NOTA DE ORIENTACIÓN PARA EL PRESUPUESTO 2018-2020

El presupuesto 2018-2020 refleja, en términos financieros, nuestra estrategia política y operativa durante el mismo periodo. A continuación detallamos cuatro puntos con el propósito de darles algunas pautas para la construcción del presupuesto:

1) Horizonte 2025 y cambios
2) Las orientaciones del Consejo de Administración (CA)
3) Las asignaciones sin restricción
4) El calendario

Durante todo el proceso de construcción presupuestaria, les facilitaremos más elementos de información

1. HORIZONTE 2025 Y ACOMPAÑAMIENTO AL CAMBIO

El **proyecto asociativo** votado por la Asamblea General (AG) 2015 es nuestro documento de referencia y encierra nuestra visión y nuestros fundamentales: la justicia social, el empoderamiento comunitario, la independencia política, el compromiso y el equilibrio.

Como ya lo saben, este proyecto asociativo se detalló primero en el plan estratégico 2016-2020 y a continuación en un plan de acción. Esta es la primera etapa de nuestra "evolución" para alcanzar nuestra meta, el horizonte 2025.

Como recordatorio, el **plan estratégico** se articula en torno a 5 ejes: nuestros desafíos, el lugar de los usuarios, el rol de nuestros socios, nuestro modelo asociativo y nuestra independencia. También interviene una doble exigencia: la calidad y la innovación.

Nuestras luchas se construyen en torno a **5 temáticas prioritarias** ("emergencias y crisis", "salud sexual y reproductiva", "reducción de riesgos", "migraciones, derechos y salud", "salud ambiental") y a enfoques transversales relativos a la salud mental, al enfoque de género y de infancia vulnerable, con el acceso a la atención primaria de salud a menudo como base y puerta de entrada.

El plan estipula lo imprescindible de las alianzas, la desconcentración de la sede y la regionalización.

Horizonte 2025 es la meta que quiere alcanzar MdM para **adaptarse a un mundo humanitario** en plena mutación. En este sentido, MdM tiene que evolucionar para así consolidar **nuestra independencia política** y reforzar **nuestro impacto social.**

El CA determinó **7 campos de reflexión prioritarios**:

1. Continuar con el proyecto de dinámica y evolución de la Vida Asociativa
2. Implementación del Proyecto Humano
3. Desconcentración y Regionalización
4. Dinámica Operativa de los proyectos privilegiando la movilización ciudadana en Francia y el enfoque comunitario a escala internacional
5. Proseguir con la Hoja de Ruta de la Red
6. Reforzar la eficiencia de la organización, en particular con la implementación del Plan Director de Sistemas de Información (en francés, SDSI)

El presupuesto 2018 deberá expresar la implementación de estos campos de reflexión y a la vez respetar las orientaciones adoptadas por el CA.

2. ORIENTACIONES DEFINIDAS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Respaldándose en la visión política del proyecto asociativo y teniendo en cuenta las orientaciones estratégicas afirmadas nuevamente en la AG, el Consejo de Administración dejó constancia de los siguientes puntos:

Plan rotativo

El presupuesto trienal se establecerá en forma rotativa: en 2018 se revisarán los años 2019 y 2020.

Equilibrio presupuestario

MdM registró pérdidas financieras en 2013 y 2014 antes de encontrar el equilibrio, aún frágil en 2015, que se confirmó de manera más patente en el presupuesto realizado en 2016.
No obstante, el nivel de nuestras reservas sigue siendo insuficiente habida cuenta de nuestro nivel de actividad actual. A finales de 2016, éste representaba aproximadamente dos meses de funcionamiento anual, aunque es mejor que alcance a cubrir al menos tres meses, de conformidad con las orientaciones del CA.
La reconstitución de nuestros fondos propios sigue siendo un objetivo esencial.
El CA recomienda que se respete cuando menos la construcción de un presupuesto de equilibrio.
Esta regla de construcción debe tener en cuenta la posibilidad de responder a las emergencias y crisis que no estén previstas o que sean excepcionales. A estos efectos, se reservará una dotación de 500.000 euros en el presupuesto de las misiones internacionales.

Crecimiento

El año pasado pronosticábamos un crecimiento de 6% en 2018 y en 2019.
Desde entonces, el CA sabe que las misiones Turquía y Ucrania, aunque gestionadas por miembros de la red, y por motivos independientes de la Dirección de Operaciones Internacionales (DOI), van a impactar el crecimiento global de la organización.
No obstante, el CA recuerda su interés en conseguir un crecimiento controlado y duradero, porque un desarrollo de las operaciones conlleva sistemáticamente un aumento de los costes de funcionamiento.
El CA indica su voluntad de privilegiar la regionalización y desconcentración de las actividades.

Este crecimiento debe respaldarse en el fortalecimiento de nuestra política de diversificación de las financiadoras, para una mayor seguridad financiera.

