

REVISION BUDGETAIRE 2025 DIRECTIONS ET SERVICES DU SIEGE

Paris, le 11 avril 2025

Cher(e)s Tou(te)s,

Réviser le budget est maintenant un exercice que vous connaissez bien.

Comme chaque année, il s'agit d'actualiser vos prévisions initiales pour tenir compte des modifications intervenues dans vos objectifs de collecte et/ou de dépenses sur les premiers mois de 2025, et de réfléchir aux actions correctives à mettre en œuvre, le cas échéant, afin de préserver l'équilibre financier au sein de votre direction et par conséquent l'équilibre général de l'association.

Cette année, l'exercice doit être fait en redoublant de rigueur et d'analyse. En effet, le contexte a changé entre la période d'élaboration du prévisionnel 2025 à l'automne 2024 et aujourd'hui. Le gel des financements états-unis, la révision à la baisse de l'Aide publique au développement de la plupart des pays occidentaux, le budget de la France contraint nous amènent à reposer les règles de cette révision budgétaire 2025. Et, même si les impacts ne sont pas encore excessifs sur 2025, il est nécessaire de commencer à anticiper 2026 et les conséquences sur le financement de nos opérations qui devraient commencer à se faire sentir : nous devons donc être encore plus précautionneux dans l'estimation des ressources humaines et financières nécessaires à nos activités.

De nombreuses initiatives sont en cours pour limiter l'impact de cette baisse de nos financements qui va commencer en 2025 mais dont les conséquences seront plus perceptibles en 2026 et que nous puissions aller vers de nouveaux bailleurs et de nouvelles sources de financement, soit publiques (Pays-Bas, UK, Norvège etc) soit privées (Etats-Unis etc).

LES GRANDS PRINCIPES

Nous souhaitons attirer votre attention sur les points suivants :

1. Solidarité et co-responsabilité

Solidarité entre les 5 postes de dépenses qui doivent être tous revus (Opérations France, Opérations Internationales, Réseau, Coûts expertise (opés, plaidoyer, comm, RH, finances, log, juridique etc), Frais de recherche de fonds.

Solidarité entre les opés : les pays concernés par le gel des financements US, baisse APD... ne sont pas les seuls qui doivent faire des efforts.

Solidarité entre opés France et opés internationales

Solidarité entre siège et opérations

2. Qualité

Il est impératif que les éventuelles coupes et repriorisations des directions ou services ne se fassent pas au détriment de la qualité de nos pratiques et de nos projets.

3. Sécurité

Par ailleurs, la sécurité des équipes reste une priorité et aucune coupe ne devra remettre en cause la sécurité de nos staffs dans les pays d'intervention.

4. Poursuivre les investissements pour l'avenir

Il est important de ne pas obérer l'avenir et ainsi de ne pas proposer des mesures qui ne nous permettraient pas, collectivement, de continuer à investir.

CONCRETEMENT, NOUS VOUS ENGAGEONS A PORTER UNE ATTENTION PARTICULIERE SUR

Niveau de RNA :

Il est important de ne pas accroître les demandes de RNA par rapport aux enveloppes globales par postes de dépense décidées lors du BP, voire de les diminuer.

RH :

Le BR ne doit pas être l'occasion de proposer des créations de poste au siège. Nous avons pour objectif d'être à minima à iso-effectif entre le budget prévisionnel et le révisé.

De plus, tout départ d'une direction, d'un service (pour des motifs de départ à la retraite, rupture conventionnelle, démission, congés divers, fin de CDD) doit être l'occasion de réinterroger l'organisation. Aucun remplacement systématique ne sera opéré.

Ce questionnement concernera également les postes budgétés en début d'année dans le budget prévisionnel qui n'ont pas fait l'objet de recrutement.

Une analyse collective des effectifs siège sera faite par le CODIR après les commissions du révisé.

Procédures d'achat siège : achats de biens, de prestations de service et/ou consultances :

De nouvelles procédures d'achat applicables pour le siège ont été présentées début 2025. Il est donc important que tout contrat avec un prestataire soit mis en concurrence en application de ces nouvelles règles qui s'imposent à tous. Cette mise en concurrence de nos prestataires induit souvent une négociation des prix à notre avantage.

Les consultances doivent également faire l'objet d'une mise en concurrence et doivent être justifiées afin de s'assurer qu'il n'y a pas de doublon entre des RH siège et des consultants.

Déplacements pour les appuis projets et déplacements collectifs dans le cadre d'ateliers, de conférences... :

Dans le respect du principe de qualité évoqué plus haut, les déplacements pour des appuis terrain ne sont pas remis en question en suivant les procédures habituelles. Cependant, il conviendra de s'interroger si un projet / une zone a bénéficié de plusieurs appuis sur la dernière année.

Tout déplacement collectif pour participer à une conférence, à un atelier ou à un autre évènement doit être questionné notamment en ayant à l'esprit le nombre de personnes qui se déplacent pour ce même évènement, les objectifs de notre participation etc. A date une revue des participations a été faite pour les prochaines conférences conjointement par la DOI, la DOF et la DSP afin de s'assurer d'une cohérence. Si d'autres demandes survenaient, une décision conjointe DOI, DOF, DSP sera prise.

