
NOTE D'ORIENTATION POUR LE BUDGET 2018-2020

Le budget 2018-2020 est la traduction financière de notre stratégie politique et opérationnelle sur la même période. Afin de vous aider à construire ce budget nous souhaitons vous rappeler les éléments suivants :

- 1) Horizon 2025 et changement
- 2) Les orientations du CA
- 3) Les allocations en RNA
- 4) Le calendrier

Des éléments d'information complémentaires vous seront fournis tout au long du processus de construction budgétaire.

1. HORIZON 2025 ET ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Le **projet associatif** voté à l'Assemblée Générale 2015 est notre document de référence qui porte notre vision et nos fondamentaux : la justice sociale, les capacités d'agir des populations, l'indépendance politique, l'engagement et l'équilibre.

Comme vous le savez ce projet associatif a été décliné en plan stratégique 2016-2020 puis en plan d'action. C'est la première étape de notre « évolution » pour atteindre notre cible, l'horizon 2025

Pour mémoire le **plan stratégique** s'articule autour de 5 axes : nos combats, la place des usagers, le rôle de nos partenaires, notre modèle associatif et notre indépendance. Vient s'ajouter une double exigence : la qualité et l'innovation.

Nos combats sont construits autour de **5 thématiques prioritaires** (« urgences et crises », « santé sexuelle et reproductive », « réduction des risques », « migrations, droits et santé », « santé-environnement ») et des approches transversales autour de la santé mentale, de l'approche genre et de l'enfance vulnérable, avec souvent comme socle et porte d'entrée l'accès aux soins de santé primaire.

Le plan rappelle impérativement l'importance des partenariats, de la déconcentration du siège et de la régionalisation.

Horizon 2025 est la cible vers laquelle MdM veut tendre pour **s'adapter à un monde humanitaire** en pleine mutation. Pour cela il s'agit de faire évoluer MdM afin de consolider **notre indépendance politique** et renforcer **notre impact social**.

Le CA a déterminé **7 chantiers prioritaires** :

1. Poursuite du projet de dynamique et d'évolution de la Vie Associative
2. Mise en œuvre du Projet Humain
3. Déconcentration et Régionalisation
4. Dynamique Opérationnelle des projets en privilégiant la mobilisation citoyenne en France et l'approche communautaire à l'International
5. Poursuite de la Feuille de Route du Réseau
6. Renforcement de l'efficacité de l'organisation dont la mise en œuvre du Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI)

Le budget 2018 doit traduire la mise en œuvre de ces chantiers tout en respectant les orientations prises par le CA.

2. ORIENTATIONS DEFINIES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Adossée à la vision politique du projet associatif et en tenant compte des orientations stratégiques réaffirmées lors de l'AG, le Conseil d'Administration a acté les points suivants :

Plan glissant

Le budget triennal sera établi de façon glissante : les années 2019 et 2020 seront revues en 2018.

Equilibre budgétaire

MdM a enregistré des pertes financières en 2013 et 2014 avant de revenir à l'équilibre, encore fragile en 2015 et confirmé de manière plus sensible au réalisé 2016.

Cependant, le niveau de nos réserves reste insuffisant eu égard à notre niveau actuel d'activité.

Fin 2016, il représentait environ 2 mois de fonctionnement annuel, alors qu'il est souhaitable d'atteindre au moins 3 mois de couverture, conformément aux orientations du CA.

La reconstitution de nos fonds propres reste un objectif essentiel.

Le CA demande de respecter la construction d'un budget au minimum à l'équilibre.

Cette règle de construction doit tenir compte de la possibilité de répondre aux urgences et crises imprévues ou exceptionnelles. Une enveloppe de 500 000 euros sera réservée à cet effet, dans le budget des missions internationales.

Croissance

L'an dernier nous prévoyions une croissance de 6% en 2018 et en 2019.

Depuis, le CA a connaissance que les missions Turquie et Ukraine, bien que gérées par des membres du réseau, et pour des raisons indépendantes de la DOI, vont impacter la croissance globale de l'association.

Néanmoins le CA rappelle sa volonté d'une croissance maîtrisée et pérenne, car un développement des opérations entraine systématiquement une augmentation des coûts de fonctionnement.

Le CA indique sa volonté de privilégier la régionalisation et la déconcentration des activités.

Cette croissance doit être adossée au renforcement de notre politique de diversification des bailleurs, garante d'une plus grande sécurité financière.

Stratégie de Financement

Le CA recommande la mise en œuvre dans les plus brefs délais d'une stratégie de financement permettant de diminuer les frais du siège, actuellement financés en RNA, ainsi que les coûts de fonctionnement et d'investissement dans le réseau.

L'objectif est de retrouver des marges de manœuvre en RNA tout en assurant notre indépendance politique.