Estrategia de Financiación

El CA recomienda la implementación, con mayor brevedad, de una estrategia de financiación que permita reducir los gastos de la sede, actualmente financiados con los fondos sin restricción, así como los costes de funcionamiento e inversión en la red.
El objetivo es volver a tener márgenes de maniobra con los fondos sin restricción y así asegurar nuestra independencia política.
De ahora en adelante, cada presentación de proyecto deberá incluir (salvo si la financiadora expresa su desacuerdo) gastos administrativos, gastos de coordinación y gastos de sede directamente imputables al programa (sueldos del responsable de desk/referente médico...).

Masa Salarial y Plantilla

Para controlar el incremento de la masa salarial y de la plantilla, habrán de respetarse algunos principios:

- Toda creación o todo desarrollo de actividad deberán analizarse con la DRRHH para evaluar si son imprescindibles los recursos necesarios. Esto será una oportunidad para apreciar si se pueden reorganizar, repartir o compartir carteras de actividades.
  Asimismo, cada solicitud de recurso complementario deberá ser objeto de una argumentación por escrito. La DRRHH analizará las solicitudes y comprobará también, dentro del marco de nuevos despliegues, si los recursos ya disponibles pueden corresponderse con las solicitudes (en el marco de evolución de carreras, personas en espera de asignación laboral como consecuencia de cierres, reestructuraciones…).

- Cada vez que un empleado deje una dirección o servicio (por motivos de jubilación, extinción de contrato de trabajo por mutuo acuerdo, dimisión, excedencias varias) debería examinarse la organización. No se realizará ninguna sustitución sistemática. La decisión de sustituir o no, será tomada en último recurso por la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General.

- En el marco de la implementación del proceso de desconcentración y regionalización, no se concederá a la sede ningún recurso suplementario. El objetivo de este proceso es que un máximo de aptitudes se trasladen al terreno.

3. ASIGNACIONES SIN RESTRICCIÓN

La experiencia de los presupuestos anteriores demostró la ventaja de asignar dotaciones globales de recursos sin restricción a los distintos sectores de la organización:

- Misiones Internacionales
- Misiones Francia
- Red Internacional
- Apoyo Sede
- Adopción
- Inversión para la recaudación

Dicho método permite a los grupos temáticos y geopolíticos, así como a los responsables operativos, que tomen decisiones estratégicas y políticas, las cuales serán posteriormente arbitradas en las Comisiones Paritarias Internacionales (CPI) y Comisiones Paritarias Nacionales (CPN), siendo el CA el único órgano responsable de las decisiones finales.

MISIONES INTERNACIONALES

Los dos años próximos deben constituir el periodo de revisión de los programas.
El plan de acción supone una revisión de las actividades si se quiere responder a las decisiones políticas de la organización.

El CA recomienda a la DOI a que construya una nueva "dinámica operativa", lo cual supone la rotación operativa de algunas misiones, o sea la **reorientación estratégica o el cierre de programas,** o **su traspaso a un socio.**
Si queremos conformarnos con nuestro proyecto asociativo y nuestra voluntad de controlar nuestro crecimiento, y a la vez tener en mente el hecho que nuestros recursos son limitados, se esperan de la CPI que tome decisiones firmes.
Asimismo, debemos **cuestionar nuestra presencia en los 14 países de las otras delegaciones de MDM**.
También debemos procurar establecer vínculos concretos con las ONG del Sur y colaborar en base a nuevas modalidades, como se anunció en la AG.
El CA aprobó una asignación de **9 millones de Euros de recursos sin restricción** y una dotación de 500.000 Euros para las misiones de exploración/Emergencias.

MISIONES FRANCIA

El sector Francia ya inició una reflexión y un trabajo de reorientación estratégica y rotación operativa que debe proseguirse.
El CA aprobó una asignación de **5 millones de Euros de recursos sin restricción** para anticipar la probable disminución de las subvenciones públicas. El presupuesto de las misiones Francia deberá mantenerse estable en 2017 independientemente del proyecto Alternativa a la encarcelación en Marsella.

RED INTERNACIONAL

La Red atraviesa un periodo de cambio en su historia.
La Dirección de la Red Internacional (DRI) va a someterse a una nueva configuración para adaptarse a las necesidades de la hoja de ruta de la Red, pero también a las necesidades de MDM Francia. La Presidenta y el Director Ejecutivo presentarán esta remodelación en otoño.

Se deberá proseguir con la hoja de ruta, la cual se articula en torno a cuatro temas: Identidad y Gobernanza, Operaciones comunes, Crecimiento y Búsqueda de Financiaciones, Posicionamientos Comunes.
La reunión de los presidentes y directores ejecutivos de la Red que tendrá lugar en Montreal a finales de octubre de 2017, deberá aprobar las realizaciones del primer año de la hoja de ruta y definir los futuros campos de reflexión a llevar a cabo.

Las subvenciones de funcionamiento de la Red deberán estabilizarse en el presupuesto revisado de 2017.
Podrán realizarse inversiones adicionales en la búsqueda de financiaciones y el marketing directo en virtud de contratos que estipulen la cantidad de dichas inversiones y los resultados esperados.

