Suite du Point Info du 29 avril
Précisions budgétaires et réponses aux questions

13 mai 2025

Ce document est destiné à répondre aux questions qui n'avaient pas pu être traitées lors du point info du 29 avril dernier et à apporter des précisions complémentaires sur la note relative aux éléments financiers de l'exercice de la révision budgétaire. Pour rappel, le replay du point info est consultable sur la boussole.

QUESTION :

Catherine

En termes d'anticipation, quelles actions de plaidoyer au regard de l'APD France et les APD européennes (UE et par pays) ?

REPONSE :

En lien avec le réseau MdM, nous avons largement contribué à la définition d'éléments de langage et de messages communs afin que le réseau puisse parler d'une seule voix sur ces enjeux de coupes des financements et être alignés sur les messages portés.

Ces éléments de langage insistent notamment sur les impacts des coupes pour la santé des populations et sur le fait de continuer à lutter contre l'instrumentalisation de l'aide aux dépends des valeurs et des combats que nous portons (par exemple en mettant l'accent sur les impacts pour les personnes, et non pas les organisations, et en appuyant des narratifs qui soutiennent l'importance de la solidarité internationale et des principes humanitaires au contraire de ceux s'inscrivant dans l'approche pragmatique défendue par certains gouvernement qui privilégient l'aide internationale comme nécessaire à la sécurité nationale, etc.).

Ce document est revu régulièrement pour prendre en compte les évolutions rapides du contexte, y compris l'initiative globale de restructuration du secteur humanitaire entreprise par OCHA (bureau de coordination des affaire humanitaires des Nations Unies).

Nous avons mis en place un groupe de coordination interservices et inter directions pour coordonner nos prises de position, le suivi des différentes initiatives du secteur et notre investissement en lien avec les interasso dans lesquels nous sommes présents, au niveau français (CSUD, Collectif Santé Mondial…) et européen (VOICE)

Plusieurs collectifs dont C-Sud coordonnent et portent un plaidoyer fort sur ces enjeux. Nous avons décidé d'être en soutien des différentes initiatives plutôt qu'en lead et de porter notre voix dès que possible. A titre d'exemple, plusieurs actions ont été menées :

- Présence dans les médias pour interpeler sur les conséquences des coupes et rappeler les valeurs de solidarité, y compris avec des exemples de projets MdM
- Participation à des auditions au niveau de l'Assemblée nationale
- Interpellation des décideurs via des courriers, demandes de RDV
- Diffusion de nos messages dans les différents espaces où nous sommes présents
- Participation à un die-in le 28 avril pour interpellation sur le risque de recrudescence de l'épidémie de VIH

QUESTION :

Françoise :

Je rebondis sur la question de Catherine avec le questionnement du gouvernement français via la création d'une commission d'évaluation de l'APD pour savoir si -selon le MAE - elle est "utile aux français ".

REPONSE :

Cette commission était bien prévue par la loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales (LOPDSLIM) d'août 2021, ce n'est donc pas une création récente même si les membres ont été nommés récemment (2025). Le ministre a bel et bien instrumentalisé cette commission dans le contexte actuel, alors qu'elle était plutôt prévue pour apporter de la clarté et transparence sur le déploiement de l'APD vis-à-vis des objectifs affichés par la loi.

Il y a un vrai enjeu de décrédibilisation et délégitimation des ONG par certains acteurs politiques avec différents articles dans la presse en ce sens.

Notre présence dans les médias et la mise en avant de notre travail de terrain à tous les niveaux ainsi que la réaffirmation de nos valeurs est le meilleur moyen de contrer ces idées même si le travail de sape va continuer.

Nous pouvons aussi rappeler dès que cela est possible que nous faisons preuve d'une transparence stricte par différents moyens (rapport moral, rapport financier, évaluation de nos activités…) mais aussi que nous sommes redevables auprès de nos financeurs qui mettent en place des évaluations et des audits réguliers.

