiats. Il permettra de rallier le personnel autour d'une vision convaincante, de façon à instaurer la confiance et à favoriser une culture de collaboration vers des objectifs communs.

<sup>12</sup> INGOs & the Long Humanitarian Century. (2023). *Who do you think you are? The past, present, and future of international NGOs*. (Disponible en anglais seulement)

<sup>13</sup> Leadership Success. (2024). *Leadership Styles – Transactional and transformational leadership*. (Disponible en anglais seulement)

## DOMAINES CLÉS

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

## INSPIRER ET MOBILISER LES CANADIENS ET LES CANADIENNES

Développer un engagement plus profond et plus dynamique avec notre communauté de sympathisants et de sympathisantes et d'éventuels soutiens, tout en créant des voies pour une meilleure mobilisation publique et une influence accrue auprès de la classe politique canadienne.

Miser sur l'expertise des équipes des communications, de la collecte de fonds et des affaires humanitaires, à travers des méthodes de travail intégrées qui permettent d'avoir un impact plus important sur la réalisation d'objectifs communs.

Maintenir et renforcer la confiance et la crédibilité de MSF, une organisation qui incarne l'éthique médicale, les principes humanitaires et la responsabilité dans chacune de ses actions.

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2

## ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DURABLE DU MOUVEMENT MSF

Démontrer un leadership à l'égard des objectifs communs de transformation du mouvement. Nous y parviendrons en parlant d'une seule voix en tant que MSF Canada, en mettant de l'avant l'EDI, la transparence et la responsabilité mutuelle. Nous miserons également sur la collaboration transversale, l'agilité, et sur notre engagement partagé envers la mission sociale.

Participer de manière stratégique aux discussions clés et aux conversations déterminantes sur la transformation. L'objectif est d'offrir des solutions axées sur l'avenir, qui restent centrées sur nos principales opérations médico-humanitaires et de plaidoyer.

Agir comme levier de changement significatif, pour amplifier l'impact du mouvement dans les années à venir.

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3

## DÉVELOPPER NOTRE SENS DU LEADERSHIP POUR MENER À BIEN NOTRE MISSION SOCIALE

Se rassembler autour de notre mission de façon responsable, transparente et audacieuse, en traçant la voie de MSF Canada.

Préparer l'organisation à accueillir, investir et gérer les changements pour faciliter de nouvelles méthodes de travail, tout en gardant les personnes au cœur du processus.

Créer des environnements propices à l'innovation afin de favoriser l'amélioration continue et de développer des solutions créatives aptes à répondre aux défis auxquels l'organisation devra faire face.

## INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

L'utilisation des indicateurs de performance suivants nous permettra de surveiller les progrès réalisés en vue de concrétiser notre vision à l'échelle de l'organisation.

CATÉGORIE	INDICATEUR
<b>Coefficient de la mission sociale</b>	> 80 % annuellement
<b>Coefficient de contribution</b>	> 72 % annuellement
<b>Collecte de fonds</b>	<p>➔ 2025 : 98 000 000 \$</p> <p>➔ 2026 : 101 050 000 \$</p> <p>➔ 2027 : 106 100 000 \$</p> <p>➔ 2028 : 111 200 000 \$</p>
<b>Personnel et culture</b>	Engagement des membres du personnel de MSF Canada > 75 %
<b>Orientation à l'échelle du mouvement</b>	100 % des programmes et des partenariats de MSF Canada axés sur le mouvement s'alignent sur les critères de notre cadre décisionnel en matière de partenariats.
<b>Orientation à l'échelle du mouvement</b>	100 % des programmes et des partenariats axés sur le mouvement sont évalués qualitativement (description) et quantitativement (indicateurs de performance clés, résultats clés) pour déterminer leur impact.

**Quatrième de couverture** : Une équipe de MSF à Brooklyn, un quartier de Cité Soleil, à Port-au-Prince. Les gens de ce quartier sont confrontés à une extrême pauvreté. Les logements sont précaires, les systèmes d'eau et d'assainissement inadéquats et l'accès aux soins de santé limité. Et cette situation est aggravée par les fréquentes flambées de violence. Haïti, 2024. © Quentin Bruno/MSF



[www.medicinssansfrontieres.ca](http://www.medicinssansfrontieres.ca)