Chaque soumission de projet doit désormais comprendre (sauf désaccord du bailleur) des frais administratifs, des frais de coordination et des frais siège directement imputables au programme (salaires desk/ref med...).

Masse Salariale et Effectifs

Afin de contrôler l'augmentation de la masse salariale et des effectifs, certains principes devront être respectés :

- Toutes les créations ou développement d'activité devront faire l'objet d'une analyse avec la DRH afin d'évaluer si des ressources nécessaires sont indispensables. Ce sera l'occasion d'apprécier si des réorganisations ou redistributions de portefeuilles d'activités ou mutualisations peuvent être opérées. Par ailleurs, chaque demande de ressource complémentaire devra faire l'objet d'un argumentaire écrit. Ces demandes seront analysées par la DRH qui vérifiera également, dans le cadre de redéploiements, si des ressources disponibles peuvent correspondre aux demandes (dans le cadre de parcours, personnes en attente d'affectation suite à des fermetures, réorganisations...).
- Tout départ d'une direction, d'un service (pour des motifs de départ à la retraite, rupture conventionnelle, démission, congés divers) doit être l'occasion de réinterroger l'organisation. Aucun remplacement systématique ne sera opéré. La décision de remplacer ou non sera prise in fine par la Direction des Ressources Humaines et la Direction Générale.
- Dans le cadre de la mise en œuvre du processus de déconcentration et de régionalisation aucune ressource complémentaire ne sera accordée au siège. Ce processus vise à descendre les compétences au plus près des terrains.

3. ALLOCATIONS DES RNA

L'expérience menée lors des précédents budgets a montré l'avantage qu'il y avait à attribuer des enveloppes globales de RNA aux différents secteurs de l'association:

- Missions Internationales
- Missions France
- Réseau International
- Appui Siège
- Adoption
- Investissement pour la collecte

Cette méthode permet aux groupes thématiques et géopolitiques ainsi qu'aux responsables opérationnels d'élaborer des choix stratégiques et politiques, qui seront ensuite arbitrés lors des CPI et CPN, le CA restant au final seul décisionnaire.

MISSIONS INTERNATIONALES

Les 2 prochaines années doivent être la période de la revue des programmes.

Le plan d'action implique une révision des activités si l'on veut pouvoir répondre aux choix politiques de l'association.

Le CA demande à la DOI de construire une nouvelle « dynamique opérationnelle » qui doit se traduire par la rotation opérationnelle de certaines missions, c'est-à-dire la **réorientation stratégique ou la fermeture de programmes ou leur transfert à un partenaire.**

Si nous voulons être en accord avec notre projet associatif et notre volonté de maîtriser notre croissance, tout en étant conscient que nos ressources sont limitées, des choix forts sont attendus en CPI.

Nous devons aussi **questionner notre présence dans les 14 pays où d'autres chapitres de MDM sont présents**. Nous devons également veiller à nous rapprocher concrètement des ONG du Sud et selon de nouvelles modalités, comme cela a été annoncé en AG.

Le CA a validé une allocation de **9 millions d'€ de RNA** ainsi qu'une enveloppe pour missions exploratoires/ Urgences de 500 000 euros.

MISSIONS FRANCE

Le secteur France a déjà entrepris une réflexion et un travail de réorientation stratégique et de rotation opérationnelle qui doit être poursuivi.

Le CA a validé une allocation de **5 millions d'€ de RNA** afin d'anticiper la décroissance probable des subventions publiques. Le budget des missions France devra rester stable en 2017 hors projet Alternative à l'incarcération à Marseille.

RESEAU INTERNATIONAL

Le Réseau est à un moment charnière de son histoire.

La Direction du Réseau International (DRI) va être reconfigurée afin de s'adapter aux besoins de la feuille de route du réseau mais aussi aux besoins de MDM France. La Présidente et le Directeur Général présenteront cette réforme à l'automne.

La feuille de route doit être poursuivie et s'articule autour de 4 sujets : Identité et Gouvernance, Opérations communes, Croissance et Recherche de Fonds, Positionnements communs.

La réunion des présidents et directeurs généraux du Réseau qui se tiendra à Montréal fin Octobre 2017 doit valider les réalisations de sa première année de la feuille de route, et définir les futurs chantiers à mener.

Les subventions de fonctionnement au réseau devront être stabilisées au niveau du budget révisé 2017.

Des investissements supplémentaires sur la recherche de fonds et le marketing direct pourront être réalisés sur la base de contrats stipulant le montant de ces investissements et les retours attendus.