QUESTION :

Adem

Face à la crise actuelle des financements publics, MdM envisage-t-il de revoir sa stratégie de diversification, notamment en renforçant les investissements dans la collecte de fonds privés ? Est-ce que des évolutions sont prévues dans les critères d'acceptation de certains financements privés aujourd'hui exclus, afin d'élargir notre marge de manœuvre financière tout en restant alignés avec nos valeurs ?

REPONSE :

Il y a bien une volonté d'accroitre et de diversifier les financements privés. Cette ambition a été détaillée dans le cadre d'une stratégie FP pluriannuelle accompagnée d'un plan d'action. D'ici 2030, l'objectif est de tripler le volume des FP.

En termes de capacités :

- Une quatrième personne a rejoint le service des FP.
- Un poste de fundraiser a été financé par le réseau (MdM F, B, E) et il sera basé au sein de MdM UK à Londres. Son périmètre couvrira les financements privés britanniques.

Nous travaillons activement avec MdM Pays-Bas et Suisse afin d'accéder aux fondations. Le marché US reste une priorité et des discussions sont en cours afin d'affiner la meilleure approche à adopter.

Le service des financements privés travaille actuellement à la mise en place d'un outil de *due diligence* afin de faciliter la décision concernant les opportunités (entreprises, fondations) dans le respect de la charte des financements.

Marc T @Adem :

Il y a un groupe de travail sur stratégie de financement, qui étudie effectivement les possibles pistes permettant une diversification de nos sources de financement, en vue d'une plus grande sécurité et stabilité face à des crises telles que celle que nous la vivons. On ne s'interdit rien, en termes d'imagination, sachant qu'ensuite les idées sont discutées puis, in fine, validées par les instances (direction, CA, ...)

QUESTIONS :

Adeline

Dans la note de cadrage de la stratégie France, on peut lire " 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" et quand (à quelle échéance) aurons-nous des éléments clairs sur les programmes et postes qui seront fermés ? (ne pas savoir est une situation anxiogène générée par l'association), quels seront les moyens pour accompagner les salarié.es dans leur fin de contrat ou pour certain.es des reconversions en internes)

REPONSE :

Les perspectives d'évolution des projets sont posées dans le cadre de la déclinaison opérationnelle du plan stratégique. Une prévision de fin ou de transfert a été définie pour chacun des projets, ces éléments sont disponibles et connus des équipes projets.

Une actualisation de ces perspectives sera faite dans le cadre de la révision de la stratégie France et présentée en Commission Paritaire Nationale (CPN) le14 novembre 2025.

S'agissant de l'accompagnement des salariés, un plan d'accompagnement opé/RH a été mis en place afin de répondre à la 1ère déclinaison opérationnelle. Celui-ci a été décliné à la suite de l'avis positif du CE et pourra être révisé dans le cadre de la nouvelle déclinaison opérationnelle.

En outre, la Direction a anticipé ces enjeux majeurs et a d'ores et déjà évoqué en CE sa volonté de négocier des dispositions permettant la mise en œuvre de mesures dédiées à l'accompagnement des salariés qui seraient susceptibles d'être impactés par des réorientations/fermetures ou transferts de nos projets.

Nous nous engageons à poursuivre cette réflexion collective avec le CE afin d'identifier en amont de cette nouvelle déclinaison toutes les mesures nécessaires à cet accompagnement.

QUESTION :

Mission Banlieue

(anonyme) : concernant les coupes budgétaires sur le secteur France et les répercussions à venir sur la déclinaison de la stratégie France, est-ce que, sans parler de plan social, des licenciements des personnes en CDI sont à prévoir et surtout comment vont être accompagnées ces personnes par les RH ?

REPONSE :

Il n'y pas de coupe budgétaire, il y a même un renforcement des RNA sur 3 ans pour combler la décroissance prévisible des financements institutionnels.

Des projets doivent arriver normalement à leur terme pendant cette période et les équipes concernées seront accompagnées par les RH en évolutions internes ou externes en fonction des choix des personnes et des possibilités de l'association.