Se llevará a cabo una revisión de todos los acuerdos de colaboración entre delegaciones de MDM relativos a las subvenciones públicas y privadas, con el fin de aclarar:

- El reparto de los gastos administrativos en los contratos con financiadoras públicas y privadas
- La inclusión de costes directos de funcionamiento en los contratos públicos
- La financiación del funcionamiento de la DRI

Estas nuevas normas deberían permitirnos reducir el peso excesivo de los fondos sin restricción en el funcionamiento de la sede de MDM Francia.

SEDE

En 2018, seguiremos dando prioridad a la prosecución de la regionalización en Francia y la desconcentración a escala internacional. El propósito es lograr implementar una base regional en las zonas geográficas que lo permitan.

Como lo acabamos de mencionar, los objetivos para el presupuesto asignado a la sede son asegurar una mejor cobertura de los gastos por las financiadoras y así controlar el aumento de los gastos de estructura, en particular de los recursos humanos.

ADOPCIÓN

La búsqueda de familias de adopción se acabará antes del 31/12/2017. Las actividades de seguimiento se mantienen hasta finales de 2019. El presupuesto de la misión Adopción debería, pues, disminuir de forma notable en 2018 et 2019.

RECAUDACIÓN

El CA aconseja que se refuercen las inversiones en la recaudación.

Francia:

- Débitos directos: proseguir y amplificar la inversión en recaudaciones, explorar nuevos métodos de adquisición de donantes, reequilibrar el reparto del presupuesto entre los distintos contratistas.
- Desarrollar el segmento “donantes intermedios” y lanzar una estrategia ambiciosa en el segmento “grandes donantes” respaldándose en la actual base de datos y en nuevos métodos de prospección
- Asegurar los legados potenciando la inversión en marketing y las relaciones con los testadores declarados
- Desarrollar nuestra cartera de socios privados en Francia y a escala internacional y al mismo tiempo mantener nuestro apoyo a los equipos de la Red.

Internacional:

- Seguir apoyando el desarrollo de la recaudación de la Red, según una lógica de retorno sobre inversiones
- Tener una visión global y compartida con la Red de las potenciales fuentes de recaudación.

4. CALENDARIO

El presupuesto trienal, definido en base a las dotaciones de fondos sin restricción indicadas a las direcciones, respetará un funcionamiento paritario.

El Consejo de Administración sigue siendo el órgano de decisión en materia de arbitraje presupuestario, como garante de la sostenibilidad financiera de la organización, de los equilibrios financieros esperados y de las prioridades de acción y de incidencia política.
Se reunirá los **8 y 16 de diciembre** para debatir y votar el presupuesto trienal.

La Dirección Financiera y de Sistemas de Información (DFSI) enviará en septiembre los **formatos y las hipótesis presupuestarias** complementarias (tipos de cambio y de inflación,…)

MISIONES INTERNACIONALES

- Mediados de julio > 5 de septiembre: Se trabaja sobre las estrategias trienales del país, en base a las versiones enviadas previamente por el terreno.
- 15 de septiembre: finalización de las estrategias del país y los presupuestos globales
- 20 de septiembre > 26 de septiembre: recapitulación por departamento ("pre-CPI")
- 30 de septiembre > 14 de octubre: tiempo de trabajo paritario
- 18 de octubre: primeras evaluaciones internas por la Dirección de Operaciones Internacionales (DOI)
- 30 de octubre > 15 de noviembre: recepción de los presupuestos 2018-2020 del terreno y respuesta sede-terreno
- 15 de noviembre: compilación de los presupuestos
- 17 de noviembre: segundas evaluaciones internas por la DOI
- 18 al 20 de noviembre: Comentarios e intercambio con los responsables de grupos sobre las últimas evaluaciones
- **24 de noviembre: Comisión Paritaria Internacional (CPI)**

MISIONES FRANCIA

- 15 de junio - 15 de octubre: organización de las Comisiones Paritarias Regionales
- 30 de septiembre: primeros reportes al grupo Francia de las estrategias regionales presentadas en las CPR
- Principios de octubre: recepción por la sede de los presupuestos 2018/2021
- Semana del 16 de octubre: recapitulación con la Dirección de los Programas en Francia (DOF) (1 día)
- Semana del 23 de octubre: comentarios de los representantes del grupo Francia sobre el trabajo DOF/DFSI/DRRHH, previa la CPN
- **10 de noviembre: Comisión Paritaria Nacional (CPN)**

DIRECCIONES, SEDE, RED, RECAUDACIÓN

Finales de septiembre
Determinación del presupuesto de las **Recetas**: Red, Recaudación, Legados, Fondos privados

Del 16 al 19 de octubre
Determinación del presupuesto de los **gastos dirección por dirección**
(Primeras versiones, sujetas a ajustes tras CPI/CPN)

Finales de noviembre
Versión final de los presupuestos tras CPI y CPN: DOI, DOF, DRRHH, DFSI

París, 1 de septiembre de 2017,

***Françoise Sivignon** – Presidenta*

Joël Weiler – *Director Ejecutivo*
Philippe de Botton - *Tesorero – Miembro del Consejo de Administración*
Julien Bousac – *Tesorero Adjunto – Miembro del Consejo de Administración*
Florence Hordern – *Directora de Recursos Humanos*
Catherine Desessard – *Directora Financiera y de los Sistemas de Información*