Les contrats de partenariats entre chapitres de MDM concernant les subventions publiques et privées vont tous être revus, afin de clarifier:

- La répartition des Frais administratifs dans les contrats bailleurs privés et publics
- L'inclusion de Coûts directs de fonctionnement dans les contrats publics
- Le financement du fonctionnement de la DRI

Ces nouvelles règles devraient nous permettre de diminuer le poids excessif des RNA dans le fonctionnement du siège de MDM France.

SIEGE

En 2018, nous continuerons de privilégier la poursuite de la régionalisation en France, et la déconcentration à l'International. L'objectif est d'arriver à mettre en place une base régionale dans les zones géographiques le permettant.

Comme déjà mentionné plus haut, les objectifs pour le budget « siège » est d'assurer une meilleure couverture des dépenses par les bailleurs et ainsi de maîtriser la croissance des frais de structure, en particulier des ressources humaines.

ADOPTION

La fin de l'apparement doit intervenir avant le 31/12/2017. Les activités de suivi sont maintenues jusqu'à fin 2019. Le budget de la mission Adoption doit donc être en sensible diminution sur 2018 et 2019.

COLLECTE

Le CA souhaite que les investissements dans la collecte soient renforcés.

France :

- Prélèvements automatiques : poursuivre et amplifier l'investissement dans la collecte, explorer de nouveaux leviers d'acquisition de donateurs, rééquilibrer la répartition du budget entre les différents prestataires.
- Développer le segment « donateurs intermédiaires » et lancer une stratégie ambitieuse sur le segment « grands donateurs » en s'appuyant sur la base de données actuelle et sur de nouveaux modes de prospection
- Sécuriser les legs en renforçant l'investissement marketing et les relations avec les testateurs déclarés
- Développer notre portefeuille de partenaires privés en France et à l'International tout en poursuivant notre appui aux équipes du Réseau.

International :

- Continuer à soutenir le développement de la collecte du Réseau, dans une logique de retour sur investissements
- Avoir une vision globale et partagée avec le Réseau des sources de collecte potentielles.

4. CALENDRIER

Le budget triennal, défini dans le cadre des enveloppes de fonds non affectés indiquées aux directions, fera l'objet d'une démarche paritaire.

Le Conseil d'Administration reste l'organe décisionnaire en matière d'arbitrage budgétaire, garant de la pérennité financière de l'association, des équilibres financiers souhaités et des priorités d'actions et de plaidoyer.

Il se réunira les **8 et 16 décembre** pour discuter puis voter le budget triennal.

La DFSI enverra en septembre les **formats et les hypothèses budgétaires** complémentaires (taux de change et taux d'inflation,...)

MISSIONS INTERNATIONALES

- Mi-juillet > 5 septembre : Les triptyques travaillent sur les stratégies pays tri annuelles, sur la base des versions envoyées préalablement par les terrains.
- 15 septembre : les stratégies pays et budgets grandes masses sont finalisés
- 20 septembre > 26 septembre : débriefing par pôle (« pré-CPI »)
- 30 septembre > 14 octobre : temps de travail paritaire
- 18 octobre : 1^{er} arbitrages internes DOI
- 30 octobre > 15 novembre : réception des budgets terrains 2018-2020 et allers-retours siège-terrains
- 15 novembre : compilation des budgets
- 17 novembre : 2nd arbitrages internes DOI
- 18 au 20 novembre : Retour et échanges avec les responsables de groupes sur les derniers arbitrages
- **24 novembre : Commission Paritaire Internationale (CPI)**

MISSIONS FRANCE

- 15 juin - 15 octobre : organisation des Commissions paritaires Régionales
- 30 septembre : 1^{er} retours au GF des stratégies régionales présentées lors des CPR
- Début octobre : Réception au siège des budgets 2018/2021
- Semaine du 16 octobre : Debriefing DOF (1 j)
- Semaine du 23 octobre : retour représentants du groupe France sur travail DOF/DFSI / DRH avant la CPN
- **10 Novembre : Commission Paritaire Nationale (CPN)**

DIRECTIONS, SIEGE, RESEAU, COLLECTE

Fin Septembre

Détermination du budget des **Recettes** : Réseau, Collecte, Legs, Financements privés

Du 16 au 19 Octobre

Détermination du budget des **dépenses direction par direction**

(Premières versions, sujettes à ajustements suite CPI/CPN)

Fin Novembre

Version finale des budgets suite CPI et CPN : DOI, DOF, DRH, DFSI

Paris, le 1^{er} Septembre 2017,

Françoise Sivignon – Présidente

Joël Weiler – Directeur Général

Philippe de Botton - Trésorier – Membre du Conseil d'Administration

Julien Bousac - Trésorier Adjoint – Membre du Conseil d'Administration

Florence Hordern – Directrice des Ressources Humaines

Catherine Desessard – Directrice Financière et des Systèmes d'Informations