

Note sur le cadrage organisationnel et budgétaire de la stratégie France 2025-2029

Contexte général

En janvier 2020, Médecins du Monde a adopté une stratégie opérationnelle 2020 – 2025 pour le secteur France. Le processus de bilan de cette stratégie et sa déclinaison opérationnelle est en cours et devrait être finalisé en mars 2025.

Ce bilan permet d'amorcer la phase d'actualisation de la stratégie France pour la période 2025-2029, qui doit s'inscrire en cohérence avec :

- Les orientations et ambitions fixées dans le Plan Stratégique 2024-2027
- L'enjeu de stabilisation pérenne des fonds alloués sur le secteur France. En effet la croissance du secteur France ces dernières années n'est pas soutenable à moyen terme par notre association
- L'instabilité politique en France depuis la dissolution de l'Assemblée Nationale en juin 2024 contribue à une incertitude sur les capacités de financements des ARS et une réduction concrète des subventions en provenance des collectivités locales.
- Ce contexte alimentant une montée de l'extrême droite dans notre pays comme plus largement en Europe.
- L'environnement aujourd'hui extrêmement instable au niveau international avec l'arrêt brutal des financements USAID qui déstabilise l'ensemble de l'architecture humanitaire mondiale et s'ajoute à des baisses de contributions à l'aide Publique au Développement (APD) décidées par d'autres pays comme la France ou l'Allemagne.

Ces événements récents impactent notre association dans son ensemble, nous obligeant à reconsidérer nos ambitions opérationnelles et nos projections financières au niveau du siège, du réseau, du secteur international et du secteur France.

Organisation du secteur France

Au niveau des délégations

Le maintien d'une couverture géographique suffisante sur le territoire français implique une plus forte harmonisation de notre implantation en région. Afin de pouvoir disposer d'une représentativité suffisante sur le territoire, MDM tendra à une présence sur un minimum de 2 sites dans des départements différents par région administrative dans laquelle nous sommes déjà présents en hexagone (hors Outremer). Cette approche nous offre une vision différenciée sur un territoire et nous permet d'avoir une légitimité auprès d'interlocuteurs régionaux (ARS, Préfecture, conseil régional) sans nécessiter une présence sur l'ensemble des départements

d'une région. Ce souhait de deux sites dans deux départements par région administrative correspond aussi à un maxima qui nous permettra d'avoir une certaine harmonisation de l'organisation des délégations régionales en hexagone tout en restant compatible avec nos moyens.

Cette organisation au niveau des territoires nous impose de reprendre la réflexion sur le rapprochement des 6 délégations concernées par la mise en cohérence avec les régions administratives officielles. Il s'agit des délégations Aquitaine et Poitou Charentes (Nouvelle Aquitaine), des délégations Languedoc Roussillon et Midi-Pyrénées (Occitanie) et des délégations Alsace et Lorraine (Grand Est). Un travail devra être fait entre la DOF et les délégations concernées pour étudier toutes les options possibles dans le cadre de ces rapprochements qui se feront de façon progressive et adaptée aux contextes des délégations concernées.

Au niveau des projets

L'aboutissement de la révision de la stratégie France (CA juillet 2025) et de sa déclinaison opérationnelle (CPN novembre 2025) donnera une vision précise de l'évolution des projets existants, de ceux à fermer/transférer et de ceux à créer qui tiennent compte de l'organisation des délégations régionales et des moyens de l'association. Le bilan de la stratégie 2020-2025 a montré une meilleure convergence du secteur France sur les combats de l'association, toutefois il reste encore nécessaire d'approfondir les dimensions santé environnement et RDR-UD et d'affiner nos priorités, modalités interventionnelles et publics cibles liés au combat Droits et système de santé.

Néanmoins, il faudra intégrer un niveau de transfert et de fermeture de projet supérieur à celui des nouveaux projets pour coïncider avec les capacités budgétaires de l'association. L'effort de transformation devra donc principalement se faire au niveau de la réorientation des projets existants sur des territoires où nous sommes solidement ancrés.

Ce cadre doit permettre de conduire les réflexions à venir dans l'exercice de la révision de la stratégie France et sa déclinaison opérationnelle, avec les acteurs impliqués sur le secteur France sur le terrain et au siège, plus particulièrement la DSP et la DRH.

Projections budgétaires du secteur France

S'il est prévu de valider une vision stratégique à 5 ans jusqu'en 2029, les perspectives budgétaires se feront uniquement sur 3 ans pour permettre une adaptabilité dans ce contexte incertain.

Ainsi l'association pourra s'engager à sécuriser un maximum de 32 millions d'euros de RNA sur les 3 prochaines années (sommes cumulées pour les années 2025.2026 et 2027).