QUESTION :

Léa L

Où en êtes-vous sur une réflexion organisationnelle globale pour rendre MdM à la fois plus résiliente et plus attractive pour les bailleurs ? Y a-t-il un groupe de travail dédié pour revoir notre modèle? Peut-être faudrait-il dans cette période de crise renforcer le niveau de consultation sur les prises de décisions et arbitrages stratégique pour éviter les frustrations et « rassembler », que nous comprenions toutes et tous les choix et les portions avec vous.

Au niveau des ope internationales - quelle adaptation de nos stratégies ? Remise en cause du mot d'ordre de Croissance ? Quid de la nécessité du maintien d'un investissement (certaines RH indispensables notamment) aujourd'hui pour avoir des fonds demain versus la consigne de "no RNA supplémentaires" ?

Sans renier nos valeurs, quelles possibilités de rediscussions des contraintes et règles bailleurs que nous nous imposons (qui nous rendent parfois moins "attractifs" dans un contexte hyper compétitif, ou qui font que nous ne nous intéressons pas à certains bailleurs qui ont des règles (par exemple ratio support / Programme) qui ne nous conviennent pas) ?

Possibilité parfois d'accepter certains contrats de "délégation de service publique" notamment chez certains bailleurs européens qui nous permettent de couvrir nos frais courants (coordination, siège,..) et ainsi de dégager des fonds pour nos projets « de cœur ».

REPONSE :

Dans le cadre de la stratégie de financement, ce travail de réflexion concernant notre organisation interne (et également le réseau) est réalisé de manière continue et cela dépasse les financements institutionnels.

Par ailleurs, plusieurs postes sont axés sur une meilleure coordination des financements transversaux;

Des investissements à destination de certains membres du réseau MdM nous ont également permis d'accéder à de nouvelles opportunités.

Un pôle innovation a été créé au sein du service collecte.

Ces évolutions ont favorisé notre capacité d'adaptation face au contexte et de mitigation des chocs actuels. Des nouvelles propositions seront faites d'ici fin 2025, y compris concernant les enjeux bailleurs.

En ce qui concerne les consultations sur les prises de décision et les arbitrages stratégiques, les instances de décision ont été revues récemment et ces dernières sont claires. Des groupes consultatifs sont également en place (ex: groupe France, groupes thématiques…) où chacun.e peut s'exprimer. L'association, d'une manière générale, prend le temps de la consultation et de l'inclusion (nombreux groupes de travail et copil). Les décisions restent cependant au niveau des instances concernées. La communication interne sera prochainement renforcée lorsque le service sera effectif.

Concernant les contraintes et règles bailleurs, il y a eu récemment un débat concernant le vetting. Ce sujet sera discuté prochainement en bureau. Si d'autres sujets vous semblent d'intérêt, vous avez également la possibilité d'en échanger avec votre manager.

De plus, concernant les contraintes et règles bailleurs, nous poursuivrons le dialogue stratégique avec ces derniers. Si besoin, nous négocierons les règles qui nous paraissent inadaptées et si nécessaire nous refuserons des opportunités. Nous ne transigerons pas avec nos valeurs et principes.

Concernant notre ambition de croissance, elle répond justement à l'évolution du contexte humanitaire et de l'augmentation du nombre de personnes ayant besoin d'une assistance humanitaire. Les nombreuses coupes des bailleurs institutionnels représentent effectivement un défi mais cela ne doit pas nous décourager. Bien au contraire, nous avons une obligation morale de plus d'impact pour les personnes vulnérables. Pour ce faire, nous poursuivrons notre stratégie de financement et donc la diversification des sources de financements.

En ce qui concerne nos stratégies d'intervention, chaque année, vous avez la possibilité d'adapter les stratégies pays. De plus, des ateliers réguliers DOI sont organisés entre autres pour le développement de la stratégie DOI.

PRÉCISIONS SUR LA NOTE DES ÉLÉMENTS FINANCIERS DU BR

Dans les instructions envoyées aux responsables de service pour le révisé budgétaire 2025, les points d'attention suivants ont été demandés :

- **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 a 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 imprévus :**

Au moment du prévisionnel nous avions 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 gros maux / faire corps prévu à l'automne 2025…) et le révisé sera sûrement le moment d'en prendre d'autres.