Enveloppes imprévues :

Au moment du prévisionnel nous avons constitué une enveloppe pour les urgences et les imprévus que ce soit sur les terrains à l'international, en France ou au siège. Cette enveloppe de 1M d'euros a d'ores et déjà été utilisée (gel des financements US, tremblement de terre au Myanmar, urgence à Goma, etc). Devant l'incertitude des prochains mois, il va être important de reconstituer cette enveloppe (si possible au même niveau qu'au BP) afin de pouvoir répondre à d'éventuelles urgences ou de faire face à des décisions concernant nos financements.

Certaines décisions de réduire nos dépenses ont déjà été prises (Pas de repositionnement RH en 2025, suppression du festival des grands maux / faire corps prévu à l'automne 2025...) et le révisé sera sûrement le moment d'en prendre d'autres.

QUI EST CONCERNE ?

Cette année, l'exercice concernera tous les services/directions et tous les budgets devront être revus, une attention particulière sera portée à ceux dont les variations budgétaires peuvent avoir un impact significatif sur l'exercice.

METHODE D'ETABLISSEMENT DU REVISE BUDGETAIRE

Le révisé budgétaire porte tout à la fois sur :

- Les dépenses de fonctionnement
- Les dépenses RH
- Les dépenses d'investissement
- Les recettes

Cette révision budgétaire s'établit en deux temps :

- Une analyse des dépenses et des recettes réalisées sur les premiers mois de l'année (au moins à fin mars, et à fin avril dans la mesure du possible)
- Une estimation des dépenses et des recettes sur le reste de l'année.

Un révisé se bâtit aussi sur des éléments du passé

- Etablir un révisé au plus près de la réalité grâce aux réalisés des 2 dernières années (2023 & 2024) que vous trouverez dans l'onglet « Budget », colonnes prévues à cet effet.

Concernant les RH de chaque direction, des instructions et un format spécifique seront envoyés à chaque directeur.rice.

QUEL OUTIL UTILISER

2025 est une année de transition vers notre nouveau logiciel SAP qui sera déployé dès juillet 2025 pour l'ensemble des services du siège.

Nous vous proposons cette année un fichier simplifié n'impliquant pas de détail comme les années précédentes.

Mélanie et Mwene vous ont préparé **le ou les fichiers** concernant votre périmètre ainsi qu'un **mode opératoire** pour vous permettre de remplir le révisé 2025. Vous les recevrez en même temps que les instructions.

Focus Réalisé 2024 : vous trouverez également dans le fichier du révisé le réalisé 2024 définitif. Il vous servira d'indicateur pour le révisé 2025.

Focus sur les investissements

Un achat est considéré comme investissement lorsqu'il s'agit d'un bien dont la durée d'utilisation est supérieure à un an. Par exemple : Un véhicule, l'aménagement de locaux, l'achat d'ordinateurs.

Opérer cette différenciation au niveau budgétaire permet d'amortir ces investissements sur leur durée d'utilisation, donc sur plusieurs années.

Ainsi, nous vous demandons de nous indiquer dans l'onglet « commentaires » les éventuels investissements prévus cette année.

Pour tout calcul d'amortissement, merci de contacter Nouria Kalai (CGP Siège) ou Mwene Ondzotto (CGF Siege) qui vous aideront dans ce travail.

PLANNING

- 11 avril : Envoi des instructions budgétaires
- Du 13 avril au 09 mai : Mélanie et Mwene se tiendront à disposition des directions pour un appui si elles le souhaitent
- Jusqu'au 09 mai : envoi des budgets dépenses (y compris les investissements) et des budgets ressources (Collecte, Legs, financements privés, réseau (notamment collecte non affectée...) à Mélanie et Mwene. Les arbitrages entre services au sein d'une même direction devront avoir lieu avant envoi.
- Du 13 mai au 17 mai : Travail sur les différents éléments par DF
- 30 mai : 1^{ère} compilation : France, siège, international RH => envoi aux directions Compilation interne à chaque direction : analyse et arbitrages
- Entre le 02 juin et le 8 juin : Commissions budgétaire du révisé
- 17 juin : arbitrages en CODIR
- 18 juin : 2^{ème} compilation suite retour des directions
- 20 juin : Finalisation des chiffres
- 23 juin au 27 juin : allers retours sur PPT entre DG/Directeur.trice.s et préparation des éléments de synthèse et analyses
 - Points saillants de la période
 - MS et ETP par direction, Réalisé/BP/révisé
 - Impact NAO –
 - Comparaison BP/BR par catégorie de dépenses
- 27 juin : envoi du support de présentation aux membres du CA
- 4 juillet : Conseil d'Administration

Mélanie, Mwene et Nouria restent à votre disposition pour toute question éventuelle relative aux dépenses de fonctionnement, d'investissement et aux recettes, à l'adresse suivante :

melanie.croisnier@medecinsdumonde.net
mwene.ondzotto@medecinsdumonde.net
nouria.kalai@medecinsdumonde.net

Bon courage pour cet exercice dont l'agenda doit être respecté, et qui nous permettra à tous d'avoir un budget révisé fiable et réaliste.

A très bientôt,

Joël Weiler, Directeur Général
Jennie Saint-Sulpice, Directrice Financière et Juridique