Ce budget maximum de RNA de 32M€ sur 3 ans pourra être revu annuellement si la situation l'exige, notamment en cas d'une baisse des subventions institutionnelles et/ou de capacités de la collecte de l'association estimée à ce stade.

Une révision complète des prévisions sera faite après les élections présidentielles en France en 2027, c'est-à-dire sur le deuxième semestre 2027.

Le document ci-dessous permet la visualisation des projections budgétaires à 3 et 5 ans. Les hypothèses de baisse des financements institutionnels sont de 10 % par an pour les ARS et de 50% par an pour les collectivités locales.

Si ces hypothèses s'avéraient pessimistes, à savoir que les financements obtenus étaient supérieurs à ces projections, les RNA diminueraient d'autant. Le budget global devra donc rester au maximum tel qu'indiqué dans le tableau ci-après.

Projection à 3 + 2 ans						
	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL 2025-2029
Fonctionnement	3 870 400	4 547 200	4 192 200	3 959 190	3 835 330	20 404 320
RH	10 405 200	10 573 270	9 830 520	9 729 220	9 799 630	50 337 840
Budget	14 275 600	15 120 470	14 022 720	13 688 410	13 634 960	70 742 160
Recettes	4 751 860	3 504 720	3 093 220	3 020 700	2 837 640	17 208 140
RNA	9 523 740	11 615 750	10 929 500	10 667 710	10 797 320	53 534 020
Cumul RNA à 3 ans:				32 068 990		

Méthodologie de la révision de la stratégie France

Constitution d'une équipe projet Stratégie France en décembre 2024:

- Dominique Astier (co-RM du CASO de Saint Denis),
- Samuel Guevart (Délégué Régional ARA),
- Anick Karsenty (copilote du Groupe France),
- Nora Fallet (coordinatrice CASO Toulouse et repter),
- Guillaume Debie (Coordinateur Régional PACA),
- Christelle Dubois (Responsable du pôle RH opérationnel France et siège)
- Irène Aboudaram (Responsable de pôle DSP),
- Julien Dussart (chef de projet stratégie de financement),
- Cristina Thevenot (Responsable de pôle « chantiers transverses DOF),

Les membres de l'équipe projet représentent la diversité de l'association et s'expriment à titre individuel sur la base de leurs expériences au sein et en dehors de MdM. Ils ne sont donc pas et ne se considèrent pas comme représentant de leur fonction respective.

Objectifs de l'équipe projet :

- 1) Proposer une méthodologie de travail pour la révision de la stratégie France en adéquation avec le plan stratégie 2 (PS2) permettant l'implication et l'appropriation par les acteurs et actrices de l'association.
- 2) Proposer une méthodologie pour réaliser la déclinaison opérationnelle de la stratégie France revue permettant l'implication et l'appropriation par les acteurs et actrices de l'association.
- 3) Assurer de l'application des méthodologies des deux exercices successifs jusqu'à leurs aboutissements.

Les principes généraux de la révision de la stratégie

- Intégrer les éléments de changements liés au PS2
- Intégrer les éléments d'évolution prévisibles/ envisageable du contexte politique
- Utiliser les moments et évènements déjà planifiés
- Respecter le cadrage organisationnel et budgétaire défini par l'association

Calendrier prévisionnel

- 29 – 30 mars, JME : travail sur la montée de l'extrême droite s'inscrivant dans la réflexion sur l'évolution du contexte pendant la période de la stratégie.
- Mars – avril Travail de précision des combats sur le secteur France à présenter pendant les groupes thématiques
 - 11 mars groupe (LSD), Reduction des risques
 - 7 avril groupe (DSS), Droits et Système de santé
 - 9 avril groupe (MEDS), Migrations, Exils, Droits et Santé
 - 23 avril, groupe SE, Santé et environnement
 - Date à déterminer avant fin avril pour le groupe Droits et santé sexuels et reproductifs (DSSR)
- 16 mai, CA : prévoir un point d'étape sur l'exercice.
- 9 juin après-midi : possibilité d'organiser un moment en amont des Journées MDM (JMDM)
- 11 juin (à priori) Groupe France physique dans le cadre des JMDM
- **4 juillet, CA : Validation de la stratégie France 2025-2029**
- 11 octobre CA-CCN : Point d'étape déclinaison opérationnelle
- **14 novembre Commission Paritaire Nationale (CPN)** : validation de la déclinaison opérationnelle.

Saint Denis, le 19 mars 2025

Jean-Francois Corty
Président

Joel Weiler
Directeur Général

Yannick Le Bihan
Directeur des opérations France